

Nicolas Mues

Flexibilität im Mittelstand

**Eine multiperspektivische Analyse
der Schaffung des nachhaltigen
Wettbewerbsvorteils
in eigentümergeführten
Familienunternehmen**

Nicolas Mues
Flexibilität im Mittelstand

Nicolas Mues

**Flexibilität im Mittelstand –
eine multiperspektivische Analyse
der Schaffung des nachhaltigen
Wettbewerbsvorteils in
eigentümergeführten
Familienunternehmen**

Dissertation 2024
angenommen von der Fakultät III
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
der Universität Siegen

1. Gutachter: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen)
2. Gutachter: Univ.-Prof. Dr. Arndt Werner (Universität Siegen)
Vorsitzender der Disputationskommission:
Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann (Universität Siegen)

Datum der mündlichen Prüfung: 18. Dezember 2024

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Impressum

Druck und Bindung:
UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2025: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

ISBN 978-3-96182-194-5 (Print / ohne Anhang)

doi.org/10.25819/ubsi/10606

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



Flexibilität im Mittelstand

–

eine multiperspektivische Analyse der Schaffung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils in eigentümergeführten Familienunternehmen

DISSERTATION

zur Erlangung des Dr. rer. pol. der
Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik
und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen

vorgelegt von

M. Sc. Nicolas Mues

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Arndt Werner

Vorsitzender der Disputationskommission: Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann

Datum der Disputation:

18. Dezember 2024

Dekan der Fakultät III:

Univ.-Prof. Dr. Marc Hassenzahl

Geleitwort

Der deutsche Mittelstand – er ist weit mehr als nur eine wirtschaftliche Kategorie. Er ist ein Versprechen: auf Beständigkeit und Innovation, auf regionale Verwurzelung und globale Ambitionen, auf Unternehmerpersönlichkeiten, die Tradition und Fortschritt auf besondere Weise vereinen.

In dieser besonderen Welt der eigentümergeführten Familienunternehmen verortet sich die Dissertation von Nicolas Mues. Mit dem Titel „Flexibilität im Mittelstand – eine multiperspektivische Analyse der Schaffung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils in eigentümergeführten Familienunternehmen“ widmet sie sich einer der zentralen Fragen unserer Disziplin: Wie kann Anpassungsfähigkeit in einem Umfeld dynamischer Märkte nicht nur als notwendige Reaktion, sondern als strategische Ressource genutzt werden?

Nicolas Mues hat sich nicht damit begnügt, bekannte Antworten neu zu formulieren. Stattdessen hat er den Blick geschärft für die Mechanismen und Denkweisen, die die Flexibilität des Mittelstands ausmachen. Dabei geht es nicht nur um schnelle Entscheidungen oder schlanke Strukturen, sondern um das Zusammenspiel von Menschen und Organisation, von langfristigen Denken und der Fähigkeit, kurzfristig zu handeln. Seine Arbeit zeigt eindrucksvoll, wie sich in diesem Spannungsfeld durch die Synthese von individueller und organisationaler Anpassungsfähigkeit nachhaltige Wettbewerbsvorteile entwickeln lassen.

Besonders bemerkenswert ist der Mut zur Tiefe und Breite: Nicolas Mues hat die Dynamik der Managerfähigkeiten genauso betrachtet wie die strukturellen Grundlagen organisationaler Flexibilität. Er hat bewährte Theorien geprüft und weitergedacht, methodisch vielfältige Ansätze kombiniert und die Stimmen von Expertinnen und Experten eingefangen. So entsteht ein Bild, das den Mittelstand nicht als eindimensionale Erfolgsgeschichte glorifiziert, sondern als lebendiges, vielschichtiges System begreift, das seine Stärke aus der Verbindung von Tradition und Wandel zieht.

Die Arbeit von Nicolas Mues erinnert daran, dass Flexibilität nicht nur ein Schlagwort ist, sondern ein gelebtes Prinzip, das Unternehmen in die Lage versetzt, über Generationen hinweg erfolgreich zu bleiben. Sie spiegelt die Kernwerte des Mittelstands wider: Pragmatismus, Verantwortungsbewusstsein und die unermüdliche Suche nach Verbesserung.

Diese Dissertation ist ein Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre, der sich durch Klarheit, Relevanz und Originalität auszeichnet – und zugleich eine Hommage an den Mittelstand, der weit über wirtschaftliche Kennzahlen hinaus unser gesellschaftliches und kulturelles Gefüge prägt. Es ist mir eine besondere Freude, Nicolas Mues zu seiner exzellenten Dissertation gratulieren zu dürfen.

Siegen, im Dezember 2024

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Danksagung

Der ein oder andere hatte sicherlich schon zu Beginn meiner Zeit an der Universität Siegen die Vermutung oder eher Befürchtung, dass meine Dissertation reichlich ausufernd werden würde. Natürlich würden sie am Ende alle recht behalten. Derjenige, der diese Befürchtung am ehesten hatte und am ehesten hätte verhindern können, war ich. Doch am Ende konnte ich mich nicht bremsen und musste zusehen, wie ich im Nachhinein die Berge an Seiten sinnvoll komprimieren konnte. Dabei durfte eines nicht verlorengehen: die Geschichte, die ich erzählen wollte. Bei derart umfangreichen Schreiberzeugnissen kann diese Geschichte schon mal aus dem Blick geraten. Es könnte sein, dass mein zweites Studium, welches ich parallel zur Arbeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter antrat, mir half, die Geschichte nicht aus den Augen zu verlieren.

In meinem Zweitstudium zur Literatur lief mir ein deutscher Autor wiederholt über den Weg: *Thomas Mann*. Zuweilen kam es mir vor, als fände ich in seinen ebenso ausufernden Erzählungen versteckte Hinweise an mich. In einem Seminar setzte ich mich mit dem *Zauberberg* auseinander. 100 Jahre wird der Roman in diesem Jahr alt. Durch Zufall war ich schon häufiger an jenem Sanatorium in Graubünden entlanggelaufen, in welchem Mann zum *Zauberberg* inspiriert worden war. Speziell mit dem Schneetraum im Roman befasste ich mich. Verirrt in einem Schuppen in den Davoser Höhen sagt Hans Castorp sich, die Zeit sei ihm lang geworden. So kam es mir auch vor zum Ende der Erarbeitung meiner Dissertation. Ebenso wie der Protagonist statt der angedachten drei Wochen sieben Jahre am Berghof verbringt, so waren es bei mir dann doch sechs Jahre und damit mehr als vorgesehen. Heraus kam eine überbordende Monografie. In einer Rede an seine Studenten sagte Mann zum *Zauberberg*, dass ihn eine heimliche Ahnung von den Gefahren der Ausdehnung dieser Erzählung, von der Neigung des Stoffes zum gedanklich Uferlosen schon bald beschlich. Er habe sich gefragt: „War zu glauben gewesen, dass ein wirtschaftlich bedrängtes und gehetztes Publikum aufgelegt sein werde, den träumerischen Verknüpfungen dieser in zwölfhundert Seiten ausgebreiteten Gedankenkomposition zu folgen?“ Glücklicherweise nahm Prof. Volker Stein, mein Doktorvater, die Mühe auf sich, eben jene knapp 1.200 Seiten meines Erstentwurfs zu entwirren. Dafür möchte ich mich bedanken, wie auch für die fortdauernde Unterstützung sowie dafür, dass ich mein Thema derart wählen konnte, dass ich zu keinem Zeitpunkt den Eindruck einer Bürde empfand. Ebenso bedanke ich mich beim Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation. Meine Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter werden mir stets in guter Erinnerung bleiben. Ferner bedanke ich mich bei meinem Zweitgutachter Herr Prof. Arndt Werner sowie beim Vorsitzenden des Disputationsausschusses Prof. Arnd Wiedemann. Nicht zuletzt und im Besonderen bin ich meiner Familie und meinen Freunden sehr dankbar für ihre Unterstützung.

So konnte dann auch meine Ausuferung an Dissertation zu einem zufriedenstellenden Ende geführt werden. In Parallele zur Rede Manns in Princeton kann ein Frankfurter Dichter zitiert werden: „Dass du nicht enden kannst, das macht dich groß.“

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Konzeption der Arbeit	12
1.2.1 Forschungsstand	12
1.2.2 Zielsetzung	22
1.2.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung	24
2 Theoretische Grundlagen	27
2.1 Multiperspektivische Ansätze der Organisationsbetrachtung	27
2.1.1 Systemtheoretische Grundlagen der Forschungsarbeit	27
2.1.2 Bouldings Hierarchie der Systeme	37
2.1.3 Morgans Organisationsmetaphern	38
2.1.4 Scholz' Organisationsperspektiven	41
2.2 Flexibilität	43
2.2.1 Flexibilität als abstraktes Konzept	43
2.2.2 Multiperspektivische theoretische Erarbeitung der Managerflexibilität	52
2.2.2.1 Definitionsschwierigkeiten der Managerflexibilität	52
2.2.2.2 Interpersonelle Managerflexibilität	54
2.2.2.2.1 Die Flexibilität in der Rolle als Repräsentant	57
2.2.2.2.2 Die Flexibilität in der Rolle als Anführer	58
2.2.2.2.3 Die Flexibilität in der Rolle als Koordinator	60
2.2.2.2.4 Residualkategorien der interpersonellen Managerflexibilität	62
2.2.2.3 Informationelle Managerflexibilität	63
2.2.2.3.1 Die Flexibilität in der Rolle als Informationssammler	63
2.2.2.3.2 Die Flexibilität in der Rolle als Informationsverteiler	65
2.2.2.3.3 Die Flexibilität in der Rolle als Informant externer Anspruchsgruppen	67

2.2.2.4	Entscheidungsflexibilität als Manager	70
2.2.2.4.1	Die Flexibilität in der Rolle als Unternehmer	70
2.2.2.4.2	Die Flexibilität in der Rolle als Krisenmanager.....	72
2.2.2.4.3	Die Flexibilität in der Rolle als Ressourcenzuteiler.....	74
2.2.2.4.4	Die Flexibilität in der Rolle als Verhandlungsführer.....	76
2.2.2.5	Verwandte Konzepte zur Managerflexibilität.....	79
2.2.3	Multiperspektivische theoretische Erarbeitung der Organisationsflexibilität..	86
2.2.3.1	Definitionsschwierigkeiten der Organisationsflexibilität	86
2.2.3.2	Die strategische Organisationsflexibilität	89
2.2.3.3	Die mechanische Organisationsflexibilität	97
2.2.3.4	Die organische Organisationsflexibilität.....	106
2.2.3.5	Die kulturelle Organisationsflexibilität.....	117
2.2.3.6	Die intelligente Organisationsflexibilität	127
2.2.3.7	Die virtuelle Organisationsflexibilität.....	136
2.2.4	Zusammenspiel von Managerflexibilität und Organisationsflexibilität.....	143
2.3	Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil	148
2.3.1	Übersicht der Entwicklung des Dynamic Capabilities-Views	148
2.3.2	Der Resource Based-View	149
2.3.2.1	Grundannahmen des Resource Based-Views	150
2.3.2.2	Der Mehrwert des Resource Based-Views	151
2.3.2.3	Die Klassifizierung von Ressourcen innerhalb des Resource Based-Views	151
2.3.2.4	Erfolgskriterien im Resource Based-View	155
2.3.2.5	Die Kritik am Resource Based-View.....	158
2.3.3	Der Dynamic Capabilities-View	160
2.3.3.1	Die Definitionen der dynamischen Fähigkeiten.....	160
2.3.3.2	Die Abgrenzungen dynamischer Fähigkeiten	162
2.3.3.3	Die Entwicklung und Schaffung dynamischer Fähigkeiten.....	165
2.3.3.4	Die Systematisierung dynamischer Fähigkeiten	169
2.3.3.5	Die Rolle der Flexibilität für die dynamischen Fähigkeiten.....	174
2.3.4	Dynamische Managerfähigkeiten.....	175

2.3.4.1	Die Entstehung des Dynamic Managerial Capabilities-Views.....	175
2.3.4.2	Die Entwicklung und Schaffung dynamischer Managerfähigkeiten.....	177
2.3.4.3	Die Folgen dynamischer Managerfähigkeiten.....	180
2.3.4.4	Die Arten dynamischer Managerfähigkeiten.....	182
2.4	Mittelstand.....	185
2.4.1	Die Charakteristika des Mittelstands	185
2.4.2	Die Typisierung des Mittelstands	189
2.4.3	Theoretische Erklärungsansätze zum Mittelstand	191
2.4.4	Die Bedeutung des Mittelstands für die Wirtschaft.....	199
2.4.5	Die Führungspersönlichkeiten des Mittelstands	203
3	Untersuchungsrahmen	209
3.1	Mentales Modell.....	209
3.2	Hypothesen.....	219
3.3	Methodik	244
3.3.1	Mixed Methods	244
3.3.2	Kausalanalyse	252
3.3.2.1	Strukturgleichungsmodelle.....	252
3.3.2.1.1	Grundlagen zu Strukturgleichungsmodellen	252
3.3.2.1.2	Vorgehen und Elemente eines Strukturgleichungsmodells.....	254
3.3.2.1.3	Varianz- und kovarianzbasierte Analyseverfahren.....	260
3.3.2.2	PLS-SEM.....	262
3.3.2.2.1	Begründung der Wahl von PLS-SEM	262
3.3.2.2.2	Grundlagen von PLS-SEM.....	263
3.3.2.3	Fragebogenerstellung und Operationalisierung.....	273
3.3.2.4	Erhebungsmethode	286
3.3.3	Qualitative Methodik	288
3.3.3.1	Qualitative Forschungsansätze	288
3.3.3.1.1	Grundsätze qualitativer Forschung.....	288
3.3.3.1.2	Experteninterviews	291
3.3.3.2	Datenerhebung der qualitativen Teilstudie.....	292
3.3.3.3	Inhaltsanalytische Verfahren	298

3.3.3.3.1	Charakteristika der qualitativen Inhaltsanalyse	298
3.3.3.3.2	Das Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse	299
4	Untersuchung	305
4.1	Quantitative Untersuchung	305
4.1.1	Datenuntersuchung und Datenaufbereitung	305
4.1.2	Deskriptive Ergebnisse	306
4.1.3	Analytische Ergebnisse	308
4.1.3.1	Modell 1: Analyse des Einflusses der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten	309
4.1.3.2	Modell 2: Analyse des Einflusses dynamischen Managerfähigkeiten sowie der Managerflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil	324
4.1.3.3	Modell 3: Analyse des Einflusses dynamischen Managerfähigkeiten sowie der Manager- und Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil	332
4.1.3.4	Modell 4: Analyse des Einflusses dynamischen Managerfähigkeiten sowie der Manager- und Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil	347
4.2	Qualitative Inhaltsanalyse	353
4.2.1	Anschluss an die quantitative Untersuchung	353
4.2.2	Entwicklung des Leitfadens	355
4.2.3	Durchführung der Interviews	357
4.2.4	Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse	359
4.2.5	Auswertung der qualitativen Teilstudie	361
4.2.5.1	Kategorie 1: Rahmendaten	362
4.2.5.2	Kategorie 2: Umfeld	364
4.2.5.3	Kategorie 3: Mittelstandsspezifika	369
4.2.5.4	Kategorie 4: Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten	376
4.2.5.5	Kategorie 5: Dynamische Managerfähigkeiten	387
4.2.5.6	Kategorie 6: Managerflexibilität	403
4.2.5.7	Kategorie 7: Organisationsflexibilität	417
4.2.5.8	Kategorie 8: Innovationskraft	439

4.2.5.9	Kategorie 9: Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	447
5	Diskussion.....	452
5.1	Interaktionen der Manager- und der Organisationsflexibilität	454
5.1.1	Erkenntnisse zur Managerflexibilität im Mittelstand	454
5.1.1.1	Ressourcen der Managerflexibilität im Mittelstand	454
5.1.1.2	Dimensionen der Managerflexibilität im Mittelstand	463
5.1.2	Erkenntnisse zur Organisationsflexibilität im Mittelstand	473
5.1.2.1	Ressourcen der Organisationsflexibilität im Mittelstand	473
5.1.2.2	Dimensionen der Organisationsflexibilität im Mittelstand	474
5.2	Intuitive Flexibilität	500
5.2.1	Effekt der Einheit von Eigentum und Kontrolle im Mittelstand.....	500
5.2.2	Intuition im Management des Mittelstands.....	504
5.3	Die dynamischen Managerfähigkeiten im Mittelstand	509
5.4	Die Nische als schützende Strategie.....	516
5.4.1	Der Einfluss der Komplexität auf den Mittelstand	516
5.4.2	Die bewusste Fokussierung als Schutz	519
5.5	Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil des Mittelstands	523
5.5.1	Der Effekt der Generationennachfolge	523
5.5.2	Die Innovationskraft des Mittelstands	528
5.5.3	Die langfristige Erfolgssicherung des Mittelstands	533
6	Fazit	540
6.1	Zusammenfassung der Resultate	540
6.1.1	Der Ausgangspunkt der Dissertation	540
6.1.2	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 1: Die Dimensionen der Organisationsflexibilität.....	544
6.1.3	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 2: Die Dimensionen der Organisationsflexibilität im Mittelstand	551
6.1.4	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 3: Die Dimensionen der Managerflexibilität ..	555
6.1.5	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 4: Die Dimensionen der Managerflexibilität im Mittelstand	558

VIII

6.1.6	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 5: Der Stellenwert der Organisations- und der Managerflexibilität im Mittelstand.....	561
6.1.7	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 6: Die dynamischen Fähigkeiten der Eigentümer-Manager im Mittelstand	563
6.1.8	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 7: Das Zusammenwirken der Flexibilität und der dynamischen Fähigkeiten im Mittelstand	566
6.1.9	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 8: Die Ressourcen der Organisation im Mittelstand.....	571
6.1.10	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 9: Die Ressourcen des Eigentümer-Managers im Mittelstand.....	572
6.1.11	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 10: Der Einfluss des speziellen Umfelds auf den Mittelstand	574
6.1.12	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 11: Die Rolle der Innovationskraft in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Mittelstand.....	576
6.1.13	Erkenntnisse zu Forschungsfrage 12: Die Schaffung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils im Mittelstand	576
6.2	Limitationen.....	579
6.3	Implikationen für die Praxis	586
6.3.1	Die Passung zwischen Manager- und Organisationsflexibilität.....	586
6.3.2	Die Bildung und Stärkung dynamischer Managerfähigkeiten	588
6.3.3	Die Bedeutung der Pfadbrechung im Mittelstand	591
6.3.4	Die mittelstandsgerechten Optimierungskriterien.....	593
6.3.5	Die Nutzung der Intuition im Mittelstand	594
6.3.6	Der Umgang mit mittelstandsspezifischen Herausforderungen	594
6.4	Implikationen für die Forschung.....	600
6.4.1	Die Abgrenzung und Differenzierung von Flexibilitätskonzepten	600
6.4.2	Die sprachwissenschaftliche Untersuchung der Unternehmensführung im Mittelstand.....	603
6.4.3	Die Auseinandersetzung mit der intuitiven Unternehmensführung im Mittelstand.....	603
6.4.4	Die Auseinandersetzung mit der Ambidextrie in der Unternehmensführung im Mittelstand.....	604

6.4.5	Die Auseinandersetzung mit dem geringen Frauenanteil in der Unternehmensführung im Mittelstand	604
6.4.6	Die Ausarbeitung einer Theorie der Unternehmensführung im Mittelstand ..	606
6.5	Ausblick.....	606
Literaturverzeichnis		613
Anhang.....		645

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Identifizierte Forschungslücken und -fragen der Dissertation	22
Abbildung 2:	Überblick über die in dieser Arbeit verwendeten systemtheoretischen Grundlagen.	27
Abbildung 3:	Eigenschaften und Prinzipien komplexer adaptiver Systeme	34
Abbildung 4:	Untersuchungsansatz zur Konzeptentwicklung der Flexibilität.....	45
Abbildung 5:	Ansatz der systematischen Literaturrecherche zu den theoretischen Grundlagen der Flexibilität	46
Abbildung 6:	Unterschiedliche Fokusse von Flexibilität und Agilität.....	48
Abbildung 7:	Super-Flexibilität.....	52
Abbildung 8:	Qualitäten eines effektiven Manager.....	56
Abbildung 9:	Integriertes Modell der Managementkompetenzen auf der Ebene der Fähigkeiten	62
Abbildung 10:	Competing Values-Rahmenwerk der Führungsrollen.....	78
Abbildung 11:	Gewichtung der Problemlösungsansätze in Abhängigkeit der Problemsituation.....	83
Abbildung 12:	Teufelskreis der Rigidität	93
Abbildung 13:	Manöver der strategischen Flexibilität.....	95
Abbildung 14:	Pfade in Richtung der Flexibilität	107
Abbildung 15:	Organisationskulturmodell	120
Abbildung 16:	Der Einfluss des Führungsstils auf die Organisationskultur	125
Abbildung 17:	Ein Rahmenwerk für strategisches Wissensmanagement	136
Abbildung 18:	Lebenszyklus einer virtuellen Organisation.....	140
Abbildung 19:	Aufgaben in der dualen Kontrollperspektive	144
Abbildung 20:	Typen der Flexibilität	147
Abbildung 21:	Konzeptuelles Modell der Organisationsflexibilität	148
Abbildung 22:	Kategorisierung verschiedener Ressourcen hinsichtlich der Seltenheit und Absorption.....	153
Abbildung 23:	Die Logik der Resource Based-View.....	157
Abbildung 24:	Entwicklung und Kernideen der Resource Based-View hin zur Dynamic Capabilities-View.....	160
Abbildung 25:	Hierarchie dynamischer Fähigkeiten.....	163
Abbildung 26:	Beziehung zwischen verschiedenen strategischen Ebenen und Fähigkeiten	165
Abbildung 27:	Der Zusammenhang zwischen Fähigkeitsentwicklung und Performance	168
Abbildung 28:	Der Einfluss dynamischer Fähigkeiten auf die gewöhnlichen Fähigkeiten	170
Abbildung 29:	Drei Ebenen der dynamischen Fähigkeiten.....	171

Abbildung 30:	Ein ressourcenbasiertes Modell der Produktentwicklung.....	173
Abbildung 31:	Kognitive Managerfähigkeiten, dynamische Managerfähigkeiten und strategischer Wandel.....	180
Abbildung 32:	Modell der dynamischen Managerfähigkeiten in Führungsteams.....	181
Abbildung 33:	Dynamische Managerfähigkeiten und Unternehmensperformance.....	182
Abbildung 34:	Typisierung von Einheiten wirtschaftlicher Aktivität	189
Abbildung 35:	Typisierung des Mittelstands	191
Abbildung 36:	Das Umfeld des Mittelstands.....	194
Abbildung 37:	Die Imprinting-Perspektive zum Umgang in Familienunternehmen mit dem Innovations-Traditions-Paradox	198
Abbildung 38:	Das mentale Modell dieser Forschungsarbeit.....	210
Abbildung 39:	Wirkungsbeziehungen in der Upper Echelons-Perspektive.....	230
Abbildung 40:	Das Gesetz der erforderlichen Varietät in Führungssituationen.....	236
Abbildung 41:	Die Matrix der Mixed Methods-Designs	250
Abbildung 42:	Spezifisches Mixed Methods-Design für diese Forschungsarbeit.....	253
Abbildung 43:	Grundlegender Ablauf der Strukturgleichungsmodellierung und -analyse	255
Abbildung 44:	Einfaches Strukturmodell	257
Abbildung 45:	Die vier Typen der Konstrukte zweiter Ordnung	258
Abbildung 46:	Ablauf des PLS-Schätzverfahrens	265
Abbildung 47:	Schritte vom theoretischen Begriff zum Messinstrument.....	277
Abbildung 48:	Ablauf des Experteninterviews	293
Abbildung 49:	Interviewleitfaden für die Experteninterviews (Teil 1)	295
Abbildung 50:	Interviewleitfaden für die Experteninterviews (Teil 2)	296
Abbildung 51:	Spezifischer Ablauf der qualitativen Methodik dieser Arbeit	300
Abbildung 52:	Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse.....	302
Abbildung 53:	Modell 1: Analyse des Einflusses der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten	311
Abbildung 54:	Modell 2: Analyse des Einflusses dynamischer Managerfähigkeiten sowie Managerflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.....	325
Abbildung 55:	Modell 3: Einfluss der dynamischen Managerfähigkeiten, der Managerflexibilität und der Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil	333
Abbildung 56:	Angepasstes drittes Strukturgleichungsmodell mit den vier verbliebenen Dimensionen der Organisationsflexibilität	339
Abbildung 57:	Modell 4: Einfluss der Komplexität auf die Managerflexibilität, die Organisationsflexibilität, die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.....	348

Abbildung 58:	Ressourcen der Manager- und der Organisationsflexibilität.....	474
Abbildung 59:	Das Zusammenspiel von Manager- und Organisationsflexibilität.....	500
Abbildung 60:	Die tiefe Flexibilität im Mittelstand.....	509
Abbildung 61:	Das Zusammenspiel dynamischer Managerfähigkeiten und Flexibilitäten im Mittelstand.....	516
Abbildung 62:	Die bewusste Fokussierung als Schutzbarriere des Mittelstands.....	522
Abbildung 63:	Der Effekt der Generationennachfolge in Familienunternehmen.....	527
Abbildung 64:	Der Vorteil des Mittelstands im Gesamtmarkt.....	538
Abbildung 65:	Fragegruppe 1 der Online-Umfrage.....	647
Abbildung 66:	Fragegruppe 2 der Online-Umfrage (Teil 1).....	647
Abbildung 67:	Fragegruppe 2 der Online-Umfrage (Teil 2).....	648
Abbildung 68:	Fragegruppe 3 der Online-Umfrage (Teil 1).....	649
Abbildung 69:	Fragegruppe 3 der Online-Umfrage (Teil 2).....	650
Abbildung 70:	Fragegruppe 4 der Online-Umfrage (Teil 1).....	651
Abbildung 71:	Fragegruppe 4 der Online-Umfrage (Teil 2).....	652
Abbildung 72:	Fragegruppe 5 der Online-Umfrage.....	653
Abbildung 73:	Fragegruppe 6 der Online-Umfrage.....	654
Abbildung 74:	Fragegruppe 7 der Online-Umfrage (Teil 1).....	655
Abbildung 75:	Fragegruppe 7 der Online-Umfrage (Teil 2).....	656
Abbildung 76:	Fragegruppe 8 der Online-Umfrage (Teil 1).....	657
Abbildung 77:	Fragegruppe 8 der Online-Umfrage (Teil 2).....	658
Abbildung 78:	Fragegruppe 9 der Online-Umfrage.....	659
Abbildung 79:	Fragegruppe 10 der Online-Umfrage.....	660
Abbildung 80:	Fragegruppe 11 der Online-Umfrage.....	660

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die Gegensätze des Mittelstands.....	12
Tabelle 2:	Systemhierarchie mit Bezug zu Organisationen.....	38
Tabelle 3:	Kernmerkmale von Morgans Organisationsmetaphern.....	41
Tabelle 4:	Die Multiperspektivische Analyse von Organisationen nach Scholz.....	42
Tabelle 5:	Konzeptionelle Analyse von der Flexibilität ähnlichen Konzepten.....	50
Tabelle 6:	Aktualisierte konzeptionelle Analyse von der Flexibilität ähnlichen Konzepten.....	51
Tabelle 7:	Vergleichende Definitionen zur Flexibilität.....	52
Tabelle 8:	Definitionen der Organisationsflexibilität.....	88
Tabelle 9:	Ansätze der Erhöhung strategischer Flexibilität.....	94
Tabelle 10:	Beispiele interner und externer Typen der Flexibilität.....	104
Tabelle 11:	Isolierende Mechanismen im Resource Based-View.....	156
Tabelle 12:	Aktivitäten zur Wertschöpfung und Werterfassung.....	172
Tabelle 13:	Dimensionen der dynamischen Managerfähigkeiten und ihre Entwicklungsansätze.....	179
Tabelle 14:	Ambidextrie in der Unternehmensführung des Mittelstands.....	206
Tabelle 15:	Vor- & Nachteile verschiedener Nachfolgevarianten.....	207
Tabelle 16:	Unterschiede quantitativer und qualitativer Ansätze.....	245
Tabelle 17:	Stärken quantitativer und qualitativer Forschungsansätze.....	246
Tabelle 18:	Beurteilungskriterien quantitativer und qualitativer Studien.....	248
Tabelle 19:	Unterscheidung reflektiver und formativer Messmodelle.....	256
Tabelle 20:	Vergleich varianz- und kovarianzbasierter Strukturgleichungsmodelle.....	261
Tabelle 21:	Bezug von PLS-SEM zur Untersuchung in dieser Arbeit.....	263
Tabelle 22:	Gütekriterien und zugehörige Schwellenwerte reflektiver Messmodelle.....	267
Tabelle 23:	Gütekriterien und zugehörige Schwellenwerte formativer Messmodelle.....	269
Tabelle 24:	Konstrukte zweiter Ordnung und zugehörige Dimensionen in dieser Forschungsarbeit.....	270
Tabelle 25:	Gütekriterien der Prüfung des Strukturmodells.....	273
Tabelle 26:	Ablauf der Umfrage.....	274
Tabelle 27:	Aufbau des Online-Fragebogens.....	279
Tabelle 28:	Items und Quellen des Fragebogens (Teil 1).....	280
Tabelle 29:	Items und Quellen des Fragebogens (Teil 2).....	281
Tabelle 30:	Items und Quellen des Fragebogens (Teil 3).....	282
Tabelle 31:	Items und Quellen des Fragebogens (Teil 4).....	283
Tabelle 32:	Items und Quellen des Fragebogens (Teil 5).....	284

Tabelle 33:	Items und Quellen des Fragebogens (Teil 6)	285
Tabelle 34:	Daten zur Zusendung und zur Umfrage	287
Tabelle 35:	Das Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse.....	304
Tabelle 36:	Zusammenfassung der deskriptiven Statistiken.....	307
Tabelle 37:	Akademischer Grad der Umfrageteilnehmer	308
Tabelle 38:	Übersicht über die analysierten Strukturgleichungsmodelle	309
Tabelle 39:	Prüfung der Messmodelle des Konstrukts der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten in der ersten Stufe im ersten Strukturgleichungsmodell	313
Tabelle 40:	Kontrolle der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe bei separaten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im zweiten Strukturgleichungsmodell	314
Tabelle 41:	Prüfung des Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der ersten Stufe des Modells 1	315
Tabelle 42:	Prüfung des formativen Messmodells in der zweiten Stufe bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell	316
Tabelle 43:	Prüfung des Strukturmodells in der zweiten Stufe bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell	317
Tabelle 44:	Prüfung mediiender Effekte in der zweiten Stufe bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell	319
Tabelle 45:	Prüfung der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell	320
Tabelle 46:	Prüfung des formativen Messmodells der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell	321
Tabelle 47:	Prüfung des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell	322
Tabelle 48:	Prüfung des Strukturmodells in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell	323
Tabelle 49:	Prüfung des Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der ersten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells.....	326

Tabelle 50:	Prüfung des Messmodells der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten in der ersten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells.....	327
Tabelle 51:	Prüfung des Messmodells der Managerflexibilität in der ersten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells.....	328
Tabelle 52:	Prüfung der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells.....	329
Tabelle 53:	Kontrolle des formativen Messmodells der Managerflexibilität in der zweiten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells	330
Tabelle 54:	Prüfung des Strukturmodells in der zweiten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells.....	331
Tabelle 55:	Prüfung der sechs Messmodelle der Organisationsflexibilität in der ersten Stufe des dritten Modells.....	335
Tabelle 56:	Prüfung des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe des dritten Modells.....	336
Tabelle 57:	Prüfung des formativen Messmodells der Managerflexibilität in der zweiten Stufe des dritten Modells	337
Tabelle 58:	Prüfung des formativen Messmodells der Organisationsflexibilität in der zweiten Stufe des dritten Modells	338
Tabelle 59:	Prüfung der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells.....	340
Tabelle 60:	Prüfung des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells	341
Tabelle 61:	Prüfung des formativen Messmodells der Managerflexibilität in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells	341
Tabelle 62:	Prüfung des Strukturmodells in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells.....	343
Tabelle 63:	Signifikanz der Variablen bei den Mediationsbeziehungen in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells	345
Tabelle 64:	Spezifische indirekte und totale Effekte in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells	346
Tabelle 65:	Werte der Variance Accounted For (VAF) für die indirekten Effekte (Mediationseffekte) in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells	347
Tabelle 66:	Prüfung der reflektiven Messmodelle der drei Dimensionen der Managerflexibilität in der ersten Stufe des vierten Modells	349
Tabelle 67:	Prüfung des formativen Messmodells der Managerflexibilität in der zweiten Stufe des vierten Modells.....	350

Tabelle 68:	Prüfung der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe des vierten Modells	351
Tabelle 69:	Prüfung der Strukturmodellebene in der zweiten Stufe des vierten Modells	352
Tabelle 70:	Prüfung der Mediationen in der zweiten Stufe des vierten Modells.....	353
Tabelle 71:	Daten zu den Experten der Interviews	359
Tabelle 72:	Übersicht zu den Erkenntnissen zu den Hypothesen	453
Tabelle 73:	Komponenten und Charakteristika der Wertschöpfungskettenflexibilität	498
Tabelle 74:	Prüfung der Kreuzladungen in der ersten Stufe des Modells 1	661
Tabelle 75:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der ersten Stufe des Modells 1	662
Tabelle 76:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe des Modells 1 bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten	662
Tabelle 77:	Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe des Modells 1 bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten	663
Tabelle 78:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe des Modells 1 bei aggregierten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten	664
Tabelle 79:	Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe des Modells 1 bei aggregierten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten	665
Tabelle 80:	Prüfung der indirekten Effekte in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell	666
Tabelle 81:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der ersten Stufe des Modells 2	667
Tabelle 82:	Prüfung der Kreuzladungen in der ersten Stufe des Modells 2	668
Tabelle 83:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe des zweiten Modells	669
Tabelle 84:	Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe des zweiten Modells	670
Tabelle 85:	Prüfung des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe des zweiten Modells	671
Tabelle 86:	Prüfung des formativen Messmodells der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe des zweiten Modells	672
Tabelle 87:	Prüfung der reflektiven Messmodelle der Managerflexibilität in der ersten Stufe des dritten Modells	673
Tabelle 88:	Prüfung der reflektiven Messmodelle der dynamischen Managerfähigkeiten in der ersten Stufe des dritten Modells	674
Tabelle 89:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der ersten Stufe des dritten Modells	674

Tabelle 90:	Prüfung der Kreuztabelle der ersten Stufe des dritten Modells.....	675
Tabelle 91:	Prüfung der reflektiven Messmodelle der Innovationskraft und des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils in der zweiten Stufe des dritten Modells	676
Tabelle 92:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe des dritten Modells	676
Tabelle 93:	Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe des dritten Modells..	677
Tabelle 94:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe im angepassten dritten Modell.....	678
Tabelle 95:	Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe im angepassten dritten Modell.....	679
Tabelle 96:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der ersten Stufe im vierten Modell.....	680
Tabelle 97:	Prüfung der Kreuzladungen in der ersten Stufe im vierten Modell.....	681
Tabelle 98:	Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe im vierten Modell.....	682
Tabelle 99:	Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe im vierten Modell....	683
Tabelle 100:	Transkriptionskopf Experteninterview 1	686
Tabelle 101:	Transkriptionskopf Experteninterview 2	694
Tabelle 102:	Transkriptionskopf Experteninterview 3	700
Tabelle 103:	Transkriptionskopf Experteninterview 4	708
Tabelle 104:	Transkriptionskopf Experteninterview 5	716
Tabelle 105:	Transkriptionskopf Experteninterview 6	724
Tabelle 106:	Transkriptionskopf Experteninterview 7	732
Tabelle 107:	Transkriptionskopf Experteninterview 8	741
Tabelle 108:	Transkriptionskopf Experteninterview 9	749
Tabelle 109:	Transkriptionskopf Experteninterview 10	755
Tabelle 110:	Transkriptionskopf Experteninterview 11	764
Tabelle 111:	Transkriptionskopf Experteninterview 12	776
Tabelle 112:	Transkriptionskopf Experteninterview 13	782
Tabelle 113:	Transkriptionskopf Experteninterview 14	790
Tabelle 114:	Transkriptionskopf Experteninterview 15	802
Tabelle 115:	Transkriptionskopf Experteninterview 16	814
Tabelle 116:	Transkriptionskopf Experteninterview 17	823
Tabelle 117:	Transkriptionskopf Experteninterview 19	834
Tabelle 118:	Transkriptionskopf Experteninterview 20	843
Tabelle 119:	Transkriptionskopf Experteninterview 21	851
Tabelle 120:	Transkriptionskopf Experteninterview 22	859

Abkürzungsverzeichnis

AVE	Average Variance Extracted
BvD	Bureau van Dijk
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DCV	Dynamic Capabilities-View
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
engl.	Englisch
F & E	Forschung & Entwicklung
HGB	Handelsgesetzbuch
IfM	Institut
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
M & A	Mergers & Acquisitions
NCR	National Cash Register Company
PCB	Polychlorierte Biphenyle
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
RBV	Resource Based-View
SME	Small and Medium-sized Enterprises
VIF	Variance Inflation Factor
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable & Non-Substitutable
VRIO	Valuable, Rare, Inimitable & Organization
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity
VSM	Viable Systems Model
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Wird vom deutschen Mittelstand und von den prägenden Persönlichkeiten des Mittelstands gesprochen, so ähnelt dies mitunter beinahe mythischen Geschichten. Der Mittelstand ist so tief verankert in der deutschen Wirtschaft und der Geschichte, dass es kaum übertrieben scheint, von einem Sinnbild des Landes zu sprechen. In jeder Region gibt es Geschichten über mittelständische Unternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten. Es gibt Geschichten über Erfolge und Misserfolge, über überstandene Krisen und über wegweisende Familien der Region. Der Mittelstand ist Mythos und Erfolgsgeschichte zugleich. Die Familien hinter dem mittelständischen Unternehmen wirken oftmals in der Stammregion wie ein Patronat. Zugleich sind jene Familien mitunter verschwiegen. Jeder mag eine Meinung zum Mittelstand haben, doch weiß man selten, wie genau der erstaunliche Erfolg des Mittelstands im betriebswirtschaftlichen Alltag geschaffen, verteidigt und ausgebaut wird.

Es ist unklar, welche Mythen des Mittelstands womöglich zutreffend sind und wo lediglich von Folklore gesprochen werden kann. Ein Gesamtbild des Mittelstands zu zeichnen, ist ein Unterfangen, das wohl keine wissenschaftliche Arbeit stemmen kann. Doch ist es verwunderlich, dass bisher kaum versucht wurde, die mittelständischen Persönlichkeiten an der Schnittstelle von Familien- und Unternehmenssystem aus wissenschaftlicher Perspektive in den Vordergrund zu rücken. Der deutsche Mittelstand ist ein bisher wenig ergründetes Erfolgsmodell, das bis weit über die Grenzen des Landes hinweg bewundert wird. Nicht allein ist der Mittelstand das Rückgrat des deutschen Wirtschaftswunders und des darauffolgenden Aufstiegs der deutschen Wirtschaft zu einem unerreichten Gütesiegel, sondern die deutschen Familienunternehmen nehmen eine weitaus wichtigere Rolle als vergleichbare Unternehmen in anderen Ländern ein (vgl. Audretsch & Elston, 1997, S. 97). Die Art des Wirtschaftens und das Selbstverständnis des deutschen Mittelstands sind demnach außergewöhnlich. Ebenso außergewöhnlich ist die Langfristigkeit der mittelständischen Erfolgsgeschichten. Die Verbindung aber zwischen der Unternehmerpersönlichkeit und dem langfristigen Erfolg ist in der Wissenschaft eher am Rande beachtet worden. Zwar wird darauf verwiesen, dass man auf der gesamten Welt daran interessiert sei, was sich hinter der *Geheimwaffe* der deutschen Wirtschaft verstecke, doch unterstreicht allein diese Metapher, dass es sich beim Mittelstand um eine Art Mysterium handelt (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 345).

Eine Ergründung dieses Mysteriums kann nur darüber führen, die wesentlichen Verantwortlichen zu befragen. Eigentümer-Manager von Familienunternehmen, der Unternehmensgruppe, die den Mittelstand ausmacht, wissen weitaus mehr über das von ihnen geführte Unternehmen als es beispielsweise in Konzernen der Fall ist. Über Familiengenerationen hinweg wurde das Wissen über das Unternehmen, den Wettbewerb und die umgebende Region vertieft. Eigentümer-Manager bieten somit die Chance, einen ungemein tiefen Einblick in die Führung jahrzehnte- und teils jahrhundertlang erfolgreicher Unternehmen zu erlangen. Das

kennzeichnende Alleinstellungsmerkmal des Mittelstands ist bereits ausgemacht: Die Einheit aus Eigentum und Management (vgl. Lehrer & Schmid, 2020, S. 5). Hieraus entstehe der enorme Vorteil, dass die Agency-Kosten weitaus geringer oder gar inexistent sind im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen (vgl. Reinemann, 2019, S. 30). Doch die Nennung dieses einen Vorteils greift zu kurz. Im Mittelstand, so die Vermutung, wird eine andere Art der Unternehmensführung vorgenommen. Hier von einer besseren oder schlechteren Art der Unternehmensführung zu sprechen, bezöge sich auf einen falschen Ausgangspunkt. Es geht darum, die besondere Art der Unternehmensführung im Mittelstand zu analysieren und dies führt einzig über eine multiperspektivische, eine quantitative wie qualitative, Untersuchung.

Erschwert wird dies dadurch, dass der Mittelstand kaum zu greifen ist. Diese fehlende Greifbarkeit des Mittelstands, der sich über eine Vielzahl an Branchen, Regionen und Größenklassen erstreckt, ist ein Grund der Mystifizierung. Zwar wird gesagt, dass der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft sei, doch ist es äußerst schwierig, den Wertschöpfungsbeitrag genau zu quantifizieren. Ohne einen sorgfältigen Messungsansatz, könne, so Audretsch und Elston (1997, S. 98), die exakte Rolle des deutschen Mittelstands nicht ermittelt werden. Die Konfusion um die eigentliche Natur des Mittelstands, sowohl in den Medien als auch in den Wissenschaften, entstammt unter anderem auch dem Problem, dass es sich bei den betreffenden Unternehmen nicht um eine statistische Realität handelt (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 346). Oftmals werde der Mittelstand lediglich als Synonym für kleine und mittelgroße Unternehmen verwendet, was der Komplexität des Phänomens nicht gerecht werde. Auf der einen Seite, so Pahnke et al. (2023, S. 729), sei dem Mittelstand in den letzten Jahren sowohl von Seite der Politik als auch von Seite der Wissenschaft eine erhöhte Aufmerksamkeit zugekommen. Auf der anderen Seite gebe es kein weithin akzeptiertes und angewendetes Verständnis dahingehend, was den Mittelstand wirklich ausmache (vgl. Pahnke et al, 2023, S. 729).

Dieses fehlende gemeinsame Verständnis – nicht selten wird auch vom gefühlten Mittelstand gesprochen – ist umso erstaunlicher, wenn bedacht wird, dass der Mittelstand als verantwortlich für die herausragende wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands nach 1945 gilt. Als treibende Kraft hinter dem Wirtschaftswunder in den 1950er Jahren ermöglichte der Mittelstand eine rasche Genesung nach dem zweiten Weltkrieg (vgl. Hommel & Schneider, 2003, S. 53). So beeindruckend dieser Beitrag des Mittelstands ist, so herausfordernd kann es sein, etwas zu erklären, das als *Mythos* und *Wunder* bezeichnet wird. Noch dazu existieren viele verschiedene Ansichten zum Erfolgsgeheimnis des Mittelstands. Dabei sind diese Erklärungsansätze durchaus ungewöhnlich im Vergleich zu herkömmlichen wirtschaftswissenschaftlichen Theorien. So kann der Mittelstand als Gegenentwurf zum Innovationsmodell aufgefasst werden, welches man beispielsweise im Silicon Valley betrachten kann. Im Gegensatz zu den dortigen Unternehmen wirke der Mittelstand wachstumsschwach, wenig innovativ und zudem nur wenig an technologischen Durchbrüchen beteiligt (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 345). Der Mittelstand – dieser Eindruck könne aufkommen – sei die Antithese zum Unternehmertum, welches an Hightech-Standorten zu finden ist. Doch kann ebenso gefragt werden, ob es sich nicht um eine

Antithese, sondern um eine andere, auf ihre Weise erfolgreiche Art des Innovierens handle. Dies entspricht der Folklore, dass mittelständische Unternehmer *ihr eigenes Ding machen*. Bisher aber gebe es nur wenige wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Mittelstand, die diese Unternehmen aus einer temporalen Perspektive betrachten (vgl. De Massis et al., 2015, S. 14). Dies scheint verwunderlich, da es doch genau diese Perspektive ist, aus denen Familienunternehmen so besonders erscheinen. Kaum eine Unternehmensgruppe ist so langfristig ausgerichtet und so erfolgreich über Jahrzehnte und Jahrhunderte hinweg wie der Mittelstand.

Trotz der Uneinigkeit darüber, was den Mittelstand wirklich ausmacht, gibt es doch charakteristische, wiederkehrende Merkmale. Die Diversität des Mittelstands zu übersehen und stattdessen zu versuchen, diese Unternehmen auf einige wenige Spezifika zu reduzieren, sei ohnehin der falsche Ansatz, so Pahnke und Welter (2019, S. 347). Heraussticht vor allem, dass der Mittelstand eigentümergeführt ist. So sprechen Welter et al. (2015, S. 4) von mittelständischen Unternehmen im engeren Sinne, wenn es sich um ein eigentümer- oder familiengeführtes Unternehmen handelt. Um allerdings ein vollständiges Bild zu erhalten, gilt es, einen multiperspektivischen Standpunkt einzunehmen. Quantitative Merkmale allein genügen nicht, um den Mittelstand zu ermitteln (vgl. Pahnke et al., 2023, S. 729). Zum Mittelstand zu gehören sei ebenfalls mit einer bestimmten Denkweise verbunden. Folgt man Ludwig Erhard, sozusagen dem Schöpfer des deutschen Wirtschaftswunders der Nachkriegszeit, so zeichnen den Mittelstand ein bestimmtes Ethos und eine charakteristische Haltung gegenüber der Gesellschaft aus (vgl. Pahnke et al., 2023, S. 729). In diesem Verständnis sind keinerlei quantitative Aspekte enthalten. Dies erklärt auch, warum viele Großunternehmen sich dem Mittelstand zugehörig fühlen (vgl. Welter et al., 2015, S. 48).

Es ist nicht nur so, dass der Mittelstand äußerst divers ist. Innerhalb der Gruppe mittelständischer Unternehmen finden sich ebenfalls viele Paradoxa. Der Mittelstand ist demnach eine Unternehmensgruppe der Extreme. Beispielsweise könne der Eindruck entstehen, Familienunternehmen innovierten weniger, obgleich sie eine höhere Fähigkeit für Innovationen besitzen (vgl. De Massis et al., 2015, S. 6). Diese Fähigkeit ist zurückzuführen auf die starke Diskretion der Eigentümer-Manager und einige weitere Spezifika des Mittelstands. Daraus leiten De Massis et al. (2015, S. 6) die Forschungsfrage ab, wie Familieneigentümer und -manager das Innovationspotenzial des mittelständischen Unternehmens freischalten können, indem das angesprochene Innovationsparadox aufgelöst wird. Mit diesem Paradox hängt ein weiterer Widerspruch zusammen, dem sich jedes Familienunternehmen gegenübersteht: Das Spannungsverhältnis zwischen Tradition und Erneuerung. Die familienunternehmenstypische Tradition verleiht Stabilität und Verbundenheit, während die Erneuerungsorientierung Innovationskraft und Wandlungsfähigkeit begründet (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 21). Sich einzig auf die Tradition zu fokussieren, würde zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führen, während das andere Extrem, das einzige Verfolgen von Innovationen die Kernkompetenzen sowie das prägende Vermächtnis des Familienunternehmens erodieren würde. Eigentümer-Manager, so Erdogan et

al. (2020, S. 21), müssten lernen, mit der Koexistenz dieser Extreme umzugehen, um nicht in eine Paralyse in der Entscheidungsfindung zu verfallen.

Umso größer wird diese Herausforderung, da sich das Lösen der Spannungen nicht allein über einen kurzen Zeitraum erstreckt, sondern über mehrere Generationen hinweg. Durch diese langfristige Ausrichtung ergeben sich weitere Gegensätze. Die generationenübergreifende Orientierung von Familienunternehmen, welche sich darin ausdrückt, die Überlebensfähigkeit zu sichern sowie den Wohlstand der Familie zu bewahren, kann sowohl positiv als auch negativ eingeschätzt werden. Auf der einen Seite könne dies dazu führen, dass riskante Innovationsprojekte vermieden werden, um das Unternehmen und die Familie nicht zu gefährden (vgl. Calabrò et al., 2019, S. 318). Auf der anderen Seite kann der langfristige Zeithorizont dazu führen, dass umfangreichere Innovationsprojekte realisiert werden, da man nicht auf kurzfristige Gewinne angewiesen ist. Aus diesem Grund wird das Innovationsmanagement in Familienunternehmen mitunter als *janusköpfig* bezeichnet (vgl. Calabrò et al., 2019, S. 318). Auf Eigentümer-Manager kommt die Herausforderung zu, paradox denken zu können. Der Mittelstand, so zeigen diese ersten Ausführungen, ist nicht allein durch fehlende Einigkeit über die Kernmerkmale gekennzeichnet, sondern auch dadurch, dass es gilt, Gegensätze zielführend zu moderieren und insbesondere aus temporaler Perspektive gesehen Spannungen aufzulösen.

Obgleich es weder aus quantitativer noch aus qualitativer Perspektive eindeutige Bestimmungen gibt, was unter dem Mittelstand zu verstehen ist, so gibt es doch klare Erkenntnisse dazu, weswegen der Mittelstand als das *Rückgrat der deutschen Wirtschaft* bezeichnet wird. So können 99,3 Prozent der Unternehmen Deutschlands dem Mittelstand zugeordnet werden. Über sechzig Prozent der Arbeitnehmer sind in kleinen und mittelgroßen Unternehmen aktiv, während insgesamt etwas mehr als ein Drittel des Gesamtumsatzes von diesen Unternehmen stammt (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 12). Enorme Bedeutung besitzt der Mittelstand hinsichtlich der Ausbildung: Beinahe 85 Prozent der Ausbildungsplätze entfallen auf den Mittelstand (vgl. Würst, 2015, S. 18). Ferner ist der Einfluss des Mittelstands auf die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft nicht zu unterschätzen. Demary et al. (2016, S. 4) sieht dies schon in Ausführungen von Schumpeter von 1909: Insbesondere kleine Unternehmen profitieren von einer *innovativen Vitalität*, welche prägend für das Unternehmertum des Landes sei.

Die hohe Innovationskraft, die allerdings nicht von allen Wissenschaftlern gesehen wird, wird auf mehrere Kernmerkmale des Mittelstands zurückgeführt. Aus theoretischer Perspektive wird argumentiert, der Mittelstand verursache weniger Agenturkosten (vgl. Berlemann & Jahn 2014, S. 25). Speziell bei Innovationsvorhaben können diese Agenturkosten hinderlich sein. Der Erfolg eines Innovationsvorhabens ist im Vorhinein schwierig zu prognostizieren und dementsprechend hoch können die Kontrollkosten ausfallen. Im Mittelstand allerdings fallen die Agenturkosten aufgrund der Einheit von Eigentum und Kontrolle deutlich geringer aus. Zusätzlich wird auf die fehlende Bürokratie verwiesen und darauf, wie informelle Informationsketten die Innovationskraft stärken können (vgl. Berlemann & Jahn, 2014, S. 26). Zwar befassen sich viele Forscher mit der Innovationskraft des Mittelstands und der daraus entspringenden Bedeutung

der Gesamtwirtschaft, doch ist kein vollkommen klares Bild zu erkennen. Als vorteilhaft werden vor allem schnellere, flexiblere Entscheidungsprozesse und niedrigere Hierarchien eingestuft, während als Negativaspekte wie Risikoaversion, Nepotismus und weniger Ressourcen erachtet werden (vgl. Roessl et al., 2010, S. 374). Insbesondere die Entscheidungszentrierung beim Eigentümer-Manager wird als potenziell vorteilhaft eingeschätzt, da somit weniger Partikularinteressen moderiert werden müssen (vgl. Berlemann & Jahn, 2014, S. 26).

Die meisten mittelständischen Unternehmen sind tief verwurzelt innerhalb einer Region. Die Eigentümer-Manager sowie die Familien hinter den Unternehmen verspüren eine starke Verantwortung gegenüber der Heimatregion. Zugleich hängen viele Regionen Deutschlands hinsichtlich der Wirtschaftskraft enorm von der Innovationstätigkeit des Mittelstands ab. So zeigte sich durch Anwendung eines Regressionsansatzes, dass Kreise mit einer höheren Mittelstandsquote eine überdurchschnittlich starke Innovationskraft ausweisen (vgl. Fahrenschon, 2015, S. 4). Doch beschränkt sich die Tätigkeit des Mittelstands nicht allein auf Regionalmärkte. Der deutsche Mittelstand ist sehr erfolgreich auf den globalen Märkten. Im internationalen Vergleich nehmen deutsche Familienunternehmen einen Spitzenplatz in dieser Hinsicht ein. Obgleich die herausgehobene Stellung des Mittelstands oft angesprochen wird, zeigt sich allein daran, dass das Wort *Mittelstand* keine englische Entsprechung hat, dass es schwierig ist, derartige Unternehmen unter einer treffenden Bezeichnung zu vereinen (vgl. Lehrer & Schmid, 2020, S. 4). Auf internationaler Ebene wird vielmehr von *small and medium-sized companies* oder *small businesses* gesprochen (vgl. Winkler, 2020, S. 15). Treffender ist die Bezeichnung des Familienunternehmens, wobei *Mittelstand* und *Familienunternehmen* ebenfalls nicht vollkommen deckungsgleich sind. Die Alleinstellung des Mittelstands führt gar so weit, dass der Begriff angesichts seiner Unübersetzbarkeit Einzug ins Englische und andere Sprachen gefunden hat (vgl. Winkler, 2020, S. 15). Der Mittelstand ist also ein deutsches Phänomen, welches nicht nur mit dem Unternehmertum zu tun hat. Mittelstand als soziologischer Aspekt entsprechen, so Winkler (2020, S. 16), ebenso einer Gesellschaftsschicht, die sich durch gewisse Prinzipien und Verhaltensweisen kennzeichne.

Die deutsche Wirtschaftskraft sowie die Entwicklung des Landes insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg sind eng verbunden mit dem Charakter des Mittelstands. Dennoch existieren über kaum einen Teil der deutschen Wirtschaft derart viele Legenden und teils Vorurteile wie über den Mittelstand und dessen Führungspersonen (vgl. Müller, 2004). Für gewöhnlich wird dem Mittelstand schlicht eine andere Art des Wirtschaftens zugeschrieben (vgl. Welter et al., 2015, S. 29). Dabei wird angenommen, dass diese *andere Art* weniger professionell und eher intuitiv ist. Daraus erwachsen gewisse Vorurteile. Diese andere Art der Unternehmensführung deutet darauf hin, dass Eigentümer-Manager zum Teil zentrale Entscheidungen auf Basis eines Bauchgefühls treffen (vgl. Carney, 2005, S. 259). Diese intuitive Unternehmensführung wird als Gegensatz zur professionellen Art in Großunternehmen eingestuft. Es gehöre nicht unbedingt zur Steuerung mittelständischer Unternehmen, moderne Instrumente anzuwenden (vgl. Paul & Stein, 2015, S. 231). Ebenso wenig sei es üblich, sensible Unternehmensdaten offenzulegen.

Dadurch aber kann hinterfragt werden, wie Forscher zu der Einschätzung kommen, der Mittelstand agiere weniger professionell. Es fehlt doch an den notwendigen Informationen, zu deren Offenlegung größere Unternehmen verpflichtet sind. Zugleich muss die Frage aufgeworfen werden, ob es sich bei der Intuition nicht doch um eine andere Art des Wissens und der Professionalität handeln kann. Dadurch, dass im Mittelstand eher implizite Entscheidungsprozesse durchgeführt werden, bei denen auf explizite Planungsschritte, Zielsetzungen und Strategieformulierungen verzichtet wird, kann der Eindruck entstehen, es gehe weniger professionell zu (vgl. Paul & Stein, 2015, S. 231). Allerdings existieren ebenso entgegengesetzte Meinungen. Zwar handelten Eigentümer-Manager im Mittelstand durchaus intuitiv, so Welter et al. (2015, S. 32), doch gebe es beispielsweise Absicherungen durch Rückmeldungen enger Vertrauter. Welter et al. (2015, S. 53) zählen die intuitive Entscheidungsfindung und das Vorherrschen paternalistischer Führung zu den Mythen über den Mittelstand. Ebenso verwerfen Welter et al. (2015, S. 35) das Vorurteil, der Mittelstand agiere weniger strategisch.

Diese fehlende Präzision hinsichtlich des Verständnisses sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wissenschaft ist angesichts der großen aktuellen Herausforderungen für den Mittelstand verblüffend. Die Globalisierung beeinflusst kleine und mittelgroße Unternehmen bereits seit einigen Jahren. Früher noch waren derartige Unternehmen durch nationale Marktbarrieren mehr oder weniger geschützt (vgl. Golla, 2015, S. 171). Obgleich man meinen könnte, große Unternehmen besäßen mehr Ressourcen, um global erfolgreich zu sein, hat sich eine Vielzahl mittelständischer Weltmarktführer herausgebildet und dies aufgrund höherer Flexibilität, weniger Bürokratie und starker Kundennähe (vgl. Wolf et al., 2019, S. 6). In diesem Kontext wird nicht selten mit dem Begriff der *Hidden Champions* gearbeitet (vgl. Wolf et al., 2019, S. 3).

Eine fortdauernde Herausforderung entspringt ferner aus der Digitalisierung. Digitale Technologien, so Demary et al. (2016, S. 4), böten die Möglichkeit zur Prozessoptimierung und zur Erschließung neuer Märkte. Für Deutschland sei es entscheidend, wie der Mittelstand mit den Herausforderungen der Digitalisierung umgeht. Es zeigt sich eine beachtliche Lücke bezüglich der Forschungs- und Entwicklungsintensität bei großen und mittelständischen Unternehmen (vgl. Münter, 2023, S. 492). Die Notwendigkeit einer Digitalstrategie sei erkannt worden, doch gelinge die Umsetzung in sehr kleinen Schritten im Mittelstand, so Münter (2023, S. 502). Betrachtet man die Struktur des einzelnen mittelständischen Unternehmens, so ist der Eigentümer-Manager mit großem Abstand der wichtigste Treiber der Digitalisierung (vgl. Demary et al., 2016, S. 24). Auch hier zeigt sich demnach die große Abhängigkeit des Mittelstands von einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten.

Ferner wirken sich die Kräfte der *VUKA-Welt* auf den Mittelstand aus. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität treffen den Mittelstand womöglich härter als andere Unternehmen. Insbesondere die Globalisierung und der technologische und demografische Wandel erfordern vom Mittelstand eine erhöhte Dynamik. Um dies erklären zu können, sollte auch die Organisations- und Managementtheorie dynamischer werden. Eher statische Erklärungsansätze wie der Resource Based-View können in diesem Kontext an Bedeutung verlieren. Es genügt

nicht mehr, seltene Ressourcen oder Puffer aufzubauen. Vielmehr gilt es, die Erneuerung des Unternehmens voranzutreiben und Ressourcen nicht nur zu besitzen, sondern zielgerichtet einzusetzen und zu kombinieren. So werden Ressourcen vielmehr zu Potenzialen, welche erst durch die passende Nutzung einen Erfolgsbeitrag leisten können. Andere moderne Erklärungsansätze hinterfragen die Grenzen des Unternehmens. Unternehmen werden hierbei eher als offene Systeme innerhalb von globalen Netzwerken gesehen. Doch ist zu fragen, inwiefern derartige Ideen auf den Mittelstand anzuwenden sind, da hier die Unabhängigkeit einen enormen Stellenwert einnimmt. Wiederum andere Theorien wie die Upper Echelons-Perspektive führen Entscheidungen auf Unternehmensebene auf die Charakteristika einzelner Schlüsselpersonen zurück (vgl. Weigel et al., 2023, S. 569). In Bezug auf den Mittelstand könnte sich die Einnahme dieser Perspektive durchaus anbieten, da Eigentümer-Manager eine hohe Macht genießen und dem Unternehmen dadurch zu mehr Schnelligkeit verhelfen könnten. Um in der heute vorherrschenden VUKA-Welt bestehen zu können oder den eigenen Vorteil gar ausbauen zu können, müsse der Mittelstand, so Gaubinger (2021, S. V), in vielen strategischen Bereichen radikale Anpassungen vornehmen.

Der Mittelstand sieht sich demnach vielen Herausforderungen und Spannungen ausgesetzt. Ein Lösungsansatz könnte in der Ambidextrie liegen, also darin, dass eigentliche Gegensätze gewinnbringend eingesetzt werden. Um in der VUKA-Welt weiterhin erfolgreich sein zu können, müsse der Mittelstand weiterhin in kleinen Schritten die Optimierung vorantreiben und zugleich ebenfalls radikalere Vorhaben durchsetzen (vgl. Gaubinger, 2021, S. 243). Stetige Verbesserung und flexibles Experimentieren stehen damit im Zentrum einer modernen mittelständischen Unternehmensführung. Es gehe darum, duale Strukturen zur Realisierung gänzlich unterschiedlicher Innovationsarten aufzubauen (vgl. Gaubinger, 2021, S. 243). Ein wichtiger Ansatzpunkt, um neue Ideen innerhalb des traditionsreichen und teils rigiden Mittelstandsmodells zu verankern, wird durch die Nachfolgeprozesse dargestellt (vgl. de Groote et al., 2023, S. 140).

Eine derartige Dualität allerdings erfordert Planung und Professionalität, zwei Punkte, die dem Mittelstand nicht selten abgesprochen werden. Manager aus der Familie hinter dem mittelständischen Unternehmen werden oftmals mit einer fehlenden Professionalisierung in Verbindung gebracht (vgl. Howorth et al., 2016, S. 804). Oftmals wird Professionalisierung in der Forschung zu Familienunternehmen ganz klar mit der Beteiligung von Nicht-Familienmitgliedern im Management gleichgesetzt (vgl. Hiebl & Mayrleitner, 2019, S. 1040). Dies allerdings würde aussagen, dass Manager aus der Familie nicht professionell agieren können. Die Frage der Professionalisierung des Mittelstands gewinnt in den letzten Jahren in der Forschung deutlich an Bedeutung. So wird argumentiert, dass eine Professionalisierung des Personalmanagements von Familienunternehmen die Performance des Unternehmens signifikant steigert (vgl. Madison et al., 2018, S. 328). Eine Professionalisierung des mittelständischen Personalmanagements sei ferner für das internationale Wachstum unerlässlich, so Hoffmann (2018, S. 21-22). Gleiches gilt im Hinblick auf das Controlling. Speziell in kleinen Familienunternehmen, die über

kein Kontrollgremium verfügen, gebe es Defizite im Hinblick auf den Einsatz von Controlling-Instrumenten (vgl. Felden, 2015, S. 444).

Erschwert wird die Professionalisierung in vielen Bereichen des Mittelstands allerdings dadurch, dass der Fachkräftemangel diese Sphäre der deutschen Wirtschaft besonders trifft. Befragt man die Entscheidungsträger des Mittelstands, so wird die Verfügbarkeit von Fachkräften zusammen mit der Flexibilisierung von Arbeitsformen als wichtigste Herausforderung angesehen (vgl. Brink et al., 2020, S. 22). Um Wachstumsprozesse nicht ins Stocken geraten zu lassen, ist es für den Mittelstand unerlässlich, talentierte Mitarbeiter zu finden. Das fehlende Fachpersonal ist derzeit das vermutlich größte Wachstumshindernis im Mittelstand (vgl. Brink et al., 2020, S. 39). Doch handelt es sich dabei um kein neues Thema. Bei repräsentativen Befragungen im Mittelstand nimmt die Thematik des Fachkräftemangels stets einen der vordersten Plätze im Hinblick auf die Herausforderungen ein (vgl. Kranzusch et al., 2019, S. 7).

Trotz der außergewöhnlichen Zustände während der Corona-Pandemie verlieren mittelständische Vertreter künftige Herausforderungen nicht aus dem Blick. Repräsentative Umfragen zeigen, dass das Thema der Nachhaltigkeit und des Klimaschutzes von hervorragender Bedeutung ist (vgl. Brink et al., 2020, S. VI). Das Konsumentenverhalten wird sich in Zukunft drastisch verändern, worauf auch der Mittelstand Antworten finden muss. Zugleich wird gefordert, dass eine mittelstandsfreundliche Umweltschutzpolitik eingeführt wird. Die Belastungen des Mittelstands aufgrund umständlicher politischer Bürokratie werden besonders bemängelt (vgl. Brink et al., 2020, S. 33). Es herrscht ein großes Bewusstsein im Mittelstand für Themen wie Energie- und Ressourceneffizienz sowie Klimamanagement. Allerdings halten sich mittelständische Unternehmen derzeit noch mit Investitionen zurück (vgl. Weber & Weber, 2021, S. 26). Derartige zurückhaltende Einstellungen zeigen sich bei vielen Zukunftsthemen. Es ist zu untersuchen, ob dies mittelstandstypisch ist oder ob es sich bei der derzeitigen Lage um einen Wendepunkt des Erfolgsmodells des Mittelstands handelt.

Befasst man sich mit dem Mittelstand und befragt die Entscheidungsträger, so fallen einem die vielen Gegensätze und die Ambiguität der Antworten auf. Paradoxa sind allgegenwärtig im Mittelstand (vgl. Ingram et al., 2016, S. 161). Dies wiederum erfordere ein paradoxes und damit holistisches Denken. Die Natur von Familienunternehmen, so auch McAdam et al. (2020, S. 139), sei geprägt von einer Juxtaposition der wettstreitenden und doch komplementären Systeme der Familie und des Unternehmens. Die Überschneidungen dieser Systeme verleihe Familienunternehmen eine zusätzliche Komplexitätsebene (vgl. McAdam et al., 2020, S. 140). Die daraus entstehenden Charakteristika können sowohl als Schwäche als auch als Stärke angesehen werden. Man kann in diesem Zusammenhang von bivalenten Attributen sprechen (vgl. Tagiuri & Davis, 1996, S. 200). Damit sind Merkmale gemeint, welche latentes negatives sowie positive Potenzial besitzen. Folgt man McAdam et al. (2020, S. 139), so ziehen Familienunternehmen den Großteil ihres Antriebs aus den für diese Unternehmen typischen Paradoxa.

Einer der zentralen Widersprüche in Familienunternehmen bezieht sich auf das Verhältnis von Tradition und Flexibilität. Traditionen und etablierte Praktiken von Familienunternehmen

können der Flexibilität nachträglich sein. Sie können Widerstand gegen Wandel erzeugen und das Festhalten an Regelmäßigkeiten bekräftigen (vgl. Lattuch, 2019, S. 39). Felden et al. (2019, S. 308) sehen aufgrund rigider Unternehmensstrukturen und Arbeitsabläufe die Gefahr, dass eine Resistenz gegen Wandel vorherrscht. Veränderungen würden demnach selten von innen heraus initiiert, sondern einzig aufgrund externer Einflussfaktoren. Überdurchschnittlich erfolgreiche Familienunternehmen, so Lattuch (2019, S. 39-40), zeichneten sich dadurch aus, dass einige wichtige Elemente wie die Managementkultur oder die Wertschätzung der Unabhängigkeit über Jahrzehnte hinweg beibehalten werden, dass aber ebenfalls auch einige wichtige Praktiken hinterfragt werden, unter anderem hinsichtlich der Investition in neue Märkte oder hinsichtlich des Eingehens von Kooperationen. Familienunternehmen besitzen demnach Strukturmerkmale, die der Flexibilität sowohl zuträglich als auch nachträglich sein können.

Flexibilität – insbesondere in finanzieller Hinsicht – kann auch dadurch entstehen, dass genügend Puffer innerhalb des Unternehmens vorhanden sind. Nicht allein mit Blick auf die finanziellen Ressourcen ist der Mittelstand weniger gut als andere Unternehmen ausgestattet (vgl. Paul & Stein, 2015, S. 231). Dies liegt unter anderem an einem schwierigeren Zugang zu neuem Eigen- oder auch Fremdkapital. Daneben mangelt es ferner oftmals an personellen Ressourcen, insbesondere an Fachkräften (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 14). Familienunternehmen, so auch Sirmon und Hitt (2003, S. 352), mangle es wiederholt an der Verfügbarkeit wettbewerbsnotwendiger Ressourcen. Dieser Mangel müsse oft durch innovative Ansätze ausgeglichen werden. Dies könne auch dadurch realisiert werden, dass Familienunternehmen über spezielle Ressourcen verfügen. Diese einzigartigen Ressourcen werden unter dem Begriff der *Familiness* zusammengefasst. Aus der Überschneidung von Familien- und Unternehmenssystem stammend, verleihen sie dem Mittelstand eine außergewöhnliche Ressourcenbasis. Um einerseits mit der mangelnden Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen und andererseits mit der Seltenheit anderer Ressourcen umzugehen und diese gewinnbringend zu kombinieren, seien dem Familienunternehmen eigene Fähigkeiten zu entwickeln (vgl. Sirmon & Hitt, 2003, S. 353). Gerade, dass mittelständische Unternehmen trotz limitierter Ressourcenbasis eine hohe Innovationskraft besitzen, mache sie für die Forschung zu einem solch interessanten Untersuchungsobjekt (vgl. De Massis et al., 2018, S. 129).

Bereits deutlich wurde, dass mittelständische Unternehmen in vielen Fällen eine enge Nische dominieren. In diesem Bereichen erzielen sie mitunter enorme Marktanteile. Obgleich das Produktfeld in diesen Nischen stabil zu sein scheint, weisen die mittelständischen Unternehmen eine enorme Innovationskraft auf (vgl. Welter et al., 2015, S. 32-33). Die Gruppe der Hidden Champions veranschaulicht dies: Innerhalb von äußerst spezifischen Nischen stellen sich mittelständische Unternehmen global und innovativ auf, ohne dass die Konkurrenz nur annähernd eine wahre Gefahr darstellen kann (vgl. Goebel, 2015, S. 49). Die Innovationsstrategien des Mittelstands fokussieren sich daher auf besondere Zielgruppen und Nischenmärkte, die sich abseits des Hauptmarkts bewegen (vgl. Harland & Kreuzkamp, 2015, S. 90). Betrachtet man den Innovationsprozess, so handelt es sich um inkrementelle Produkt- und

Prozessverbesserungen, um die Differenzierung voranzutreiben (vgl. Werner et al., 2013, S. 33). Diese Innovationsstrategie bringe den Vorteil mit sich, dass sehr kundenorientiert vorgegangen werden kann (vgl. Wimmer et al., 2018, S. 5). Innerhalb der Nische ist dann ein Wachstum über die Landesgrenzen hinweg möglich. Der Mittelstand habe diesen Wachstumspfad, so Wimmer et al. (2018, S. 37), verstärkt in Anspruch genommen in den letzten Jahren. Der Fokus auf eine sehr spezifische Nische ist daher nur auf den ersten Blick ein Gegensatz zur stetigen Innovationsführerschaft sowie zum stetigen Wachstum.

Während die Flexibilität als Potenzial angesehen wird, welches aktiviert und eingesetzt werden muss, so sind die Dynamik sowie die dynamischen Fähigkeiten etwas Aktives. Allerdings könnten Familienunternehmen dazu neigen, rigide zu werden und zu erstarren. Wiederum gebe es ebenso die Möglichkeit, dass aufgrund der Handlungsschnelligkeit die Dynamik in Familienunternehmen weitaus höher ist als in anderen Unternehmen. Dementsprechend, so Erdogan et al. (2020, S. 23), bewegen sich Familienunternehmen innerhalb mehrerer Kontraste, unter anderem zwischen Stabilität und Proaktivität oder auch Interdependenz und Autonomie. Der Mittelstand, so De Massis et al. (2015., S. 5), zeichne sich durch ein duales Wesen aus: Zum einen sei er konservativ und durch Pfadabhängigkeiten geprägt und zu anderen zeige sich in Statistiken, dass mehr als die Hälfte der innovativsten Unternehmen Europas durch Familien kontrolliert werden. Die mögliche Rigidität könne aufgrund emotionaler Bindungskräfte zwischen Familie und Unternehmen entstehen, vermuten Chrisman et al. (2015b, S. 384). Durch die Einheit von Eigentum und Kontrolle in Person des Eigentümer-Managers jedoch könne die Dynamik in Familienunternehmen weitaus ausgeprägter sein. Es tut sich demnach ein Spannungsfeld zwischen Rigidität und Dynamik auf. Dieses Spannungsfeld kann auch über einen längeren Zeitraum, über mehrere Generationen hinweg, beobachtet werden. Hier führt die Überschneidung von Familie und Unternehmen zu einem Kontrast aus Tradition und Erneuerung (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 21). Mit Blick auf die Innovation konstatieren Chrisman et al. (2015a, S. 311), dass Unternehmen zwar eine erhöhte Innovationsfähigkeit, aber womöglich eine verringerte Innovationsbereitschaft besitzen.

Ein Gegensatz findet sich ebenfalls bei den Hierarchien und dem Grad der Partizipation. Zum einen kann beobachtet werden, dass in mittelständischen Unternehmen weitaus weniger Hierarchiestufen existieren als in großen Unternehmen. Die Eigentümer-Manager haben eine engere Verbindung zu den Mitarbeitern. Der Partizipationsgrad in mittelständischen Unternehmen gilt zum einen als hoch (vgl. Craig et al., 2014, S. 201). Zum anderen nehmen Mitglieder der Familie sehr machtvolle Positionen im Unternehmen ein. In der Unternehmensführung finden sich Personen, die sowohl Eigentümer als auch Manager sind. Dadurch werden Entscheidungsprozesse kürzer. Aufgrund der Entscheidungscentralisierung können Kontrollschritte übersprungen werden (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 216). Zugleich sei die mittelständische Unternehmensführung dadurch gekennzeichnet, dass eine große Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der heimatlichen Region verspürt wird (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 229). Dies wiederum deutet also darauf hin, dass die Eigentümer-Manager sehr wohl die Belange der

Mitarbeiter beachten und diese partizipieren können. Simon (2006, S. 59) bezeichnet die Führung im Mittelstand als ambivalent. Es gehe bisweilen autoritär oder gar diktatorisch zu, doch finde sich ebenfalls eine enorme Partizipation innerhalb des Mittelstands (vgl. Simon, 2006, S. 59). Auch aufgrund dieser Ambivalenzen sei Polaritätsmanagement und damit Ambidextrie im Mittelstand wegweisend, so Simon (2006, S. 60).

Dass das mittelständische Unternehmen stark auf einzelne Personen, meist aus der Familie stammend, zentriert ist, führt zwar dazu, dass diese Personen sich enormes Wissen aneignen können, dass das Unternehmen aber gleichzeitig sehr abhängig von diesen Personen ist. Trotz dieses Risikos werden erforderliche Neubesetzungen im Mittelstand meist zu spät angegangen (vgl. Felden et al., 2019, S. 309). Die Zentrierung auf den Eigentümer-Manager bietet demnach sowohl Vor- als auch Nachteile. Das Wissen von Mitgliedern von Familienunternehmen ist eine wesentliche Quelle des langfristigen Wettbewerbsvorteils. Dennoch wird das Wissensmanagement wenig professionell ausgestaltet (vgl. Durst & Wilhelm, 2012, S. 638). Es könne der Eindruck aufkommen, dass die Gefahr des Verlusts von zentralen Mitarbeitern in Verbindung mit dem verlorengelassenen Wissen ignoriert wird. Dies bezieht sich nicht allein auf den Eigentümer-Manager, sondern ebenfalls auf andere Kernmitarbeiter (vgl. Durst & Wilhelm, 2012, S. 637). Verglichen zu großen Unternehmen sind die negativen Auswirkungen des Wissensverlusts in kleinen Unternehmen deutlich schwerwiegender. Das Wissen in kleinen Unternehmen ist häufig weniger kodifiziert und stark personengebunden (vgl. Bracci & Vagnoni, 2011, S. 7). Hohe Fluktuation, speziell bei zentralen Mitarbeitern, kann daher im Mittelstand eine Gefährdung des Wettbewerbsvorteils nach sich ziehen. Ein besonderer Gefährdungspunkt ist der Zeitpunkt der Nachfolge. Der Austritt des Eigentümer-Managers bedeutet nicht selten den Verlust jahrelang aufgebauten unternehmensspezifischen Wissens. Zugleich kann dieser Zeitpunkt auch dazu führen, dass neue Initiativen in das Unternehmen eingebracht werden. Die Entwicklung der Innovationskraft über aufeinanderfolgende Generationen im Management hinweg ist ein häufiger Untersuchungsgegenstand. So gibt es Hinweise, dass die Innovationsneigung über die Generationen hinweg abnimmt (vgl. Werner et al., 2013, S. VI). Eine Perspektive, die sich insbesondere mit dieser Frage befasst, ist die des generationenübergreifenden Unternehmertums (engl. *transgenerational entrepreneurship*) (vgl. Zellweger et al., 2012, S. 137).

Ein letzter Gegensatz, der sich im Mittelstand wiederfindet und welcher sich auf die Unternehmensführung maßgeblich auswirkt, ist jener der Spannung zwischen Unabhängigkeit und Abhängigkeit. Zum einen ist der Mittelstand durch einen hohen Eigenkapitalanteil und durch eine hohe Unabhängigkeit gekennzeichnet. Zum anderen gibt es in anderer Hinsicht große Abhängigkeiten. Oftmals ist man als mittelständisches Unternehmen gebunden an Lieferanten und Kunden. Der Entwicklungspfad eines mittelständischen Unternehmens orientiert sich nicht selten an dem wesentlicher langjähriger Partnerunternehmen (vgl. Welter et al., 2015, S. 27).

Anstatt also eindeutige Kernmerkmale des Mittelstands identifizieren zu können, wirkt es zutreffender, auf die Diversität des Mittelstands zu verweisen. Es wird von der Unternehmensführung Ambidextrie oder Polaritätsmanagement gefordert. Einige der bedeutendsten

Gegensätze, die sich in mittelständischen Unternehmen wiederfinden, sind in Tabelle 1 zu sehen. Eine einmalige Auflösung dieser Gegensätze des Mittelstands ist ebenso wenig möglich wie zielführend. Vielmehr ist in der dynamischen Aktivierung des Spielraums zwischen diesen Extremen auf Basis persönlicher und organisationaler Flexibilitätpotenziale womöglich jenes Erfolgsgeheimnis zu finden, welches bisher vielmehr mystifiziert als systematisch untersucht wurde.

Dimension	Auf der einen Seite	Auf der anderen Seite
Markt	Nische (Eng)	Internationalisierung (Breit)
Systeme	Familie	Unternehmen
Beweglichkeit	Tradition	Flexibilität
Rollen	Eigentümer	Manager
Ressourcen	Begrenzung (Limitation)	Idiosynkratie (Seltenheit)
Risikoverhalten	Risikoaversion	Risikofreudigkeit
Innovationskraft	Inkrementell	Radikal
Entwicklungspfad	Stabilität	Dynamik
Führung	Autorität	Partizipation
Unternehmensführung	Intuition	Vorsicht
Eigenständigkeit	Abhängigkeit (Humankapital)	Unabhängigkeit (Eigentum)
Orientierung	Aktuelle Generationen	Künftige Generationen
Ausrichtung	Intern (Eigene Stärken)	Extern (Kundenorientierung)

Tabelle 1: Die Gegensätze des Mittelstands

1.2 Konzeption der Arbeit

1.2.1 Forschungsstand

Zwar sei der Mittelstand in der breiten Öffentlichkeit und auch in der Wissenschaft ein häufig thematisierter Wirtschaftsbereich, so Becker et al. (2015, S. 3), doch könne man von einer „rudimentären Ausgestaltung der Mittelstandsforschung“ sprechen. Dies sei insbesondere auf die Vielzahl an verwandten Begriffen zurückzuführen sowie auf die bis heute unklare Abgrenzung zu anderen Unternehmen. Bestehende Forschungsergebnisse, beispielsweise zur Innovationskraft sind des Weiteren nicht eindeutig. Während in einigen Studien Hinweise dafür gefunden werden, dass Familienunternehmen weniger innovativ sind, lassen sich ebenfalls Ergebnisse finden, die eine gegenteilige Schlussfolgerung zulassen (vgl. De Massis et al., 2015, S. 7). Als Grund für die Missverständnisse zum Mittelstand sehen Pahnke und Welter (2019, S. 355) ein simplifizierendes Verständnis der Unternehmen, welches zumeist lediglich auf die geringe Unternehmensgröße verweist. Dabei werde übersehen, dass der Mittelstand insbesondere durch eine Mentalität gekennzeichnet ist. Diese fuße auf einem Streben nach Langlebigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens und stelle Werte wie Vertrauen, Leidenschaft und

Zusammengehörigkeit in den Vordergrund. Derartige Charakteristika bestünden auch dann noch, wenn die Unternehmen dem Mittelstand entwachsen, weswegen eine reine Fokussierung auf die Größe zu kurz greife (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 355).

Bei der statistischen Betrachtung des Mittelstands werden zumeist Kennzahlen zur Beschäftigtenanzahl, zum Jahresumsatz oder zur Bilanzsumme herangezogen (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 11). Diese Erfassung ist nicht gänzlich zutreffend. Gleiches gilt für die Gleichsetzung mit *Familienunternehmen* oder *kleinen und mittelgroße Unternehmen* (KMU). Im Mittelpunkt der meisten Definitionen des Mittelstands steht, dass es sich um ein inhabergeführtes Unternehmen handelt (vgl. Berlemann & Jahn, 2014, S. 23). Somit rückt die Unternehmerpersönlichkeit in den Fokus. Charakteristisch für den Mittelstand ist es, dass der Eigentümer-Manager die wegweisenden Entscheidungen trifft. Somit hängen persönliche Risiko- und Innovationsneigung sowie persönliches betriebswirtschaftliches Fachwissen eng mit entsprechenden Merkmalen auf Unternehmensebene zusammen (vgl. Paul & Stein, 2015, S. 231). Hinsichtlich der natürlichen Restriktionen in kleinen Unternehmen sei, so Stein (2018, S. 67), eine ressourcenschonende Risikosteuerung anzuwenden.

Die fehlende Präzision bei der Abgrenzung des Mittelstands und bei der Klärung des Erfolgsgeheimnisses könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass es sich um ein Phänomen handelt, welches im deutschsprachigen Raum gewachsen ist (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 11). Sucht man nach internationalen Vergleichen, so wird man nicht fündig. Dies zeigt sich auch daran, dass der *German Mittelstand* als Begriff in vielen internationalen Veröffentlichungen verwendet wird (vgl. Welter et al., 2015, S. 1). Selbst in neuesten Veröffentlichungen wie von Pahnke et al. (2023, S. 730) wird darauf verwiesen, dass weder eine rechtliche noch eine generell akzeptierte Definition des Mittelstands vorliegt und dass sich über die letzten zwanzig Jahre eine rege Debatte darüber entwickelt habe, was den Mittelstand eigentlich ausmacht. Die fehlende Definition wie auch die fehlende statistische Greifbarkeit resultiere in der Unfähigkeit, zu messen und zu klassifizieren, was unter dem Mittelstand zu verstehen ist (vgl. Pahnke et al., 2023, S. 730). Diese fehlende Einigkeit in Kombination mit der bisher ausgebliebenen möglichen statistischen Erfassung lässt den Mittelstand zu einer Blackbox werden, was wiederum die Erklärung erschwert, wie mittelständische Unternehmen die Innovationskraft ausgestalten und den Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten. Über das Einbringen von Erklärungsansätzen der Flexibilität und der dynamischen Fähigkeiten soll dies aufgelöst werden.

Ausgehend von der fehlenden Definition des Mittelstands und der vielen Überschneidungen mit anderen Unternehmensbezeichnungen hat sich bisher noch keine einheitliche Theorie des Mittelstands entwickelt (vgl. Reinemann, 2019, S. 23). Mögliche nützliche Erklärungsansätze könnten in Bezug auf den Mittelstand in statische und dynamische Herangehensweisen eingeteilt werden. Unter die statischen quantitativen Erklärungsansätze fallen beispielsweise Ideen zu Skalen- und Erfahrungskurveneffekten. Qualitative Theorien zum Mittelstand fußen vor allem auf der Prinzipal-Agent- sowie der Stewardship-Theorie. Ferner nennt Reinemann (2019, S. 33) als statische qualitative Theorie, welche sich auf Familienunternehmen anwenden lässt,

den Resource Based-View. Die grundlegende Annahme hierbei ist, dass es eine heterogene Verteilung der Ressourcen im Vergleich von Unternehmen gibt (vgl. Reinemann, 2019, S. 33). Aufgrund dieser Ressourcen können dann Wettbewerbsvorteile aufgebaut und aufrechterhalten werden. Der Resource Based-View bildet des Weiteren die Grundlage des Dynamic Capabilities-Views, welcher in Abschnitt 2.3.3 beschrieben wird. Dynamisch ist die Idee des Entrepreneurship Ecosystems. Mit diesem theoretischen Erklärungsansatz wird auf die Rolle von diversen Akteuren und Institutionen im unternehmerischen Umfeld verwiesen (vgl. Reinemann, 2019, S. 37). Die entsprechenden theoretischen Erklärungsansätze des Mittelstands werden in Abschnitt 2.4.3 tiefgehend erörtert.

Allerdings gibt es noch eine Vielzahl offener Forschungsfragen hinsichtlich des Mittelstands. Xi et al. (2015, S. 120) identifizieren auf Basis einer bibliometrischen Analyse von 1.103 Publikationen zu Familienunternehmen, dass sich die meisten Veröffentlichungen nach wie vor damit befassen, was die charakteristischen Merkmale dieser Unternehmen sind und welche dieser Merkmale über Erfolg oder Misserfolg entscheiden könnten. Ein zweites wichtiges Forschungsfeld ist jenes der Verteilung von Verfügungsrechten und Verantwortungsbereichen in Familienunternehmen. Darüber hinaus finden sich unter den fünf zentralen Forschungsschwerpunkten Themen des Wettbewerbsvorteils, der Unternehmensführung sowie der Nachfolgeprozesse. Hinsichtlich der Nachfolge in der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen ist von besonderem Interesse, welche Auswirkungen der Übergang von einer Generation auf die nächste auf die Innovationskraft hat (vgl. Hülsbeck et al., 2012, S. 76). Des Weiteren sind Themen wie die Bewahrung sozioemotionalen Reichtums, Finanzierung und Überlebensfähigkeit in der Forschung zu Familienunternehmen von Bedeutung (vgl. Rovelli et al., 2022).

Widersprüchliche Erkenntnisse finden sich allerdings nicht nur zur Innovationskraft des Mittelstands, sondern ebenfalls zur Flexibilität und zur Professionalität in der Unternehmensführung. Viele dieser widersprüchlichen Aussagen können auf den Charakter und das daraus entstehende Erfolgs- oder Misserfolgspotenzial des Eigentümer-Managers zurückgeführt werden. Aufgrund der hohen Machtfülle dieser Persönlichkeit sollte die Untersuchung dieser Akteure im Mittelpunkt der Mittelstandsforschung stehen. Ähnlich wie bei den geschilderten Paradoxa des Mittelstands, so zeigen sich ebenfalls beim Eigentümer-Manager Gegensätze, allerdings in einer Person vereinigt. Kaschny et al. (2015, S. 14) ziehen hier die Verbindung zur Innovationskraft. So fänden sich im Mittelstand innovationsfördernde wie innovationshemmende Unternehmerpersönlichkeiten. Derartige Gegensätze werden sich kaum in quantitativen Kennzahlen festlegen lassen. Umso erstaunlicher ist es, dass die qualitative Untersuchung von Familienunternehmen bislang unterrepräsentiert ist (vgl. Fletcher et al., 2016, S. 8). Die paradoxe und duale Natur des Mittelstands und seiner Führung bietet wichtige Ansatzpunkte für qualitative Analysen. Das Janusgesicht sowie die komplexe Natur des Mittelstands lasse sich, so Fletcher et al. (2016, S. 23), nicht ohne tiefgehende qualitative Forschungsansätze ergründen.

Die vorangegangenen Erläuterungen hinsichtlich des Forschungsstands zum Mittelstand lassen gleich mehrere Forschungslücken und sich daraus ergebende Forschungsfragen erkennen.

Zunächst ist erkennbar, dass es keine spezifische Flexibilitätstheorie des Mittelstands gibt, obgleich doch oft argumentiert wird, dass der Mittelstand auffallend flexibel ist. Bezüglich der Flexibilität ist ein ähnliches Problem wie beim Mittelstand erkennbar: Es herrscht Uneinigkeit darüber, was überhaupt unter Flexibilität zu verstehen ist. Womöglich, so Golden und Powell (2000, S. 373), sei eine umfassende Definition der Flexibilität auch gar nicht möglich, da es sich um ein multidimensionales oder auch polymorphes Konzept handle. Eine Definition der Flexibilität könnte auch daran bisher gescheitert sein, dass es kaum klare Abgrenzungen zu verwandten Begriffen gibt. Allein die Begriffe des *Responsiveness* und der *Agilität* weisen in einigen zentralen Veröffentlichungen starke Überschneidungen mit den Ideen zur Flexibilität auf (vgl. Bernardes & Hanna, 2009, S. 31). Auch in der aktuellen Forschung komme es noch zu Verwechslungen der Grundgedanken von Flexibilität und Agilität (vgl. Abdelilah et al., 2018, S. 1138). Demnach besteht eine ganz grundlegende Forschungslücke in Bezug auf die Definition und Abgrenzung von Flexibilität. Flexibilität, so eine grundlegende Auffassung in dieser Arbeit, ist ein Optionsraum, der von sich allein aus noch keinen Vorteil bietet, sondern das Potenzial enthält, zu einem Vorteil zu werden. Wegweisend hierfür sind die Flexibilitätsoptionen nach Aaker und Mascarenhas (1984, S. 75). Wegweisend sind diese Ausführungen, da hier das Management als eine eigenständige Komponente der Organisationsflexibilität eingestuft wird. Manager- und Organisationsflexibilität eröffnen dadurch eine Matrix an Flexibilitätsoptionen, deren Potenzial allerdings zielführend aktiviert und eingesetzt werden muss. Solche Impulse, im Speziellen bei Familienunternehmen, gehen insbesondere vom Management aus. Eine erste essenzielle Forschungslücke ist daher in der Definition und Abgrenzung der Flexibilität im Speziellen in Bezug auf Konzepte wie Agilität und Dynamik zu finden.

Es gibt widersprüchliche Ansichten zum Verhältnis zwischen Manager- und Organisationsflexibilität. So wird die Organisationsflexibilität bei Hatum und Pettigrew (2004, S. 239) als Kombination aus Manager- und Organisationsgesichtspunkten angesehen. De Leeuw und Volberda (1996, S. 121) sehen die Flexibilität einer Organisation als System als duales Kontrollsystem, bestehend aus einer Interaktion zwischen kontrollierendem und kontrollierbarem System. Dies ist demnach eine Interaktion von Management und Organisation. Dadurch, dass das Management aber kontrollierend wirkt bei De Leeuw und Volberda (1996, S. 121) wird deutlich, dass es insbesondere die Manager sind, die initiativ mit der Flexibilität umgehen. Trotz der Widersprüche in der Auffassung der Flexibilität ist ersichtlich, dass es sich um ein mehrdimensionales Konstrukt handeln muss. Ein holistischer Ansatz ist der Richtige, um die Flexibilität besser zu verstehen. Der Fokus der Organisationsforschung liegt zumeist auf strategischen oder prozessualen, insbesondere den mechanischen Aspekten. Daneben gibt es aber noch viele weitere Gesichtspunkte. Bei dieser Forschungslücke handelt es sich daher um eine methodische. Diese erstreckt sich ebenfalls bis zur Frage, wie die verschiedenen Arten der Flexibilität operationalisiert werden können. Allerdings kann die Flexibilität, insbesondere in Bezug auf Familienunternehmen, nicht allein quantitativ erfasst werden. Eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Aspekten verspricht die größte Erkenntnis über das Wesen der Flexibilität. Eine

holistische Ergründung der Flexibilität kann daher vor allem durch Mixed Methods geschehen. Mixed Methods erlauben es, ein Phänomen komplett, holistisch sowie kontextuell zu porträtieren (vgl. Molina-Azorín, 2011, S. 15). Vor allem bei der Forschung zu Familienunternehmen sei der Einsatz von qualitativen Methoden von großem Vorteil, so Rovelli et al. (2022). Anhand qualitativer Forschungsmethoden könne man der kausalen Komplexität innerhalb von Familienunternehmen gerecht werden. Bei Familienunternehmen handele es sich um dynamische Zusammenhänge zwischen internen und externen Akteuren, zwischen Familien- und Unternehmensmitgliedern sowie zwischen künftigen und aktuellen Generationen (vgl. Rovelli et al., 2022). Rein quantitative Ansätze können ein derart komplexes Bild nicht erklären. Die qualitative Forschung studiere ein Phänomen in einem natürlichen Rahmen und ver helfe zu einer Kontextualisierung (vgl. Molina-Azorín et al., 2012, S. 430). Eine weitere Forschungslücke findet sich daher in der holistischen Ergründung der Flexibilität im Organisationskontext.

Es wird sich in dieser Arbeit an der Differenzierung von De Leeuw und Volberda (1996, S. 127) orientiert. Das Management kann als kontrollierendes und die Organisation als kontrollierbares System erachtet werden. Bei beiden Systemen mangelt es bisher an klaren Abgrenzungen und Definitionen. Dies bedeutet nicht, dass es keine Forschung zur Organisationsflexibilität gibt. Im Gegenteil: Es gibt eine Vielzahl in Veröffentlichungen, welche allerdings keine Einigkeit und dagegen sogar deutliche Widersprüche erkennen lassen. So wird die Organisationsflexibilität oftmals mit lediglich einer Perspektive der Organisationsflexibilität, beispielsweise der strategischen Flexibilität, gleichgesetzt oder es werden keine Abgrenzungen vorgenommen in Bezug auf Konzepte wie Agilität oder auch Responsiveness. Flexibilität generell wird demzufolge ebenso wenig klar definiert und abgegrenzt wie die Organisationsflexibilität im Speziellen. Die Organisationsflexibilität wird darüber hinaus als eine von zwei wesentlichen Dimensionen der Flexibilität eines Unternehmens verstanden. Die zweite Dimension ist jene der Managementflexibilität. Es besteht demnach eine Forschungslücke hinsichtlich der theoretischen Herleitung, der Abgrenzung sowie der Definition der Organisationsflexibilität. Es kann gefragt werden, welche Dimensionen hinsichtlich der Organisationsflexibilität existieren und wie sich diese Dimensionen speziell im Mittelstand ausprägen.

Doch wie bereits durch den Hinweis auf die grundlegende Veröffentlichung von De Leeuw und Volberda (1996, S. 121) sowie von Hatum und Pettigrew (2006, S. 117) deutlich geworden ist, stellt die Organisationsflexibilität nur eine der zentralen Perspektiven dar. Organisationsflexibilität im weiteren Sinne umfasst die gesamte Organisation mit den Strukturen sowie den Akteuren. Organisationsflexibilität im engeren Sinne dagegen ist eine von mehreren Perspektiven innerhalb der Organisationsflexibilität im weiteren Sinne. Organisationsflexibilität im engeren Sinne entspricht der Auffassung als kontrollierbares System. Das kontrollierende System wird durch die Manager dargestellt. Doch auch hinsichtlich dieser Perspektive gebe es noch weiteren Forschungsbedarf, so Verdú und Gómez-Gras (2009, S. 685). Nicht allein die Flexibilität als Ganzes besitze mehrere Perspektiven, sondern die Managerflexibilität selbst ebenfalls (vgl. Verdú & Gómez-Gras 2009, S. 685). Trotz großem Interesse am Management erfolgreicher

Unternehmen sei es bisher noch nicht zu einer Definition und ebenso nicht zu einem passenden Ansatz der Messung der Flexibilität von Managern gekommen (vgl. Kaiser et al., 2007, S. 40). Manager in der heutigen Zeit sehen sich einer enormen Komplexität ausgesetzt. Hierzu tragen unter anderem der schnellere Wandel der Technologie, schnellere Informationsflüsse und die Globalisierung bei (vgl. Kaiser et al., 2007, S. 40). In Orientierung an die Systemtheorie sowie an das Prinzip der erforderlichen Varietät kann davon ausgegangen werden, dass ein Manager nur eine solch hohe Komplexität verarbeiten kann, wie er selbst die entsprechende innere Komplexität spiegeln kann. Komplexität – dies gilt nicht nur auf Organisationsebene – kann nur durch entsprechende Komplexität verarbeitet werden. Es bestehe weiterhin die Frage, wie die Managerflexibilität konzeptualisiert und gemessen werden kann (vgl. Kaiser et al., 2007, S. 41). Insbesondere bei Eigentümer-Managern von Familienunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass die Komplexität ein noch höheres Level annimmt, da sich hier verschiedene Systeme überschneiden und zusätzlich künftige und aktuelle Generationen hinsichtlich ihrer Ansprüche ineinandergreifen. Jedoch existiert bis zu diesem Zeitpunkt weder ein generelles Konzept der Managerflexibilität noch ein spezifisches Konzept für den Mittelstand. Daher ist eine Forschungslücke hinsichtlich der ganzheitlichen, demnach holistischen Herleitung, der Abgrenzung und der Definition der Managerflexibilität ersichtlich. Dabei stellt sich ferner die Frage, wie sich die Dimensionen der Managerflexibilität speziell im Mittelstand ausprägen. Wie bereits gezeigt, bilden Manager- und Organisationsflexibilität interagierende Komponenten des Gesamtkonzepts der Flexibilität in Unternehmen. In mittelständischen Unternehmen ist die Rolle des Managers noch einmal bedeutender, da die Machtfülle und die Diskretion des Eigentümer-Managers enorm sind. Jedoch mangelt es nicht allein an einer ganzheitlichen Theorie der Flexibilität – sowohl auf Organisations- als auch Managementebene – sondern auch an einer klaren Anwendung auf den Mittelstand. So bemängeln Brozović et al. (2023), dass lediglich eine unklare Beziehung zwischen strategischer Flexibilität und Wachstumsrate kleiner und mittelgroßer Unternehmen existiere. Dies könne darauf zurückgeführt werden, dass immer noch unklar ist, wie strategische Flexibilität in derartigen Unternehmen überhaupt zustande kommt. Erneut zeigt sich, dass es widersprüchliche Erkenntnisse in der Forschung zu kleinen und mittelgroßen Unternehmen gibt. Auf der einen Seite könne, so Brozović et al. (2023), argumentiert werden, dass kleinere Unternehmen eine höhere strategische Flexibilität besitzen, da sie dynamischer agieren könnten als große Unternehmen. Auf der anderen Seite stünden kleineren Unternehmen weniger Ressourcen zur Verfügung, was eine Barriere für strategische Flexibilität sein kann (vgl. Brozović et al., 2023). Die Strategie im Mittelstand wird vorgegeben vom Eigentümer-Manager, welcher wiederum derart eigenständig entscheiden kann, dass verschiedene Prozessschritte der für Großunternehmen typischen Entscheidungsprozesse unberücksichtigt bleiben könnten. Dabei spielt nicht nur das Unternehmenssystem, sondern ebenfalls das Familiensystem eine Rolle. Stärker noch als in Großunternehmen kommt es auf die Interaktion von Manager- und Organisationsflexibilität an. Diese duale Perspektive allerdings wurde bisher außer Acht gelassen. Daher besteht eine weitere Forschungslücke hinsichtlich der

theoretischen Herleitung und darüber hinausgehend der praxisorientierten Anwendung der Interaktion von Manager- und Organisationsflexibilität im speziellen Mittelstandskontext.

Eine Anpassung bisheriger Konzepte und theoretischer Ansätze der Flexibilität ist gerade daher notwendig, da im Mittelstand eine besondere Art der Unternehmensführung und damit auch der Flexibilität vorzufinden ist. Trotz der Langlebigkeit und der immer wieder festgestellten Innovationskraft von kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die einen Großteil der Familienunternehmen ausmachen, wird unter anderem strategische Flexibilität häufig allein mit Großunternehmen in Verbindung gebracht. Studien über die strategische Flexibilität von kleinen und mittelgroßen Unternehmen dagegen sind unterrepräsentiert (vgl. Brozović et al., 2023). Theorien und Modelle, die für große Unternehmen ausgelegt sind, lassen sich nicht ohne weiteres auf den Mittelstand übertragen. Hier herrschen spezielle Herausforderungen. Diese werden hauptsächlich von der speziellen Strategie und dem speziellen Umfeld ausgelöst, was wiederum auf die Entscheidung einer einzelnen Persönlichkeit zurückzuführen ist: die des Eigentümer-Managers (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 240). Eine tiefgehende Analyse der Vorteile sowie Nachteile kleinerer Unternehmen in Bezug auf die strategische Flexibilität ist bisher ausgeblieben (vgl. Brozovic, 2018, S. 16). Dabei handelt es sich bei der strategischen Flexibilität noch um jene Dimension der Flexibilität, welche am häufigsten untersucht wurde. Daneben gibt es aber noch zahlreiche andere Dimensionen. Dies bedeutet, dass eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Flexibilität des Mittelstands bisher nicht stattgefunden hat. Bisher habe, so auch Carrasco-Hernández und Jiménez-Jiménez (2016, S. 115), keine Arbeit den Effekt der Familie auf die Flexibilität und das Wissensmanagement in Familienunternehmen untersucht. Hierbei mangle an einer Untersuchung der Wirkungsbeziehungen innerhalb des Unternehmens sowie an der Berücksichtigung des Familiensystems. Es muss also zunächst grundlegend gefragt werden, welchen Stellenwert Organisation- und Managerflexibilität im Mittelstand haben.

Die Flexibilität, sowohl auf Organisations- wie auch auf Managerebene, sollte als Potenzial verstanden werden. Dies werden die Auseinandersetzungen in den kommenden Kapiteln zeigen. Dies führt allerdings zu der Frage, wie die jeweiligen Potenziale aktiviert und genutzt werden können. Der passende Erklärungsansatz ist jener der dynamischen Fähigkeiten der Organisation, wobei sich dieser Ansatz ebenso auf Manager übertragen lässt. Der *Dynamic Capabilities-View* ging wesentlich aus dem *Resource Based-View* hervor. Der Resource Based-View erklärt Wettbewerbsvorteile anhand der Ressourcenbasis von Unternehmen. Speziell bei Familienunternehmen kann dieser Ansatz hilfreich sein, da dort spezielle Ressourcen vorliegen und die komplexen Beziehungen zwischen Familien- und Unternehmenssystem ebenfalls als Resource dienen können (vgl. Hatak et al., 2016, S. 121). Der Resource Based-View, obgleich er angesichts der heutigen Dynamik in der Wirtschaft als nicht vollkommen hilfreich gilt, wird von Hatak et al. (2016, S. 121) als sehr geeignete theoretische Linse der internen Charakteristika von Unternehmen erachtet. Insbesondere bei Familienunternehmen kann dies zutreffen, da diese Unternehmen mitunter recht verschwiegen wirken.

In der heutigen Zeit ist es jedoch nicht ausreichend, einzig die Ressourcen des Unternehmens zu berücksichtigen, wenn die Quellen des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ergründet werden. Wird untersucht, wie ein Wettbewerbsvorteil sich aufrechterhalten und erneuern lässt, so müsse eine dynamischere Erklärung vorgenommen werden, so Wu (2010, S. 28). Den entsprechenden Ansatz bietet der Dynamic Capabilities-View, welcher in der Forschung zum strategischen Management mittlerweile sehr häufig als theoretischer Hintergrund gewählt wird (vgl. Barros et al., 2016, S. 152). Die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens erlauben es diesem, die eigenen Ressourcen, Kompetenzen und Routinen zu erweitern und zu modifizieren (vgl. Barros et al., 2016, S. 153). Obgleich der Dynamic Capabilities-View als äußerst hilfreicher Erklärungsansatz angesehen wird, ist dessen Anwendung auf Familienunternehmen bisher kaum geschehen, so Barros et al. (2016, S. 153). Es ist aber grundlegend davon auszugehen, dass in Familienunternehmen eine distinkte Generierung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten existiert. Die starke emotionale Partizipation der Familie am Unternehmensalltag, die überlieferten Traditionen und Historien sowie die teils sehr persönliche und informelle Kommunikation tragen zu einer speziellen Art der dynamischen Fähigkeiten bei (vgl. Barros et al., 2016, S. 153). Insbesondere könnte die Verbindung der Ideen des transgenerationalen Unternehmertums und der Bildung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten einen Mehrwert bei der Untersuchung von Familienunternehmen bieten. Die Ideen des transgenerationalen Unternehmertums bieten Einblicke in die Schaffung und Aufrechterhaltung der Innovationskraft in dynamischen Märkten (vgl. Chirico & Nordqvist, 2010, S. 488).

Jedoch ist dabei in Familienunternehmen noch stärker die Rolle des Eigentümer-Managers zu beachten. Nicht nur ist der Eigentümer-Manager im Besitz einer enormen Fülle an Entscheidungsmacht, sondern er befindet sich zumeist in einer Familientradition der Unternehmensführung. Ein nützlicher Erklärungsansatz ist daher jener der *Dynamic Managerial Capabilities*. Dieser Ansatz ist eine Fokussierung der Dynamic Capabilities auf die Manager. Dementsprechend handele es sich, so Helfat und Martin (2015b, S. 1281), um die persönlichen Fähigkeiten, mit denen Manager die Art und Weise schaffen, erweitern und modifizieren, wie das Unternehmen überlebensfähig und erfolgreich gehalten wird. Dadurch solle besser analysiert werden können, wie die Qualität der Entscheidungen der Unternehmensführung, strategischer Wandel und die Performance des Unternehmens in Verbindung stehen (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1281). Hierbei basieren die dynamischen Fähigkeiten auf einem Fundament (engl. *underpinnings*), welches gebildet wird durch das Humankapital und das Sozialkapital der Manager sowie durch die Managerkognition (vgl. Ambrosini & Altintas, 2019). Ähnlich wie beim Resource Based-View wird angenommen, dass die Fundamente der dynamischen Managerfähigkeiten heterogen verteilt sind zwischen den Managern, weswegen es zu Unterschieden kommen kann bei den Konsequenzen und der Qualität von Managerentscheidungen.

Kaum eine Sphäre der Wirtschaft bietet sich für die Anwendung der Ideen der Dynamic Managerial Capabilities an wie der Mittelstand. Jedoch ist es bisher höchstens zu einem Einsatz der gesamtorganisationalen Dynamic Capabilities in Bezug auf Familienunternehmen gekommen.

Liegt der Fokus allerdings allein auf den Managern, so ist eine wissenschaftliche Auseinandersetzung ausgeblieben. Gerulaitiene et al. (2020) beispielsweise erkennen in diesem Kontext zwei wesentliche Forschungslücken. Zum einen wird adressiert, dass der Zusammenhang zwischen Merkmalen von Familienunternehmen und Innovationskraft nur in wenigen Studien thematisiert wird und zum anderen, dass dynamische Managerfähigkeiten kaum untersucht wurden im Kontext von Familienunternehmen. Diese bisher ausgebliebene Nutzung des Konzepts der dynamischen Managerfähigkeiten im Mittelstandskontext ist gerade daher so auffallend, da die Auswirkungen von Differenzen in Fähigkeiten der Manager im Mittelstand sehr deutlich werden im Vergleich zu anderen Unternehmen. Ein Eigentümer-Manager des Mittelstands verfügt über eine größere Machtfülle als andere Personen in Unternehmensführungen. Aus diesem Grund lässt sich in der theoretischen Herleitung und darüber hinausgehend in der praxisorientierten Anwendung der Ideen der dynamischen Managerfähigkeiten im speziellen Mittelstandskontext eine weitere Forschungslücke erkennen.

Eine zentrale Kritik am Resource Based-View war, dass dieser statischer Natur sei. Jedoch ist es im Speziellen angesichts der steigenden Dynamik des Umfelds notwendig für Unternehmen, auf der internen Seite die eigene Dynamik zu erhöhen. Die Erneuerung rückt somit in den Vordergrund. Für die Untersuchung des Familieneinflusses auf die Innovation des Geschäftsmodells, so Soluk et al. (2021, S. 868), böte der Dynamic Capabilities-View einen geeigneten Erklärungsansatz. Werde ergründet, wie Innovationen in Familienunternehmen erzeugt werden können, so müsse der Einfluss der Familie berücksichtigt werden (vgl. Soluk et al., 2021, S. 869). In ihrer Untersuchung nutzen Soluk et al. (2021, S. 889) – wie diese Arbeit auch – Strukturgleichungsmodelle, um die Komplexität des Innovationsmanagements in Familienunternehmen abbilden zu können. Obgleich hierbei die organisationsweiten dynamischen Fähigkeiten betrachtet werden sollen, sprechen Soluk et al. (2021, S. 891) doch eigentlich von den Managern in ihrer entscheidenden Rolle. Des Weiteren wird darauf verwiesen, dass es noch weitere, dem Familienunternehmen spezifische dynamische Fähigkeiten geben könnte, welche nicht im Konzept der dynamischen Fähigkeiten vorgesehen sind (vgl. Soluk et al., 2021, S. 891).

Ganz ähnlich ist die noch ungeklärte Forschungsfrage, welche De Massis et al. (2018, S. 129) identifizieren: Besitzt der Mittelstand besondere Fähigkeiten, um trotz begrenzter Ressourcen die Innovationskraft aufrechtzuerhalten und zu erhöhen? Die Untersuchung solcher Fragen wird erschwert dadurch, dass für kleine und mittelgroße Unternehmen sowie das mit ihnen verbundene Umfeld kaum offen zugängliche Daten verfügbar sind. Charakteristisch für den Mittelstand ist nicht nur, dass dieser eine andere Art der Unternehmensführung besitzt, sondern auch, dass er sich in einem speziellen, oftmals regional verankerten Umfeld bewegt. Dazu zählen ebenfalls enge Kundenverbindungen sowie spezielle Ressourcen, stammend aus den Kreisen der Familie. In diesem Kontext sei eine wesentliche Frage, wie der Mittelstand es schaffen kann, Kongruenz herzustellen zwischen Ressourcen, Umfeld und Fähigkeiten, so De Massis et al. (2018, S. 141). Demnach kann gefragt werden, wie das Agieren mittelständischer

Eigentümer-Manager und insbesondere ihr Umgang mit den eigenen und den Ressourcen des Unternehmens auf Basis des Konzepts dynamischen Managerfähigkeiten erklärt werden kann. Ressourcen allein können lediglich einen potenziellen Vorteil bieten. Erst durch die gezielte Nutzung der Ressourcen allerdings kann ein realisierter Wettbewerbsvorteil geschaffen werden. Die Existenz dynamischer Fähigkeiten wiederum allein führt ebenfalls nicht ohne Weiteres zu einem Vorteil. Verfügt das Unternehmen nicht über die notwendigen Ressourcen, auf welche die dynamischen Fähigkeiten zurückgreifen können, so kann das Potenzial der dynamischen Fähigkeiten nicht ausgeschöpft werden. So schlägt Brozovic (2018, S. 17) für die zukünftige Forschung vor, die Verbindungen zwischen der strategischen Flexibilität, den dynamischen Fähigkeiten und der Schaffung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils näher zu studieren. Im Mittelstand ist dabei die Beachtung außergewöhnlicher Ressourcen und daraus entstehender Potenziale notwendig. Diese stammen insbesondere aus der Überschneidung von Familien- und Unternehmenssystem. Es ist noch ungeklärt, wie die potenziell höhere Flexibilität, die spezielle Ressourcenbasis und die dynamischen Managerfähigkeiten im Mittelstand zusammenwirken, insbesondere angesichts der oftmals verfolgten Nischenstrategie. Es zeigt sich demnach eine zusätzliche Forschungslücke in der Untersuchung des Zusammenspiels von Ressourcen, Flexibilität und dynamischen Managerfähigkeiten.

Von besonderem Interesse in Bezug auf den Mittelstand, nicht nur für die Forschung, sondern ebenso für andere Sphären der Wirtschaft, ist die überdurchschnittliche Überlebensfähigkeit der mittelständischen Unternehmen. Etliche Unternehmen aus dem Mittelstand Deutschlands sind seit Jahrhunderten erfolgreich. Dabei wurde die Unternehmensführung von Generation zu Generation übergeben. Mit jedem neuen Unternehmer kamen neue Impulse und Ideen in das Unternehmen. Zugleich bergen diese Übergabephasen immer wieder Gefahren. Die Übergabe der Generationen in der Unternehmensführung spielt eine entscheidende Rolle für die Kontinuität. Wie jedoch Familienunternehmen, insbesondere deutsche mittelständische Unternehmen zu jahrhundertelange erfolgreichen Weltmarktführern werden, ist bisher nicht geklärt. Insbesondere der Zusammenhang zwischen familienspezifischen Ressourcen und dem langfristigen Wettbewerbsvorteil ist bisher nur unzureichend erforscht worden. Eine Erklärung kann einzig erfolgen über die Klärung der besonderen Art der Unternehmensführung im Mittelstand. Potenziell besitzt der Mittelstand eine hohe Flexibilität und Dynamik, doch wie diese Aspekte und ihr Zusammenspiel in Bezug auf den Wettbewerbsvorteil wirken, ist ein bisher weniger berücksichtigter Forschungsbereich. Es existiert eine Forschungslücke bezüglich der Wirkung des Zusammenspiels der Organisations- und Managerflexibilität sowie der Managerdynamik in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Mittelstand.

Während bisherige Forschung bereits angedeutet hat, welches strategische Potenzial aus der Tradition von Familienunternehmen heraus entstehen kann, wurde noch keine Verbindung gezogen zur Schaffung des Wettbewerbsvorteils (vgl. Ge et al., 2022, S. 224). Dabei wird vermutet, dass es insbesondere die emotionalen und narrativen Prozesse in Familienunternehmen sind, die zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil beitragen können. Doch genau dies macht die

Untersuchung der Forschungslücke so schwierig, da es sich um weniger greifbare Merkmale der Unternehmensführung handelt. Zudem herrscht keine eindeutige Meinung zur Innovationskraft des Mittelstands. Jedoch gelingt die langfristige Überlebensfähigkeit einzig, wenn wiederholt Neuerung über Innovationen – prozess- und produkt- wie auch organisationsbezogen – realisiert werden können. Es kann grundlegend gefragt werden, wie der Mittelstand einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erreicht. Im Speziellen kann gefragt werden nach der Rolle der Innovationskraft bei der Erzeugung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils des Mittelstands. Die Vielzahl an einzubeziehenden Konzepten und Theorien ergeben ein komplexes Wirkungsfeld, welches durch die Untersuchung der zuvor beschriebenen Forschungslücken und -fragen ergründet werden soll. Dargestellt sind diese zusammenfassend in Abbildung 1.

Forschungslücken	Forschungsfragen
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1 Theoretische Aufarbeitung der Flexibilität</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">2 Holistische Betrachtung der Flexibilität</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">3 Theoretische Herleitung der Organisationsflexibilität</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">4 Theoretische Herleitung der Managerflexibilität</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">5 Analyse der Flexibilität des Mittelstands</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 1 Welche Dimensionen existieren hinsichtlich der Organisationsflexibilität?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 2 Welche Dimensionen existieren hinsichtlich der Organisationsflexibilität im Mittelstand?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 3 Wie kann man die Managerflexibilität holistisch, also ganzheitlich erfassen?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 4 Welche Dimensionen existieren hinsichtlich der Managerflexibilität im Mittelstand?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 5 Welchen Stellenwert haben Organisation - und Managerflexibilität im Mittelstand?</div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">6 Analyse der dynamischen Managerfähigkeiten des Mittelstands</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">7 Analyse des Zusammenspiels von Ressourcen, Flexibilität und dynamischen Managerfähigkeiten</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">8 Analyse des Beitrags des Zusammenspiels von Ressourcen, Flexibilität und dynamischen Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 6 Wie lässt sich das Agieren mittelständischer Manager anhand der Ideen der dynamischen Managerfähigkeiten erklären?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 7 Wie wirken Flexibilität und dynamische Fähigkeiten im Mittelstand zusammen?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 8 Auf welche Ressourcen kann die mittelständische Organisation zurückgreifen?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 9 Auf welche Ressourcen kann der mittelständische Manager zurückgreifen?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 10 Welchen Einfluss übt das spezielle Umfeld des Mittelstands auf die Manager aus?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 11 Welche Rolle nimmt die Innovationskraft bei der Erzeugung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils des Mittelstands ein?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Frage 12 Wie erreicht der Mittelstand einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil?</div>

Abbildung 1: Identifizierte Forschungslücken und -fragen der Dissertation

1.2.2 Zielsetzung

Die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit ist es, zu ergründen, wie Eigentümer-Manager die Flexibilitätspotenziale der von ihnen geführten mittelständischen Organisationen in dynamischer Weise nutzen, um über die Fortentwicklung der Innovationskraft den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu gestalten. Um diese Zielsetzung, die sich aus den in Abschnitt 1.2.1 beschriebenen Forschungslücken ergibt, erreichen zu können, sind mehrere vorbereitende Schritte zu vollziehen. Zunächst muss grundlegend definiert und abgegrenzt werden, was unter der

Flexibilität zu verstehen ist. Aufgeteilt wird die Flexibilität in dieser Arbeit im wirtschaftlichen Kontext in die Organisations- sowie die Managerflexibilität. Innerhalb dieser beiden Perspektiven zur Flexibilität soll eine holistische Ergründung erfolgen, sodass nicht wenige vereinzelte Dimensionen berücksichtigt werden sollen, sondern eine Dimensionierung vorgenommen werden soll, welche ein ganzheitliches Bild der Flexibilitätsperspektiven vermitteln kann. Die Flexibilität sollte hier als Optionsraum und damit als Potenzial aufgefasst werden.

Dieser Optionsraum, welcher wiederum zum Teil aus organisatorischen sowie persönlichen Ressourcen entsteht, führt demnach nicht aus sich heraus zu einem Wettbewerbsvorteil. Das Potenzial muss erkannt, gestaltet und genutzt werden. Hierfür werden dynamische Fähigkeiten benötigt. Diese Fähigkeiten können auf organisatorischer Ebene gesucht werden. Im Mittelstand allerdings ist der Fokus auf die dynamischen Fähigkeiten der Manager von herausgehobener Bedeutung, da durch die Überschneidung von Eigentum und Unternehmensführung den Managern eine exponierte Stellung zukommt. Nicht nur bieten die Ideen der dynamischen Managerfähigkeiten einen geeigneten Erklärungsansatz für das erfolgreiche Agieren der Eigentümer-Manager im Mittelstand, sondern die Eigentümer-Manager stellen im Umkehrschluss einen aufschlussreichen Forschungsgegenstand dar, um das noch recht junge Konzept der dynamischen Managerfähigkeiten zu bereichern. Folglich zählt es zu den Teilzielen dieser Arbeit, die beiden festgelegten Flexibilitätsperspektiven holistisch zu ergründen und diese Perspektiven wiederum in Verbindung zu setzen mit dem Konzept der dynamischen Managerfähigkeiten. Dabei soll als weiteres Ziel der Praxisbezug zum Mittelstand hergestellt werden.

Der Mittelstand kann dabei wie eine Lupe angesehen werden. Die Konsequenzen des Handelns der Manager sind im Mittelstand deutlicher zu beobachten als in Großunternehmen. Zurückzuführen ist dies auf die Einheit von Eigentum und Kontrolle. Um das Agieren der Eigentümer-Manager besser nachvollziehen zu können, soll eine qualitative Teilstudie tiefere Erkenntnisse schaffen. Auf diese Weise und im Zusammenspiel mit einer quantitativen Teilstudie soll eine Auseinandersetzung erfolgen zur Frage, welche Rolle die mittelständische Innovationskraft beim Erreichen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils spielt. Auf dem Weg zum Erreichen des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils allerdings gilt es für den Eigentümer-Manager, diverse Spannungsverhältnisse aufzulösen. Derartige Widersprüche wie auch die mehrdimensionale Ergründung der Flexibilitätspotenziale erfordern eine explorative und damit qualitative Annäherung. Um jedoch die Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen, holistisch angelegten Konzepten zu analysieren, ist eine quantitative Untersuchung unerlässlich. Es ist ein Teilziel dieser Arbeit, das Zusammenspiel von Ressourcen, Flexibilität und dynamischen Fähigkeiten im Mittelstand mit einem Fokus auf den Eigentümer-Manager zu untersuchen.

In mehrfacher Hinsicht ist diese Arbeit dabei holistisch angelegt. Innerhalb der Konzepte, vor allem in Bezug auf die Ressourcenbasis, die Flexibilitätsperspektiven sowie die dynamischen Fähigkeiten soll ein multiperspektivischer Holismus erreicht werden. Durch die Verbindung dieser Konzepte wiederum wird ein den einzelnen Konzepten übergeordneter Holismus in Form verschiedener Wirkungsbeziehungen entworfen. Dies entspricht den Grundgedanken der

Systemtheorie. Ebenfalls wird aus methodischer Sicht holistisch vorgegangen, da sowohl qualitative als auch quantitative Ansätze genutzt werden, um sich der Zielsetzung zu nähern. Auf diese Weise wird auch auf methodischer Ebene eine multiperspektivische Auseinandersetzung gewährleistet. Schlussendlich soll damit ein ganzheitlicher Erklärungsansatz für den generationenübergreifenden, innovationsgetriebenen Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen in Zusammenhang mit der Flexibilität und der Dynamik – insbesondere mit Bezug auf den Eigentümer-Manager – entwickelt werden.

1.2.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Der Mittelstand und seine besondere Art der Unternehmensführung sind nicht durch einen eindimensionalen Ansatz zur Erfassung greifbar. Vielmehr sollte sich dem Mittelstand aus mehreren Perspektiven genähert werden. Die multiperspektivische Betrachtung kann insbesondere durch eine multimethodische Herangehensweise verwirklicht werden. Die Methodik der Mixed Methods, welche in Abschnitt 3.3.1 noch genauer beschrieben wird, basiert nicht zuletzt auf systemtheoretisch und holistisch ausgelegten Ideen. Es genügt nicht, Flexibilität und Dynamik nur partiell zu betrachten. Um ein aufschlussreiches Bild des Mittelstands zu schaffen, sollte beabsichtigt werden, sowohl innerhalb der einzelnen Konzepte als auch hinsichtlich des Verbunds dieser Konzepte umfassend vorzugehen. Diese Arbeit wird daher durch systemtheoretische, holistische sowie pragmatische wissenschaftstheoretische und erkenntnistheoretische Standpunkte geleitet.

Mixed Methods als übergeordnete Kategorie zielgerichteter Kombinationen verschiedener methodischer Herangehensweisen werden oftmals als Antwort auf die sogenannten Paradigmenkriege erachtet (vgl. Feilzer, 2010, S. 6). Im Wesentlichen ging es bei diesen Auseinandersetzungen darum, ob quantitative und qualitative Forschungsansätze verschränkt werden können oder ob die dahinterstehenden Paradigmen unvereinbar sind (vgl. Feilzer, 2010, S. 6). Mixed Methods überwinden die Differenz, indem quantitative und qualitative Vorgehensweisen komplementär kombiniert werden.

Quantitative Methoden fußen auf dem Paradigma des Positivismus (vgl. Sale et al., 2002, S. 44). Dies bedeutet, dass die Ansicht vorherrscht, die Welt könne empirisch zutreffend beschrieben werden. Aus ontologischer Position wird vertreten, dass es nur eine einzige Wahrheit gibt, welche objektiv beschrieben und erfasst werden könne. Die Realität in diesem Paradigma ist unabhängig von der Wahrnehmung eines Einzelnen. Epistemologisch kennzeichnend für dieses Paradigma ist, dass Beobachter und Beobachtungsobjekt in keiner Abhängigkeit voneinander existieren und damit keine gegenseitige Beeinflussung besteht. Eingesetzt werden soll bei quantitativen Forschungsansätzen und damit im Sinne des Positivismus ein möglichst wertefreies, weil objektives Rahmenwerk (vgl. Sale et al., 2002, S. 44).

Dagegen basieren qualitative Forschungsansätze auf den Paradigmen des Interpretivismus und des Konstruktivismus (vgl. Sale et al., 2002, S. 45). Qualitative Puristen oder Traditionalisten, unter denen sich sowohl Konstruktivistinnen als auch Interpretivistinnen vereinen, vertreten die

Meinung, dass zeitlich unabhängige und kontextbefreite Generalisierungen nicht zulässig sein sollten (vgl. Maree, 2022, S. 40). Die ontologische Position des Interpretivismus ist, dass die Realität ein Sozialkonstrukt widerspiegelt. Ein vom Beobachter und seiner Wahrnehmung unabhängiger Zugang zur Realität ist aus epistemologischer Sicht nicht möglich. Dies liege daran, so Vertreter des Interpretivismus beziehungsweise des Konstruktivismus, dass der Beobachter und das beobachtete Objekt in Austausch stehen und damit eine wechselseitige Abhängigkeit besteht (vgl. Sale et al., 2002, S. 45). Damit wird von Interpretivisten Subjektivität akzeptiert (vgl. Feilzer, 2010, S. 6).

Mixed Methods werden nicht selten als Integration des positivistischen und des konstruktivistischen Paradigmas eingeschätzt. Eine solche Kombination ist aus Sicht der Puristen nicht möglich. Feilzer (2010, S. 8) allerdings sieht grundlegend die Verbindungsmöglichkeit darin, dass beide Ansätze nach der Wahrheit, also der realistischen Beschreibung und Erklärung eines Phänomens, streben. Lediglich sei die Wahrheit auf unterschiedliche Weise geartet. Als *dialektische Haltung* beschreibt von Schoonenboom (2019, S. 285) die kombinierte Nutzung der zwei Paradigmen im Rahmen der Mixed Methods. Derartige Methoden stellen in seiner Auslegung ein Meta-Paradigma dar. Somit handelt es sich seiner Meinung nach nicht um ein drittes Paradigma, sondern ein übergeordnetes Paradigma, welches auf den beiden vereinbarten Paradigmen fuße. Eine dialektische Haltung nennt er die Mixed Methods daher, da es zu einem Dialog zwischen den Paradigmen komme, welcher erst möglich gemacht werde durch die Einnahme des Meta-Paradigmas der Mixed Methods (vgl. Schoonenboom, 2019, S. 285).

Dagegen bezeichnet unter anderem Feilzer (2010, S. 7) das Paradigma hinter den Mixed Methods als *Pragmatismus* und damit als ein drittes Paradigma neben dem Konstruktivismus und dem Positivismus. Beim Pragmatismus als eigenständiges Paradigma liege der Fokus, so Feilzer (2010, S. 8), auf dem Problem und der Bearbeitung der Problemstellung. Forschungsmethoden vor dem Hintergrund dieses Paradigmas sollen in erster Linie nützlich sein. Die Orientierung erfolgt daher nicht vordergründig auf Basis von epistemologischen oder ontologischen Standpunkten, sondern richtet sich insbesondere daran aus, welcher methodischer Ansatz am besten geeignet ist, um sich der Lösung einer Fragestellung zu nähern (vgl. Doyle et al., 2009, S. 178). Dementsprechend übernimmt der Pragmatismus Techniken und Methoden des Eklektizismus. Das pragmatische Paradigma befreit den Forscher von der dichotomen Gegenüberstellung des Positivismus und des Konstruktivismus (vgl. Feilzer, 2010, S. 8). Es muss also nicht einer der sich gegenüberstehenden Annahmen gefolgt werden, dass es nur eine singuläre oder multiple Realitäten gibt oder dass die Welt einzig objektiv oder subjektiv wahrgenommen werden kann. Um sich einem Phänomen zu nähern und dieses gut zu verstehen, sollten, so der Pragmatismus, verschiedene Ebenen und Perspektiven einbezogen werden (vgl. Feilzer, 2010, S. 8).

Vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses in dieser Arbeit wird demnach der Standpunkt des pragmatischen Paradigmas eingenommen. Als Methode werden dementsprechend die Mixed Methods festgelegt, wobei das genaue Forschungsdesign in 3.3.1 erörtert wird. Aspekte

des Positivismus wie auch des Konstruktivismus werden vereint, mit dem Ziel, sich den Forschungsfragen zur Dynamik, zur Flexibilität und zur Schaffung des Wettbewerbsvorteils im Mittelstand besser nähern zu können. Durch die Kontextualisierung quantitativer Erkenntnisse durch die komplementären qualitativen Ergebnisse kann ein realistischeres Bild erarbeitet werden. Dies wird komplexen Phänomenen wie dem Mittelstand eher gerecht als rein qualitative oder rein quantitative Herangehensweisen. Um die Komplexität eines Phänomens wiederum nachvollziehen zu können, bietet sich die Grundlage der Systemtheorie an. Anstatt Phänomene zu reduzieren, bietet die Systemtheorie Erklärungsansätze, um komplexe Zusammenhänge zu akzeptieren und diese beschreiben zu können.

Die generationenübergreifende Erfolgsgeschichte mittelständischer Unternehmen kann nicht reduktionistisch ergründet werden. Einzelne Faktoren isoliert zu betrachten, kann keine Erklärung des langfristigen Wettbewerbsvorteils bilden. Vielmehr müssen ganzheitliche Konzepte gebildet werden wie eben mehrdimensionale Auffassungen zur Dynamik und zur Flexibilität. Diese Konzepte stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sie interagieren. Sie formen komplexe Systeme, weswegen die Systemtheorie als theoretischer Hintergrund adäquat ist. Die Mixed Methods im Kontext des pragmatischen Paradigmas bilden den methodischen Zugang, um die systemtheoretisch aufgebauten Zusammenhänge mit Erkenntnissen füllen zu können.

Qualitative und quantitative Teilstudien eines Gesamtforschungsprojekts könnten im Kontext der Systemtheorie Luhmanns als Systeme verstanden werden, die in kommunikativer Beziehung zueinanderstehen. Als analytischer Ansatz zum Verständnis dieser Kommunikation könne die Beobachtung zweiter Ordnung herangezogen werden, welche kennzeichnend ist für den systemtheoretischen Konstruktivismus (vgl. Christensen, 2022, S. 112). Der pragmatische Ansatz sieht hierbei abduktives Schlussfolgern vor, bei welchem Phasen der Induktion und der Deduktion sich abwechseln und gegenseitig beeinflussen. Dabei könnten die induktiven Erkenntnisse der qualitativen Teilstudie als Impuls für die deduktiven Schlüsse der quantitativen Teilstudie dienen und vice versa (vgl. Christensen, 2022, S. 108). Als Beobachtung erster Ordnung können hierbei die Erhebungsphasen innerhalb der Teilstudien eingestuft werden. Die Bezugnahme der Erkenntnisse der Teilstudien aufeinander wiederum sollte vor dem Hintergrund der Beobachtung zweiter Ordnung geschehen. So könne kontinuierlich gefragt werden, wo noch Erkenntnislücken bestehen und wie die jeweils andere Teilstudie zur Klärung dieser Lücken beitragen könnte (vgl. Christensen, 2022, S. 108).

Bevor es im folgenden Kapitel aber zur theoretischen Erarbeitung der Flexibilität, der dynamischen Fähigkeiten sowie des Mittelstands kommt, soll in Abschnitt 2.1 eine Vertiefung der systemtheoretischen Ideen beschrieben werden. Diese Grundlagen sind nicht allein für den epistemologischen Hintergrund der Forschungsarbeit fundamental, sondern enthalten die verschiedenen Strömungen eine Vielzahl an Ideen, welche für die Flexibilität, die Dynamik und den Mittelstand von theoretischem Mehrwert sind. Überdies sind die systemtheoretischen Grundlagen eine Basis des methodischen Zugangs zur Thematik.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Multiperspektivische Ansätze der Organisationsbetrachtung

2.1.1 Systemtheoretische Grundlagen der Forschungsarbeit

Als Grundlage der holistischen und ganzheitlichen Auseinandersetzung mit dem Forschungsbereich der Flexibilität im Mittelstand wird zunächst auf Systemtheorien eingegangen. Dabei soll kein umfassender Überblick über alle Elemente der Systemtheorie erarbeitet werden, sondern es sollen jene Konzepte betrachtet werden, welche für die Methodik sowie für die Nachvollziehbarkeit der Resultate des Mixed Methods-Ansatzes den größten Mehrwert bieten. Da es eine Vielzahl an verbundenen Systemtheorien gibt, stellt der Abschnitt 2.1 lediglich eine begründete Auswahl dar. Abbildung 2 vermittelt eine Übersicht über die zeitliche Entwicklung der für diese Arbeit relevanten Systemtheorien.

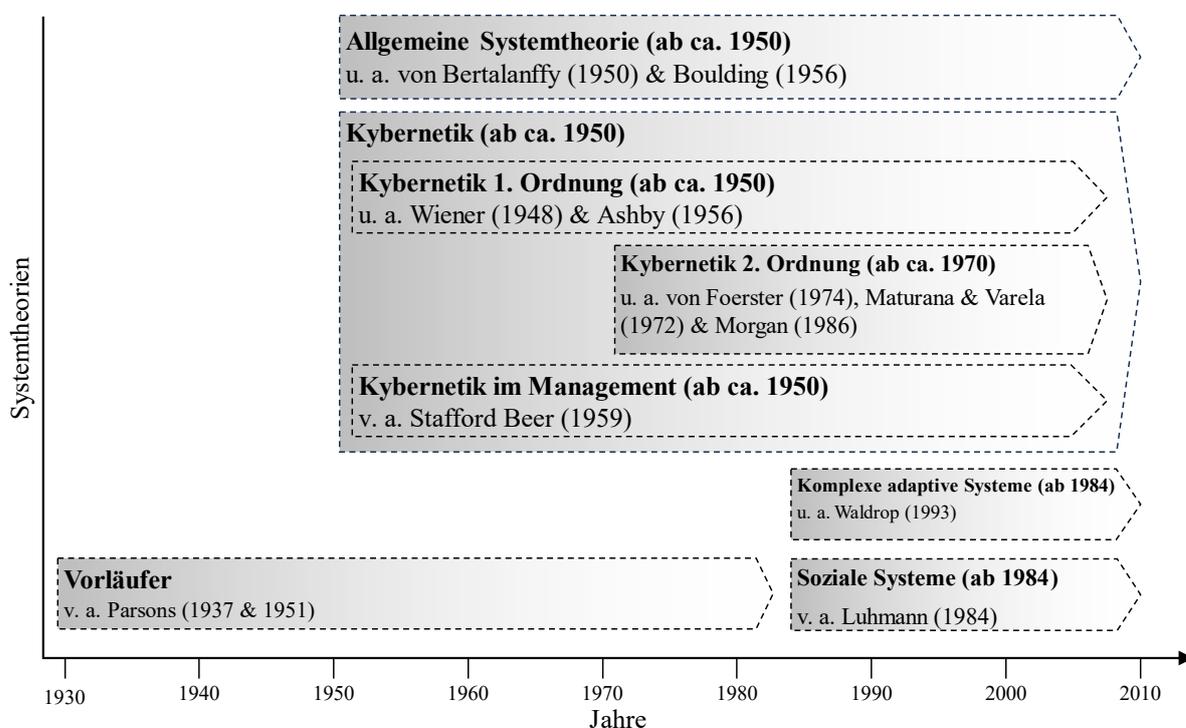


Abbildung 2: Überblick über die in dieser Arbeit verwendeten systemtheoretischen Grundlagen

Insbesondere die allgemeine Systemtheorie und die Kybernetik führten grundlegende Begriffe in die Forschung ein. Kybernetik und allgemeine Systemtheorie entwickelten sich dabei annähernd zeitgleich und besitzen vielfache Überschneidungen. Die Kybernetik zweiter Ordnung ist gerade daher relevant, da sie die Position des Beobachters noch stärker in den Fokus nimmt. Dies ist für die Auswahl und Durchführung der Methodik von Bedeutung. Die Theorien der komplexen adaptiven und der sozialen Systeme können als vergleichsweise neuere Strömungen der Systemtheorien angesehen werden, wobei sich Vorläufer finden, die weit zurückgehen. Eine einheitliche und alleinstehende Systemtheorie existiert nicht. Die Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, welche die dynamischen Wirkungsbeziehungen zwischen

unterschiedlichen Akteuren oder Aktionsbereichen in den Mittelpunkt stellt. Vielmehr kann unter der Systemtheorie ein Sammelbegriff an theoretischen Rahmenwerken verstanden werden, welche durch ein grundlegendes Verständnis verbunden sind (vgl. Stichweh, 1998, S. 303). In diesem Kontext ist es das Ziel, komplexe Zusammenhänge zu beschreiben und diese anhand der Grundgedanken der Systemtheorie besser verständlich zu machen. Die Komplexität wird nicht reduziert, sondern in ihrem Ausmaß und ihren weitreichenden Auswirkungen akzeptiert. Zuvor wurden theoretische und praktische Fragestellungen überwiegend reduktionistisch und vereinfachend analysiert (vgl. Ropohl, 2012, S. 14). Systemtheorien hingegen streben ein holistisches und damit ganzheitliches Erzeugnis an. Systemtheorien zielen dabei allerdings nicht allein darauf ab, die Gesamtheit an Akteuren und Elementen zu berücksichtigen, sondern ebenfalls die Dynamik innerhalb des Systems einzubeziehen. Skyttner (2005, S. 49) sieht die Grundlagen zu diesem Denken bereits bei Hegel. Aufbauend auf seiner Denkweise sei davon auszugehen, dass das Ganze mehr als die Summe der reinen Einzelteile darstelle.

Fundamental für Systemtheorien ist die Unterscheidung des Systems und des Umfelds des Systems. Diese Unterscheidung wird nicht nur vom Beobachter, sondern auch vom System selbst ausgeführt. Das Definierende des Systems ist allerdings nicht sein Bezug zum Umfeld. Systeme sind autonom und vollführen autonome Operationen. Diese reproduzierten Operationen machen die Grundidee der autopoietischen Organisation aus. Obwohl das System autonom und selbstreferenziell ist, besteht dennoch stets eine Verbindung zum Umfeld.

Systeme erhalten sich dauerhaft durch Prozesse der Abgrenzung und der Selbstreferenz. Die Frage also, ob ein System offen oder geschlossen ist, betrifft alle Ausprägungen der Systemtheorien (vgl. Kast & Rosenzweig 1972, S. 450). Offene Systeme tauschen stetig Informationen und Energie mit ihrem Umfeld, also den umgebenden Systemen, aus. Sowohl soziale als auch biologische Systeme sind als offen anzusehen. Mechanische Systeme hingegen können geschlossen sein. Hingegen ist es kompliziert, Systeme klar in die Extreme der Geschlossenheit und der Offenheit zu unterteilen. Besser sei es, so Kast und Rosenzweig (1972, S. 450), von einem relativen Grad der Offenheit auszugehen.

Die Systemtheorie weist den Charakter einer Metatheorie auf (vgl. Teubner, 1999, S. 8). Systemtheorien können daher als abstrakt gehaltene Rahmenwerke auf vielfache Inhalte bezogen werden. Ropohl (2012, S. 52) spricht diesbezüglich davon, dass die Systemtheorie als eine gemeinschaftliche Sprache verstanden werden kann. Um diese Möglichkeiten der Verständigung erzeugen zu können, arbeiten Systemtheorien nicht selten mit einem hohen Grad der Abstraktion. Dies geschieht ebenso, um der Komplexität von Realphänomenen gerecht zu werden.

Baecker (2016, S. 10-11) sieht mehrere verbindende Aspekte zwischen den Systemtheorien, von denen in Bezug auf die Thematik dieser Forschungsarbeit die Folgenden von größter Bedeutung sind:

- Systemtheorien enthalten – im Sinne der angesprochenen Metatheorie – einen zentralen kognitiven Gesichtspunkt, welcher es ermögliche, dass die abstrakt gehaltenen Ideen und Termini der Systemtheorien auf andere Disziplinen angewendet werden können.

- Systemtheorien befassen sich mit der Kausalität in Bezug auf Wirkungszusammenhänge und damit auch mit der Bestimmtheit oder Unbestimmtheit von Akteuren, Systemelementen und Wirkungsketten.
- Systemtheorien fragen danach und wollen erklären, wie oftmals unverbundene Elemente und Ideen letztendlich doch in Verbindung zueinanderstehen. Ein wichtiger Verbindungspunkt besteht zwischen Natur und Gesellschaft.
- Systemtheorien gehen nicht von linearen und kategorialen Differenzierungen aus. Vielmehr sei von einer Differenz zwischen Aspekten auszugehen, die aber sogleich den Einbezug des jeweils anderen vorsehe. Damit ist speziell die Beziehung zwischen System und Umwelt gemeint, die zwar autonom, aber gekoppelt wirken und existieren.
- Systemtheorien fragen verstärkt danach, wie Systeme und Phänomene sich bewahren und wie sie sind. Die Frage nach dem Ursprung rückt in den Hintergrund. Dafür allerdings fragen die Systemtheorien nach der Selbsterhaltung und dem künftigen Zustand von Systemen. Damit beziehen Systemtheorien auch ontologische Fragestellungen ein.
- Systemtheorien arbeiten mit der Figur des Beobachters. Heinz von Foerster und Humberto R. Maturana, zwei der wegweisenden Forscher im Bereich der Systemtheorien, begründeten die Nutzung dieser Figur, wodurch eine Idee eingeführt wird, die die Reflexion des Forschers ermöglicht und hervorhebt. Der Beobachter ist dabei selbst als komplexes Phänomen anzusehen.
- Die Systemtheorie versteht Phänomene und die damit zusammenhängenden Systeme als vorübergehende, somit temporalisierte Gebilde. Niklas Luhmann und zuvor W. Ross Ashby legten die Grundsteine für dieses Verständnis, Systeme und Beobachter selbst bezögen sich auf zurückliegende Ereignisse und reproduzierten sich in Bezug auf diese Ereignisse, wodurch wiederum Ereignisse entstünden.

Die allgemeine Systemtheorie oder auch *generelle Systemtheorie* stellte zur Entstehungszeit eine grundlegend andere Sicht auf Organisationen und Wirkungszusammenhänge dar (vgl. Kast & Rosenzweig, 1972, S. 449). Von Bertalanffy (1972, S. 410), einer der Begründer der allgemeinen Systemtheorie, erörtert, dass zuvor versucht wurde, komplexe Phänomene anhand isolierter Elemente zu ergründen. Kenneth Boulding (1956, S. 208), ein wegweisender Forscher zum Holismus in der Systemtheorie, charakterisiert die Systemtheorie als ein wissenschaftliches Skelett, das ein Rahmenwerk anbietet, das in verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen adaptiert und mit eigenen Inhalten und Fragestellungen gefüllt werden kann. Seine eigene Systemtheorie wird in Abschnitt 2.1.2 beschrieben. Die Auffassung der allgemeinen Systemtheorie als vielfach nutzbares Rahmenwerk rückt Ropohl (2012, S. 52-54) in den Vordergrund und bezeichnet die Systemtheorie als Modelltheorie.

Für die allgemeine Systemtheorie wie auch für die sich aus ihr ableitenden Strömungen der Systemtheorie ist nicht allein kennzeichnend, dass auf Reduktionismus zugunsten des Holismus verzichtet wird. Ferner sei es entscheidend, so von Bertalanffy (1972, S. 409), die Auffassung der einseitigen Kausalität aufzugeben. Nicht nur wird die Zerlegung in Einzelteile aufgegeben,

sondern auch die einfache Ursache-Wirkungsbeziehung abgelehnt. Dies steigert die Komplexität immens. Wie in allen systemtheoretischen Strängen wird das System bei der allgemeinen Systemtheorie als offenes System angesehen, das dynamische Gleichgewichte erreichen kann (vgl. von Bertalanffy, 1950, S. 23). In diesem Kontext spricht von Bertalanffy (1950, S. 25) von der Äquifinalität. Anders als bei geschlossenen Systemen, bei denen es nur einen Pfad gibt, der zu einem bestimmten Zustand führt, besteht bei offenen Systemen die Möglichkeit, einen Endzustand auf vielfältige Weise zu erreichen (vgl. von Bertalanffy, 1950, S. 25).

Essenziell für das Verständnis sowohl der allgemeinen Systemtheorie als auch der ihr verwandten Strömungen ist die Idee des Gleichgewichts. Die Idee des Gleichgewichts bestimmt die unterschiedlichen Strömungen und Fortentwicklungen und spiegelt das Interesse der Forscher wider, die Entstehung von Ordnung und Stabilität in komplexen Zusammenhängen zu ergründen (vgl. Whitney et al., 2015, S. 28). Geschlossene Systeme finden ein Gleichgewicht, wenn sich entgegenstehende Variablen eine dauerhafte Balance erreichen. In offenen Systemen allerdings findet ein stetiger Austausch von Material, Energie und Informationen statt. Es stellt sich somit ein vorübergehendes dynamisches Gleichgewicht, ein *Steady State*, ein. Bereits in der allgemeinen Systemtheorie war ein derartiges Gleichgewicht vorgesehen, welches durch interne Anpassungen an Veränderungen im System und an Veränderungen außerhalb des Systems erneuert werden muss (vgl. Whitney et al., 2015, S. 28). Fundamental für die Erneuerung des dynamischen Gleichgewichts sind systeminterne Regulationsmechanismen. Kennzeichnend für diese Idee ist der Begriff der *Homöostase*, welcher die Fähigkeit von Systemen und damit auch Organismen beschreibt, ein Fließgleichgewicht durch Selbstregulation aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen (vgl. Whitney et al., 2015, S. 28).

Die Wissenschaft der *Kybernetik* kann als wichtiger Fortschritt der allgemeinen Systemtheorie angesehen werden. Während die allgemeine Systemtheorie sich mit der Offenheit lebender Systeme befasst und Gedanken spontaner und kreativer Evolution aufgreift, liegt der Fokus der Kybernetik stärker auf Zuständen des Gleichgewichts natürlicher oder sozialer Systeme (vgl. Hammond, 2010, S. 106). Uempleby (1997, S. 635) sieht im Nachhinein den Ursprung der Kybernetik bei Wiener (1948) und dessen Werk „*Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*“. Wiener legte dabei den Grundstein der Kybernetik, indem er sich damit befasste, dass Maschinen entwickelt wurden, die die Wirkungsmechanismen von lebenden Systemen und deren Wahrnehmungen nachahmten. Nervensysteme und die zugehörigen Operationen wurden analysiert und übertragen in elektronische und mechanische Anlagen.

Einflussreich in den 1960ern für die Kybernetik war zudem W. Ross Ashby (vgl. Pickering, 2002, S. 413-415). In Orientierung an die Informationstheorie stellte er das Gesetz der erforderlichen Varietät auf und konkretisierte die Idee der Homöostase. In diesen Ideen können zentrale Grundlagen des Komplexitätsmanagements sowie der Flexibilität gesehen werden. In kurzer Weise lassen sich die Grundannahmen der Kybernetik präzisieren als Ansicht, dass Systeme, die Ordnung von Systemen und letztendlich das Verhalten von Systemen auf

systeminterne Regelungs-, Kontroll- und Steuerungsmechanismen zurückzuführen sind (vgl. Schulte-Zurhausen, 2014, S. 29).

Dass die Ursachen und Wirkungen nicht isolierbar sind, liegt in den Gedankengängen der Kybernetik nicht zuletzt an der zentralen Rolle von *Rückkopplungsprozessen*. Derartige Feedbacks sind charakteristisch für stabile Regelungssysteme (vgl. Küppers, 2019, S. 12). Die Idee der Rückkopplung repräsentiert den Gedanken, dass Systeme anhand ihrer Selbstregulation Impulse aus dem Umfeld und aus dem Innern ausnehmen und sich stetig anpassen. Auf diese Weise kann ein System sich selbst erhalten.

Ebenfalls notwendig für diese Selbsterhaltung im Sinne der Kybernetik sind *Regelkreise*. Ein Regelkreis ist ein autonomer in sich geschlossener Wirkungsmechanismus, der Führungs- und Störgrößen aufnimmt und sich anhand von Regulierungsvektoren auf ein Ziel hinbewegt (vgl. Küppers, 2019, S. 41). Stellt sich im Abgleich zwischen Ziel- und Sollgröße ein hinreichend kleiner abweichender Wert ein, ist zumindest vorübergehend ein Gleichgewicht erreicht.

Maßgeblich für den Umgang mit komplexen Systemen und einem Systemumfeld, dass immer schwieriger zu durchdringen ist, ist das *Gesetz der erforderlichen Varietät*, welches W. Ross Ashby 1956 aufstellte. Das Gesetz der erforderlichen Varietät besagt, dass je ausgeprägter die interne Varietät des Aktionsspielraums des Kontrollsystems ist, desto mehr Perturbationen aus dem Umfeld, also Störungen und Veränderungen, dieses Kontrollsystem bewältigen kann (vgl. Heylighen, 1992, S. 9). Ashby (1961, S. 207) formuliert es einfach, indem er sagt, dass einzig Varietät des Regulators die Varietät der Umgebung beherrschen kann. Ashbys Gesetz wurde nicht nur in der Kybernetik aufgegriffen, sondern hat eine vielfache Anwendung erfahren. Rebernik und Mulej (2000, S. 1126) beziehen das Gesetz der erforderlichen Varietät auf das Management rasch wachsender Unternehmen und verbinden es mit dem Anspruch des Holismus. Das *Gesetz des erforderlichen Holismus* besagt, dass der totale Holismus für Manager nicht realisierbar sei, dass der Fokus auf einer oder einigen wenigen Perspektiven wiederum allerdings ungenügend sei (vgl. Rebernik & Mulej, 2000, S. 1126). Daher sei es, dem Gesetz des erforderlichen Holismus folgend, notwendig, ein dialektisches Betrachtungssystem aufzubauen, welches so holistisch wie möglich geartet ist, welches die Komplexität des zu lösenden Problems aber nicht über die Maßen steigert.

Die *Autopoiese* stellt eine weitere zentrale Idee dar, die in allen Systemtheorien enthalten ist als Grundannahme. Die Theorie der Autopoiese basiert auf Ausführungen der Neurobiologen Humberto Maturana und Francisco Varela (vgl. Burth, 1999, S. 146-147). Die Autopoiese ist ein analytisches Erklärungsmodell für die Selbsterhaltung und Erneuerung von Systemen. Systeme, obgleich in Verbindung stehend mit dem Umfeld, sind durch ihre Autonomie gekennzeichnet (vgl. Glanville, 2009, S. 71). Die Selbstproduktion eines Systems ist den Interaktionen und Geschehnissen im System als zentrales Ziel übergeordnet. Stabilität im Sinne eines Fließgleichgewichts wird durch zirkuläre Selbstreferenz erreicht. Dieser lebenserhaltende selbstreferenzielle Prozess ist als Autopoiese zu verstehen.

Die *Kybernetik zweiter Ordnung* stellt eine Fortentwicklung der ursprünglichen Kybernetik dar. Nun jedoch liegt der Fokus stärker auf der Rolle des Beobachters (vgl. Heylighen & Joslyn, 2001, S. 3). Die Rolle des Beobachters ist dahingehend essenziell, da Wahrnehmungen und entwickeltes Wissen in der Theorie der Kybernetik zweiter Ordnung durch mentale Modelle und Repräsentationen der Welt geprägt und womöglich verzerrt werden (vgl. Glanville, 2009, S. 59). Daher besteht grundlegend eine Differenz zwischen realem Phänomen und dem Modell des Beobachters oder der Beobachterin. Dies entspricht der konstruktivistischen Epistemologie. Scott (2004, S. 1373) definiert die Kybernetik erster Ordnung daher als die Untersuchung beobachteter Systeme, während die Kybernetik zweiter Ordnung sich mit der Untersuchung beobachtender Systeme befasst. Damit bietet die Kybernetik den Mehrwert, dass eine Epistemologie für Kybernetiker integriert wird, welche unmittelbar auf dem Konstruktivismus fußt (vgl. Glanville, 2009, S. 59). Damit ist zumindest für die Systemtheorien ein neues Paradigma erreicht, welches Beobachter und Beobachtetes in eine zirkuläre Referenzbeziehung setzt.

Insbesondere für das Management von Organisationen, im Speziellen von Unternehmen, bietet die Kybernetik einen großen Mehrwert. Stafford Beer gilt in diesem Kontext als Begründer der *Management-Kybernetik* (vgl. Pickering, 2002, S. 421). Im Fokus stand dabei die Frage, wie Organisationen anhand von Regelungen und Mechanismen stabilisiert und gesteuert werden können (vgl. Pickering, 2002, S. 421). Lührs (2001, S. 89) definiert die Management-Kybernetik als eine Forschungsrichtung, die zu erklären beabsichtigt, wie sich Unternehmen in komplexer und dynamischer werdenden Umfeldern zielgerichtet entwickeln können.

Zwar sind auch Organisationen im Kontext der Management-Kybernetik autonom, doch stehen sie in Verbindung zur Umwelt (vgl. Vidgen, 1998, S. 119). Pickering (2002, S. 423) beschreibt im Rückblick auf die von Stafford Beer entwickelte Management-Kybernetik, dass in dieser erkennbar wurde, dass der Erfolg von Management-Systemen wie sie in Organisationen vorzufinden sind, maßgeblich davon abhängt, wie adäquat sie auf Veränderungen der Umwelt, speziell auf Bewegungen von Zulieferern, Partnern und Kunden reagieren können. Die Management-Kybernetik entspricht demnach im Genauen der grundlegenden Auffassung aller Systemtheorien, dass Systeme in sich autonom sind, dass sie aber stets gekoppelt sind an die Entwicklung anderer Systeme.

Im Zentrum der Management-Kybernetik steht das *Viable Systems Model* (VSM). Dieses Modell, welches überlebensfähige Management-Systeme abbilden soll, basiert zu großen Teilen auf den Ideen von Ashby, insbesondere auf Ashbys Ausführungen zu Homöostaten und zum Gesetz der erforderlichen Varietät (vgl. Beer, 1984, S. 11). Demnach benötigen Organisationen homöostatische kontrollierende Organe. Das Problem des Managements eines jeden Systems, das langfristig überleben soll, betreffe den Umgang mit Komplexität (vgl. Beer, 1984, S. 10). Noch heute ist die Management-Kybernetik praktisch relevant und fungiert als Basis moderner Forschungsansätze.

Die *Theorie komplexer adaptiver Systeme* entstand aus der kybernetischen Komplexitätstheorie heraus (vgl. Burmann, 2005a, S. 117). Diese Variante der Kybernetik wendet sich explizit der

Analyse sozio-technischer Systeme und deren Regulations- und Steuerungsmechanismen zu. Aufbauend auf der Metapher des Organismus sehen Forscher, die sich mit komplexen adaptiven Systemen befassen, es als wesentlich für die Überlebensfähigkeit an, dass Organisationen auf Kontingenzen im Organisationumfeld reagieren (vgl. Dooley, 1997, S. 71). Durch diese kontingenten Anpassungen erhöhe sich wiederum die Komplexität des Systems, da es zu Prozessen der Spezialisierung, der Integration und der Differenzierung komme.

In der Theorie komplexer adaptiver Systeme kommt es nicht allein zum Überleben, da das System sich in rein reaktiver Form anpasst oder in selektiver Art und Weise Adaptionen an exogene Impulse auswählt. Ebenfalls zur Ordnungsbildung führen endogen initiierte Muster der Selbstorganisation (vgl. Wilkens et al., 2006, S. 129). Dadurch wird dem System, selbst am Rande des Chaos, die eigene Autonomie zugestanden. Eine wichtige Annahme der Theorie komplexer adaptiver Systeme ist, so Wilkens et al. (2006, S. 129), dass Systeme zwischen chaotischen und starren Umständen durch Prozesse der Adaption und Selbstorganisation den optimalen Grad an Handlungsfähigkeit erreichen. Die Handlungsfähigkeit wiederum fußt auf der Ordnungs- und der Anpassungsfähigkeit. Durch die Vielzahl emergenter, nichtlinearer Interaktionen im System sei die Vorhersagbarkeit des Systemverhaltens jedoch gering.

Die Theorie komplexer adaptiver Systeme umfasst eine Vielzahl an Konzepten, die sich in Anlehnung an Kirchhof (2003, S. 21) anhand einer Netzwerkdarstellung abbilden lassen (siehe Abbildung 3). Dabei fallen einige wichtige Komponenten auf, die die theoretische Grundlage bieten können für eine holistische Untersuchung der Flexibilität im Mittelstand.

Nicht-lineare Dynamiken sind charakteristisch für dissipative Strukturen. Derartige Strukturen sind gekennzeichnet durch die Selbstorganisation hochdynamischer Systeme. Es findet ein intensiver Austausch von Energie mit dem Umfeld statt, wobei zahlreiche Transformationen durchlaufen werden (vgl. Schneider & Somers, 2006, S. 354). Allerdings streben dissipative Strukturen kein Gleichgewicht an, wie es bei einem Homöostat im Sinne der Kybernetik vorgesehen ist. Es wird dabei nicht mehr von einem homöostatischen, sondern von einem homöorethischen System gesprochen (vgl. Lattwein, 2002, S. 65). Nunmehr erreicht das System fort-dauernd neue, dynamische Gleichgewichtszustände.

Ebenfalls lässt sich die Idee der *Koevolution* auf die Unternehmensführung übertragen. In der Theorie komplexer adaptiver Systeme bedeutet Koevolution, dass die eigene Entwicklung an die Entwicklung anderer Agenten gebunden ist (vgl. Friedli, 2006, S. 94). Dies habe zur Konsequenz, dass Subsysteme wie beispielsweise Unternehmen sich eine Nische im Gesamtsystem suchten, dass diese Positionierung aber stets angepasst werden müsse (vgl. Friedli, 2006, S. 95). Es zeigt sich, dass Ordnung und Stabilität in komplexen adaptiven Systemen und in übergeordneten Gesamtsystemen nur äußerst schwierig und vielleicht gar nicht zu erreichen ist. Dennoch sei es bei komplexen adaptiven Systemen möglich, dass *spontane Ordnung* entsteht (vgl. Stoll, 2008, S. 37). Dabei kann aber nicht davon ausgegangen werden, dass dieser Zustand der Ordnung geplant und vorhergesehen war.

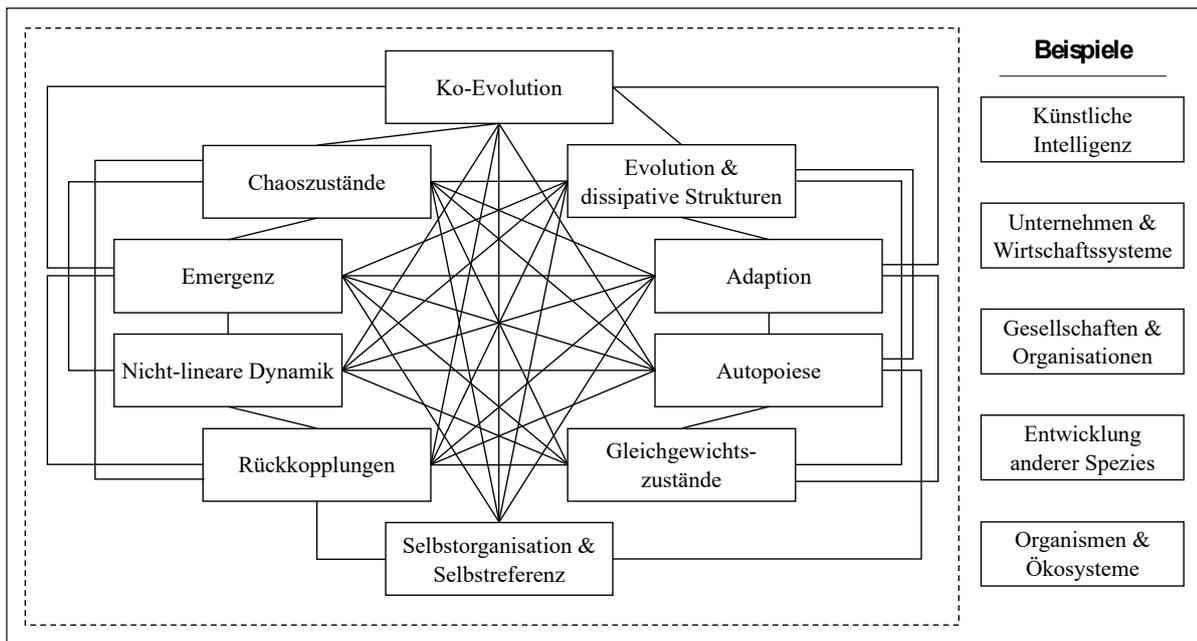


Abbildung 3: Eigenschaften und Prinzipien komplexer adaptiver Systeme (in Anlehnung an Kirchof, 2003, S. 21)

Unter Bezugnahme auf die Idee der Homöostase aus der Kybernetik erster Ordnung nennen Villányi et al. (2009, S. 352) die Morphostase als wichtiges Konzept innerhalb der Theorie komplexer adaptiver Systeme. Die Morphostase erfasst die Bewahrung eines Systems, somit das schlichte Überleben. Weiter, so Villányi et al. (2009, S. 352), gehe die *Morphogenese*, bei der das System nicht nur weiterbesteht, sondern sich auch fortentwickelt. Im Gegensatz zur Morphostase und zur Homöostase tritt also nicht einfach ein neues Gleichgewicht ein, sondern darüber hinaus ein Fortschritt. Kommt es zur Selbstanpassung im Sinne der Morphogenese, werden Potenziale im System aktiviert aufgrund evolutionärer Prozesse. Diese Potenziale waren zwar bereits vorher im System enthalten, jedoch waren sie inhibiert, demnach verhindert (vgl. Miebach, 2010, S. 334). Diese Idee hängt eng mit der Emergenz zusammen (vgl. Schneider & Somers, 2006, S. 353).

In der allgemeinen Systemtheorie ist die Äquifinalität von Bedeutung. Vorübergehende Endzustände können aus unterschiedlichen Anfangszuständen erreicht werden. Schneider und Somers (2006, S. 353-354) weisen dagegen daraufhin, dass diese Äquifinalität in der Theorie komplexer adaptiver Systeme nicht unbedingt gelten muss. Ihnen zufolge können Initialzustände in komplexen adaptiven Systemen finale Zustände und Entwicklungspfade dorthin vorgeben oder zumindest wahrscheinlicher machen als andere Alternativen. Damit wird die Existenz von *Pfadabhängigkeiten* in diesem Strang der Systemtheorien nicht ausgeschlossen.

Im Jahr 1984 erschien „Soziale Systeme“ von Niklas Luhmann. In diesem Werk entwarf Luhmann den Grundriss einer eigenen Systemtheorie. Luhmanns Ideen basieren zu großen Teilen auf Gedankengängen, die Talcott Parsons bereits in seinen Veröffentlichungen „The Social System“ und „Toward a General Theory of Action“ in 1951 formulierte (vgl. Arnoldi, 2001, S. 3). Die zentrale Zielsetzung der allgemeinen Systemtheorie war es, ein Rahmenwerk zu

schaffen, das in verschiedenen Disziplinen angewendet werden kann. *Die Theorie sozialer Systeme* nach Parsons – passend zur Zielsetzung der allgemeinen Systemtheorie – hatte die Absicht, eine abstrakte Theorie zu entwerfen, um Folgerungen zuzulassen hinsichtlich sozialer Aktionen und Handlungsweisen (vgl. Smelser, 2001, S. xxvii). Soziale Systeme stehen dabei stellvertretend für die Gesellschaft, in welcher Interaktions- und Integrationsbeziehungen zwischen Individuen zur Entstehung von Ordnung führen können (vgl. Parsons, 1970, S. 846).

Zwar bezieht sich Niklas Luhmann auf Talcott Parsons, doch gibt es mitunter große Unterschiede, beispielsweise durch eine stärkere Fokussierung auf die Rolle der Kommunikation bei Luhmann. Treibel (2006, S. 31) vergleicht Luhmann und Parsons und sieht die große Gemeinsamkeit, dass beide eine unabhängige Theorie entwerfen wollten, die Komplexität nicht reduzieren wolle und eine breite Anwendbarkeit beabsichtige. Allerdings beschreibt Niklas Luhmann seinen Ansatz als funktional-strukturell (vgl. Treibel, 2006, S. 31). Bei Parsons Ansatz wiederum verhält es sich umgekehrt. Dies bedeutet, dass Parsons die Frage nach der Struktur in den Vordergrund rücke, während Luhmann dem Funktionsbegriff den Vorrang gebe (vgl. Villányi et al., 2009, S. 358). Luhmann zufolge sei ein soziales System ein Kollektiv an funktional zu unterscheidenden Elementen, welches nicht mehr durch soziale Rangordnungen oder Stände strukturiert werde, sondern in Funktionsbereiche wie Wirtschaft, Recht oder auch Religion unterteilt werden könne (vgl. Treibel, 2006, S. 31).

Nach Parsons Theorie der sozialen Systeme ist die Gesellschaft ein System der Aktion (vgl. Lockwood, 1956, S. 135). Soziale Systeme entstünden erst durch die Interaktionen der Individuen, welche geleitet werden durch Normen innerhalb der Gesellschaft. Stabilität im System entstehe durch solche normative Vorgaben, welche wiederum durch den Prozess der Institutionalisierung etabliert würden. Luhmann (1982, S. 131) hingegen erklärte, dass soziale Systeme auf zielgerichteter Kommunikation basierten. Dadurch würden Ereignisse verbunden und konstituiert. Hier bezieht sich Luhmann explizit auf die Autopoiese nach Varela und Maturana. Soziale Systeme erhalten sich dadurch, dass sie sich selbst reproduzieren und Referenzen zu sich selbst herstellen (vgl. Luhmann, 1982, S. 131). Immer wenn Kommunikation zwischen Individuen stattfindet, manifestiere sich ein soziales System, so Luhmann (2019, S. 12).

Die allgemeine Systemtheorie wird durch zentrale Grundtheoreme der Theorie sozialer Systeme maßgeblich erweitert. Bei der Entstehung von Systemen und Interaktionen bestehe, so Parsons wie auch Luhmann, das Problem der *doppelten Kontingenz*. Parsons sieht in der doppelten Kontingenz eine Situation, in der zwei Akteure sich gegenseitig wahrnehmen und ihr Handeln aneinander ausrichten (vgl. Villányi et al., 2009, S. 364). Bezeichnet werden diese Akteure mitunter als Alter und Ego. Eine solche Interaktion ist die erste Konstitution eines Prozesses, doch stellt sich die Frage, wie die Konstitution beginnt. Parsons sieht in Normen und Werten des Systems den Grund dafür, dass der erste Schritt getan wird (vgl. Villányi et al., 2009, S. 364). Dagegen weist Luhmann der Kommunikation die größte Bedeutung zu, um das Problem der doppelten Kontingenz zu lösen. Luhmann (1995, S. 109) erörtert, dass der Gegenüber stets eine Black Box bleibe in der Situation der doppelten Kontingenz.

Eine weitere wichtige Idee innerhalb der Theorie sozialer Systeme ist die *Interpenetration*. Diese besagt, dass verschiedene Systeme im Sinne der Autopoiese zwar in sich geschlossen sind, dass die Systeme aber untereinander verbunden sind, da die Operationen des anderen Systems in die eigenen, selbstreferenziellen Operationen einbezogen werden (vgl. Greve, 2006, S. 24). Luhmann (1995, S. 213) definiert Interpenetration, indem er zunächst erörtert, dass Penetration bedeute, dass ein System die eigene Komplexität für ein anderes System zur Verfügung stellen, damit dieses sich selbst konstituieren könne. Interpenetration dagegen gehe davon aus, dass bei der Penetration ein reziproker Prozess geschehe (vgl. Luhmann, 1995, S. 213).

Einen Fokus legt Luhmann in seiner Theorie auf die Differenzierung des Systems und des Umfelds. Die *Selbstreferenz* wie auch die *Morphogenese* nehmen einen hohen Stellenwert ein. Bei der Morphogenese nach Luhmann (1995, S. 352) werden zuvor dem System eigene blockierte Potenziale kurzzeitig reaktiviert. Dadurch könne es zu Anpassungen kommen, ohne dass Zusätze aus dem Umfeld benötigt werden. Die Reproduktion, so Luhmann (1995, S. 10), sei das Management von Differenz. Die Herstellung der Identität des Systems kann einzig geschehen durch die Differenzierung des Systems in Bezug auf das Umfeld (vgl. Luhmann, 1995, S. 9).

Einen Bezug von Luhmanns Auffassung von *Komplexität* zu Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät sieht Willke (2005, S. 306). Die Reproduktion eines Systems könne nur sichergestellt werden, wenn die Komplexität im System und in Beziehung zur Umwelt beherrscht werden kann. Dies erfordere, so Willke (2005, S. 306), eine hohe Selektivität. Diesbezüglich formuliert Willke (2005, S. 306) das stark an Ashby angelehnte Verhältnis, dass die Ausprägung der Selektivität sich umgekehrt zur Systemkomplexität verhalte. Bei einer hohen Selektivität nimmt das System demnach nur noch einen geringen Teil der Komplexität wahr. Es kommt demnach zu einer bewussten Reduktion der Perturbationen. Demgegenüber führe eine geringe Selektivität zu hoher Komplexität. Komplexität könne gleichgesetzt werden mit Selektionszwang, der sich aus Kontingenzen zur Umwelt und zum Systeminnern ergebe (vgl. Willke, 2005, S. 307). Der *Holismus*, welcher eine zentrale Grundlage der Ideen der Mixed Methods ist, ist in vielfacher Hinsicht mit den Strömungen der Systemtheorie verbunden. Sowohl in epistemologischer als auch in methodologischer Hinsicht bildet die Systemtheorie das Fundament des Holismus und somit der multiperspektivischen Untersuchung eines Realphänomens. Skyttner (1996, S. 20) sieht im Holismus keine eigene Theorie, sondern eine der Systemtheorie zugrundeliegende Prämisse. Der Holismus wurde zuerst in strukturalistischen Strömungen prominent.

Eine holistische Denkweise kann beispielsweise dadurch entstehen, dass bewusst multiperspektivisch und -disziplinär gearbeitet wird (vgl. Wilby, 2005, S. 388). Jedoch stellt sich bezüglich Wilbys Vorschlag die Frage, ob dies realisierbar ist. Hierfür könnten die Ideen des *erforderlichen Holismus* herangezogen werden. Damit ist gemeint, dass es in der Realität nicht möglich ist, das Maximum an Holismus zu erreichen. Hierauf bezogen sieht Bunge (2000, S. 156-157) eine Trennlinie zwischen Holismus und Systemismus. Während Individualismus die Interaktionen zwischen Individuen vernachlässige, fehle es dem Holismus am Blick für die Bedeutung einzelner Akteure. Systemismus hingegen schaffe den Raum, Individuen eigene Aktionskraft

zukommen zu lassen und zeitgleich übergeordnete Relationen zu betrachten. Die Idee des Systemismus nach Bunge (2000, S. 147) kommt somit dem erforderlichen Holismus nahe.

Im Folgenden werden mit Boulding, Morgan und Scholz drei Forscher vorgestellt, deren Ideen vor dem Hintergrund des Ziels der multiperspektivischen Ergründung der Flexibilität im Mittelstand von herausgehobener Bedeutung sind.

2.1.2 Bouldings Hierarchie der Systeme

Ein wesentliches Ziel der Forscher der allgemeinen Systemtheorie war es, ein Vokabular zu schaffen, das in vielerlei Anwendungskontexten hilfreich sein kann. Deutlich wird dies anhand der Hierarchie der Systeme und ihrer Komplexität, aufgestellt von Kenneth Boulding, selbst einer der Begründer der Systemtheorie (vgl. Skyttner, 2005, S. 51). Sein wichtigstes Werk „General Systems Theory – The Skeleton of Science“ erschien 1956. Dieses Buch enthielt mit der Systemhierarchie bis heute ein zentrales Instrument systemtheoretischer Ansätze (vgl. Skyttner, 2005, S. 39). Die Analogie der Systemtheorie als Skelett veranschaulicht treffend die verbreitete Anwendbarkeit des Theoriegebäudes. Mingers (1997, S. 304) nennt das System der Systeme die wichtigste Strukturierung innerhalb der Systemtheorie.

Basierend auf Bouldings Ideen zur Systemtheorie können fünf allgemeingültige systemtheoretische Postulate und Prinzipien formuliert werden (vgl. Boulding, 1964; Skyttner, 1996, S. 18-19). Diese Postulate sollen die Fortentwicklung der allgemeinen Systemtheorie fördern:

1. Ordnung und Regelmäßigkeit sind stets Chaos, Unordnung und Zufall vorzuziehen.
2. Die reale Welt ist für Systemtheoretiker interessant und attraktiv aufgrund ihrer möglichen Ordnung.
3. Es gibt eine Ordnung der Ordnungen, also eine Ordnung der zweiten Stufe.
4. Um Ordnung zu etablieren, sind quantifizierende und mathematische Untersuchungen hilfreich.
5. Die Suche nach Ordnung und Regeln ist nicht abstrakt, sondern schließt die Untersuchung der Entsprechungen in der empirischen Welt ein.

Der Mehrwert des Systems der Systeme von Boulding ist die Skalierbarkeit. Die Anwendbarkeit der Systemhierarchie wird verdeutlicht anhand verschiedener Kontexte. Der Beobachter entscheide, welches Problem er durch die Systemtheorie untersuche (vgl. Wilby, 1994, S. 660). Eine kleine Skalierung liege beispielsweise vor, wenn man ein Individuum betrachtet. Eine große Skalierung sei zu sehen, wenn beispielsweise ein politisches System analysiert werde. Kennzeichnend für das System der Systeme nach Boulding seien wie für alle Ansätze der Systemtheorie der Holismus, die Emergenz und die Interdisziplinarität, so Wilby (2005, S. 388). Obgleich die allgemeine Systemtheorie in ihrer Abstraktheit wenig konkret ist, ist Bouldings Hierarchisierung intuitiv nachvollziehbar, auch da Beispiele genannt werden. Sortiert ist das System der Systeme aufsteigend nach der Komplexität. Während Boulding in seinem wegweisenden Artikel „General Systems Theory – The Skeleton of Science“ von 1956 keine tabellarische Auflistung der Systeme anbietet, hat eine Vielzahl an Forschenden wie unter anderem

Mingers (1995, S. 80), Mingers (1997, S. 307), Scholz (2007, S. 25) oder Skyttner (2005, S. 117) derartige Darstellungen zusammengestellt. Die Ebenen der Hierarchie reichen von der untersten Ebene mit statischen beispielsweise geographischen und topologischen Systemen wie Atomen und Kristallen und bis zur komplexesten Ebene, welche transzendente Problembereiche betrifft. Zu sehen ist dies in Tabelle 2.

Sortierung	Ebene	Komplexitätsgrad	Merkmal	Analogie	Anwendung auf Organisationen & Unternehmen
Steigende Komplexität	1	Rahmenwerke & Strukturen	Statisch	Atome	Organisationsstruktur
	2	Uhrwerke	Physikalische Bewegung & Reaktion	Maschinen & Solarsystem	Flussdiagramm
	3	Regulation	Kybernetische Kontrolle	Theromstate	Buchführung
	4	Offene Systeme	Strukturelle Selbsterhaltung	Zellen	Input-Output-Modell
	5	Einfache Organismen	Funktionelle Differenzierung	Pflanzen	Unternehmens- & Produktlebenszyklus
	6	Tiere	Durch Nervensystem gesteuerte Lernfähigkeit	Tiere	Strategische Planung
	7	Mensch	Selbstbewusstsein	Menschen	Lernende Organisation
	8	Soziale Systeme	Gruppensymbole & -normen	Familien & Vereine	Organisationskultur
	9	Transzendenz	Unerklärliche Unbekannte	Gott	Virtuelle Unternehmen

Tabelle 2: Systemhierarchie mit Bezug zu Organisationen (in Anlehnung an Boulding, 1956, S. 202-205; Scholz, 2007, S. 25; Mingers, 1995, S. 80)

Anhand der Hierarchie sowie der zentralen Merkmale, der Analogien und der Anwendungsfälle auf Organisationen und Unternehmen wird ersichtlich, dass es kaum ein Phänomen gibt, bei dessen Untersuchung die Systemtheorie nicht hilfreich sein könnte.

In den folgenden Jahrzehnten kam es auch durch Boulding selbst zu Weiterentwicklungen der Systemhierarchie. Mitunter haben neuere Hierarchien im Stile Bouldings elf Komplexitätsstufen (vgl. Skyttner 2005, S. 114-117). In derartigen umfangreichen Systemen sind viele Ideen der verschiedenen Strömungen der Systemtheorie enthalten. Es sind mechanische und kybernetische Systeme eingeschlossen. Ferner können in der Systemhierarchie Ideen aufgegriffen werden zu Rückkopplungen, zur Reproduktion innerhalb der Systemgrenzen, zum ökologischen Lebenszyklus, zum menschlichen Nervensystem oder zu Gesellschaften.

Zimmermann (1999, S. 8) konkretisiert die Nutzung der Systemtheorie in der Organisations- und Managementforschung durch eine eigene Systematisierung. So wird nachvollziehbar, dass die Systemtheorie geeignet ist, eine Vielzahl unterschiedlicher Untersuchungsobjekte innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens zu ergründen. Während Illustrationen einfacher Aufbauorganisationen der untersten Ebene nach Bouldings Komplexitätshierarchie entsprechen, ist die Organisationskultur eines der komplexesten Forschungsthemen in der Forschung. Diese breite Anwendbarkeit der Systemtheorie in der Managementforschung unterstreicht die Eignung der Systemtheorie als Basis der vorliegenden Forschungsarbeit.

2.1.3 Morgans Organisationsmetaphern

In der Anwendung der Systemtheorien auf die Organisationsforschung wird oft mit Analogien und Vergleichen gearbeitet. Dies vereinfacht das Verständnis, spiegelt aber auch den Erkenntnisprozess wider, mit dem die Realität konstruiert wird. Im Sinne des Konstruktivismus entwickelt der Beobachter seine subjektive Wahrnehmung der Realität, die aber nicht mit der objektiven Wirklichkeit übereinstimmt. Hinsichtlich der holistischen Betrachtungsweise eines Forschungsproblems stellen Morgans Metaphern einer Organisation ein zentrales Konzept dar. Fundiert wurden diese Ideen anhand der Bücher „Sociological Paradigms and Organizational Analysis“ von 1979 und „Images of Organization“ von 1986. In Anlehnung an Kuhn und seine Idee der Paradigmen innerhalb der Wissenschaft formuliert Morgan (2011, S. 460), dass alle Organisationstheorien auf zugrundeliegenden Annahmen beruhen. Es hätten sich diverse Strömungen innerhalb der Organisationstheorie ergeben, die zum Teil einander widersprüchen. Eine Vereinbarkeit könne nur geschehen, wenn die basisbildenden Grundannahmen nachvollzogen würden. Diese sieht Morgan in einigen zentralen Metaphern (vgl. Morgan, 1980, S. 613). Die Analogie ist der Prozess der Bezugnahme zwischen zwei zu vergleichenden Objekten, während die Metapher vielmehr das Referenzobjekt ist, anhand dessen das Untersuchungsobjekt erklärt werden soll. Diese Erläuterungen Morgans entsprechen einem konstruktivistischen Standpunkt (vgl. McCourt, 1997, S. 514). In ihrer fundamentalen Natur seien Theorien, auch die Theorien der Organisationsforschung, Metaphern (vgl. Morgan, 2011, S. 461). Metaphorisch zu denken, so auch McCourt (1997, S. 512), sei elementar für wissenschaftliches Denken. Ebenfalls thematisiert Morgan aber durch seine Nutzung der Metaphern die Erschaffung von Verständnis. Die Verwendung von Metaphern sei essenziell für den Prozess der Theoriekonstruktion und für wissenschaftliches Arbeiten generell, so Alvesson (2013, S. 17). Die Metapher sei gerade daher so hilfreich, da sie auf der einen Seite vergleichbare Merkmale aufweise, auf der anderen Seite aber auch Unterschiede zum eigentlich zu analysierenden Objekt zeige (vgl. Alvesson, 2013, S. 17). Durch die Auseinandersetzung mit diesen Gemeinsamkeiten und Unterschieden werde Erkenntnis geschaffen (vgl. Morgan, 2006, S. 4). Die Metapher werde so zu einem Instrument der Erkenntnis. Gleichzeitig könne aber nicht eine einzige Metapher ausreichen, um ein annähernd holistisches Bild eines Phänomens zu erzeugen.

Die Nutzung von Metaphern in der Organisationsforschung verfolgt mehrere Ziele:

- Die Nutzung von Metaphern erlaubt es Forschern, eine Sprache und Bilder anzuwenden und zu kommunizieren, mit denen sie sich besser auskennen im Gegensatz zu einer fremden Fachsprache (vgl. Taber, 2007, S. 543).
- Die Nutzung von Metaphern hilft dabei, das Denken von Forschenden anzuregen und legt die dominierenden mentalen Modelle frei (vgl. Taber, 2007, S. 543).
- Die effektive Nutzung von Metaphern ist eine Form der kreativen Expression, um sich der Realität und einem Verständnis dieser anzunähern (vgl. Morgan, 1980, S. 612).
- Die Nutzung von Metaphern ist hilfreich, um komplexe und paradoxe Charakteristika von Organisationen zu verstehen und das Management von Organisationen besser zu gestalten (vgl. Taber, 2007, S. 543).

Einzelne Metaphern erzeugen zwar komplexe Ansichten und einzelne Metaphern können einander widersprechen, doch spiegeln dies die Komplexität von zu untersuchenden Phänomenen wider (vgl. Morgan, 2011, S. 466). Daher sprach sich Morgan (1980, S. 612) für einen offenen und pluralistischen Ansatz aus. Diese Forderung der Einbindung multipler Perspektiven entspricht einem holistischen Ansatz. Passend dazu erklären Putnam et al. (2017, S. 3), dass die Metaphern als Linsen zu verstehen seien, anhand derer ein Untersuchungsobjekt aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden kann.

Im Bereich der Organisationsforschung werden die Metaphern unter anderem bei der Organisationsentwicklung eingesetzt (vgl. Cleary & Packard, 1992, S. 236). In der ersten Phase der Entwicklung der Organisation könne es zu einer Bewertung der Ausgangslage kommen. Wichtig sei es dabei, Symbole, Bilder und verbindende Objekte wahrzunehmen und diese dann Metaphern zuzuordnen. Diese Metaphern umfassen dabei unter anderem die Organisation als Maschine. Ausgehend von diesen Metaphern können Effekte und Implikationen kalkuliert werden. Darauf basierend beinhaltet die zweite Phase dezidierte Entwicklungsstrategien und -schritte. Ebenfalls kommen Metaphern, so Hill und Levenhagen (1995, S. 1057-1058), im Unternehmertum zum Einsatz. Es sei die wesentliche Aufgabe des Unternehmers, Chancen wahrzunehmen, sie zu verstehen und daraufhin Innovationen zu entwickeln. Metaphern seien in diesem Kontext entscheidend, um Visionen und mentale Modelle zu entwickeln, um die Kernaufgaben des Innovierens effektiv ausführen zu können. Derartige mentale Modelle, angefangen beim Unternehmer oder der Unternehmerin, übertragen auf die gesamte Organisation, formen rationales Handeln sowie Glaubens- und Wertesysteme (vgl. Hill & Levenhagen, 1995, S. 1059). Morgans Metaphern, auf die sich auch heute noch Forschende wie Putnam et al. (2016, S. 877) beziehen, umfassen in ihrer Grundstruktur von 1986 acht Metaphern. In den darauffolgenden Jahren hat Morgan diese Metaphern stetig weiterentwickelt und konkretisiert. Jeder Metapher liegen unterschiedliche theoretische Gebäude zugrunde. Die nachfolgende Tabelle 3 stellt eine Zusammenstellung der wichtigsten Bestandteile von Morgans Metaphern dar. Vereint werden dabei Ausführungen von Morgan (1997, 1998 & 2006), Kenton und Penn (2009, S. 15) und Putnam et al. (2016, S. 877).

Zwar erarbeitet Morgan anhand seiner acht Metaphern keine Hierarchie der Systeme und Analogien, doch enthält sein Konzept sowohl traditionelle Ideen als auch Anknüpfungspunkte für aktuelle Ideen. Morgan greift klassische Managementtheorien wie die Bürokratie ebenso auf wie Ideen verschiedener Systemtheorien, unter anderem den nichtlinearen kausalen Verlauf innerhalb von Systemen (vgl. Morgan, 1997, S. 362). Zugleich verknüpft Morgan seine Metaphern mit Forschungsobjekten wie multinationalen Unternehmen oder in der Praxis anzutreffenden holografischen und lernenden Organisationen (vgl. Morgan, 1997, S. 146). Stärker noch als Boulding, welcher vor allem die Interdisziplinarität der Systemtheorien betont, fokussiert sich Morgan auf die Stellung der Metapher im Erkenntnisprozess und im praktischen Management von Organisationen (vgl. Morgan, 1997, S. 489).

Metapher	Theoretische Basis	Kernmerkmale
Maschine	Scientific Management (Taylor)	Organisationen als Maschinen mit ineinandergreifenden Elementen
	Bürokratie (Weber)	Rationalität und Analytik
		Betonung von Kontrolle und Effizienz Organisationen als Zielsysteme
Organismus	Offene Systeme	Organisation als lebendes System
	Human Relations	Betonung der Beziehung mit dem Umfeld
	Kontingenztheorie	Passung zu äußeren Umständen Natürliche Lebens- und Evolutionsketten
Gehirn	Kybernetik	Bedeutung der Informationsverarbeitung, des Lernens und der Intelligenz
	Lerntheorien	Lernende Organisation
		Feedback, Wissen und Netzwerke Interpretationsvorgänge
Kultur	Symbolik in Organisationen	Werte, Ideen, Glaubenssätze, Normen, Rituale und geteilte Annahmen
		Geschichte und Traditionen
		Schaffung von Bedeutung im Organisationskontext
Politisches System	Stakeholdertheorie	Interessen und Zielkonflikte
		Organisationen als Governancesysteme
		Politische Operationen
Psychisches Gefängnis	Psychoanalyse	Gefangenheit aufgrund bewusster und unbewusster Prozesse
		Psychodynamische Prinzipien
		Zwänge und Bedürfnisse
Fluss & Transformation	Selbstreferenzialität	Dynamiken sozialen Lebens
	Autopoiese	Selbstproduktion
	Chaos und Komplexität	Dialektik und Paradoxie
Machtinstrument	Marxismus	Potenziell ausbeuterische Aspekte in Organisationen
		Dominanzmechanismen
		Durchsetzung von Willen Abhängigkeiten

Tabelle 3: Kernmerkmale von Morgans Organisationsmetaphern.

2.1.4 Scholz' Organisationsperspektiven

Eine multiperspektivische Analyse nach Scholz (2007, S. 21) ist notwendig, da die Komplexität der Gestaltung von Organisationen stetig steige. Um in einer derart komplexen Situation zeitgemäß handeln zu können, sei neben der strategischen Ausrichtung der Organisation die Nutzung einer multiperspektivischen Sichtweise essenziell (vgl. Scholz, 2007, S. 22). Die von Scholz festgelegten Dimensionen stützen sich dabei insbesondere auf die Ideen von Boulding und Morgan.

Aus epistemologischer Sicht beruht Scholz' Ansatz der sechs Perspektiven auf dem Konstruktivismus. Als Fundament nutzt Scholz sowohl den Sozialkonstruktivismus als auch den kommunikationstheoretischen Konstruktivismus nach Watzlawick (vgl. Scholz, 2007, S. 30). Bezogen auf das Zusammenspiel von Organisationen greift Scholz auf die Metapher der Grenzenlosigkeit zurück, welche durch Rosabeth Moss Kanter's Artikel „Transcending Business Boundaries“ 1991 grundlegend bestärkt wurde. Unter Bezug auf Ashkenas et al. (1995, S. 11-13) wird die These aufgestellt, dass alle Grenzen von Organisationen, sowohl horizontale und vertikale als auch externe und geographische, verschwimmen. Scholz gibt als Kernpunkt für das Fortbestehen einer Organisation in der komplexen Umwelt die Vitalisierung an. Vitale Organisation streben demzufolge ein Ziel an, sie existieren nicht einfach nur. Um zu analysieren, ob eine Organisation hierfür vorbereitet ist, entwickelt Scholz (2007, S. 43) ausgehend von

Boulding sechs dezidierte Perspektiven, die sich in der folgenden Tabelle 4 wiederfinden. Eingetragen sind dort die theoretischen Grundlagen sowie die Prinzipien.

Perspektive	Theoretische Grundlagen	Prinzipien
Strategisch	Resource Based-View Market Based-View Dynamic Capabilities-View	Das Prinzip des strategischen Verhaltens Das Prinzip der strategischen Effektivität Das Prinzip der strategischen Kräfte Das Prinzip der strategischen Stimmigkeit
Mechanisch	Bürokratietheorie Neue Institutionenökonomie Business Reengineering	Das Prinzip der effizienten Bezugsrahmen Das Prinzip der wertschöpfungsorientierten Uhrwerke Das Prinzip der strategischen Kybernetik
Organisch	Systemtheorie Wachstumstheorie Kybernetik	Das Prinzip der erforderlichen Varietät Das Prinzip der externinduzierten Selbstorganisation Das Prinzip der begrenzten Autopoiese Das Prinzip der heterarchischen Hierarchie Das Prinzip der bewussten Eigendynamik Das Prinzip der gesteuerten Evolution
Kulturell	Kulturtheorie Soziologie Anthropologie	Das Prinzip der organisationskulturellen Dualität Das Prinzip der organisationskulturellen Pathologievermeidung Das Prinzip der organisationskulturellen Hierarchie Das Prinzip der organisationskulturellen FOSI-Integration Das Prinzip der organisationskulturellen Stimmigkeit
Intelligent	Lerntheorie Informationsverarbeitungstheorie	Das Prinzip der optimierten Wissensbasis Das Prinzip der kooperativen Selbstqualifikation Das Prinzip der kognitiven Intelligenzfeldmorphologie
Virtuell	Netzwerktheorie Boundary Spanning	Das Prinzip der organisatorischen Virtualisierung Das Prinzip der virtuellen Organisationsnachbildung Das Prinzip der virtuellen Organisationsgestaltung Das Prinzip der multiperspektivischen Virtualisierung

Tabelle 4: Die Multiperspektivische Analyse von Organisationen nach Scholz (2007).

Zieht man diese sechs Perspektiven heran und beachtet die den Perspektiven innewohnenden Prinzipien, so lässt sich ein annähernd ganzheitliches Gesamtbild der Organisation erarbeiten. Organisationen, so Scholz (2007, S. 22), seien multiperspektiv zu behandeln. Um eine Organisation strategisch auszurichten, benötigt es die simultane Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen. Für sich genommen genüge keine dieser Sichtweisen, um ein ausreichendes Bild einer Organisation anzubieten. Zusammengenommen aber erlaubten es diese sechs Perspektiven, die Vitalisierung einer Organisation sowohl als Untersuchungsobjekt als auch als Erfolgskriterium wahrzunehmen und näher zu ergründen. Die unterschiedlichen Perspektiven und die dahinterstehenden Theoriegebäude ermöglichen jeweils zu differenzierende Erkenntnisschwerpunkte (vgl. Scholz, 2007, S. 43).

Anhand der strategischen Perspektive lassen sich Organisationen hinsichtlich der Ausrichtung auf Zielsetzungen analysieren. Die mechanische Perspektive ermöglicht die Analyse von Organisationen hinsichtlich ihrer Struktur und ihrer kybernetischen Abläufe. Nimmt man die organische Perspektive ein, so können Organisationen hinsichtlich ihrer Anpassungs- und Wachstumsprozesse analysiert werden. Mit der kulturellen Perspektive nimmt man den geeigneten Standpunkt ein, um Organisationen hinsichtlich ihrer Werte- und Normensysteme analysieren zu können. Anhand der intelligenten Perspektive lassen sich Organisationen hinsichtlich ihrer

Wissensbasis und Lernprozesse analysieren. Zuletzt können mithilfe der virtuellen Perspektive neue Organisationsformen und verschwimmende Organisationsgrenzen analysiert werden.

2.2 Flexibilität

2.2.1 Flexibilität als abstraktes Konzept

Flexibilität ist ein äußerst abstraktes Konzept. Um sich der Flexibilität zu nähern, wurde zunächst eine vorgelagerte Literaturrecherche durchgeführt. Im Zuge dieser Literaturrecherche wurde ebenfalls eine Abgrenzung der Flexibilität nach außen durchgeführt. Nachdem die Flexibilität als Ganzes erfasst wurde auf Basis der Literaturrecherche, werden die Befunde eingeteilt in eine Organisations- und eine Managementperspektive. Diese duale Perspektive basiert auf der Auffassung von De Leeuw und Volberda (1996, S. 135), dass es sich bei der Flexibilität der Organisation um eine duale Kontrollperspektive handelt. Zur Ergründung der Managementflexibilität werden die Managerrollen nach Mintzberg herangezogen, während zur Ergründung der Organisationsflexibilität die sechs Dimensionen nach Scholz verwendet werden. Die Multiperspektivität ist ein integriertes Gesamtkonzept, mit dem man die sechs Gestaltungsperspektiven einer Organisation untersuchen kann (vgl. Stein, 2012, S. 260). Die Ergebnisse der vorgelagerten Literaturrecherche zur Flexibilität werden in dieser Arbeit nicht dargestellt. Die Erarbeitung der Flexibilität verlief demnach in den folgenden Schritten:

1. Übergeordnete Recherche zur Flexibilität
2. Abgrenzung der Flexibilität von ähnlichen Konzepten
3. Erarbeitung der Managerflexibilität
4. Erarbeitung der Organisationsflexibilität

Die systematische Literaturrecherche zur Flexibilität wird auch dadurch notwendig, da die Flexibilität ein *abstraktes* Konzept ist. Das Konzept der Flexibilität selbst wird ebenfalls flexibel eingesetzt, so de Haan et al. (2011, S. 923). Bereits in der Etymologie sei die Flexibilität des Konzepts Flexibilität verankert, so De Haan et al. (2011, S. 924). Das lateinische Ursprungswort *flectere* weise vier unterschiedliche Bedeutungen auf:

1. Die Fähigkeit, die eigene Form zu wandeln und sich verbiegen zu können.
2. Den Einfluss einer externen Kraft, auf die flexibel reagiert werden müsse.
3. Ein Kontrast zum Brechen, da ein flexibles Objekt sich wandelt, aber nicht bricht.
4. Ein Kontrast zur Rigidität als Ergebnis des Wandels.

Flexibilität ist ein komplexes Konzept, welches als polymorph hinsichtlich seiner Bedeutung selbst verstanden werden kann (vgl. Evans, 1991, S. 74). Der Begriff der Flexibilität sei allgegenwärtig, ohne dass klar sei, was genau damit gemeint ist. Evans weist bei seiner Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Flexibilität, speziell der strategischen Flexibilität, auf verschiedenste ähnliche Konzepte wie unter anderem die Biagsamkeit oder die Formbarkeit hin (vgl. Evans, 1991, S. 74). Bereits 1990 identifizierten Sethi und Sethi (1990, S. 289) mehr als 50 verschiedene Definitionen zur Flexibilität und dabei bezogen sie sich lediglich auf Untersuchungen mit dem Fokus auf die Flexibilität des Produktionssystems.

Flexibilität als Begriff wirke simpel und werde vielleicht genau deswegen so oft in diversen Kontexten verwendet (vgl. Bahrami & Evans, 2011, S. 24). Jedoch handele es sich um ein hochkomplexes, polymorphes Konzept. Als beispielhafte Anwendungsfelder nennen Bahrami und Evans (2011, S. 24) die Ökonomie, die Entscheidungstheorie, die Militärstrategie, das strategische Management, das Organisationsdesign oder die Informationstechnologie. Diese Breite der Anwendung veranlasste Bahrami (1992, S. 35) dazu, die Flexibilität als Spektrum abzubilden. Es gebe sowohl eine defensive als auch eine offensive Seite der Flexibilität, wobei die defensive Seite Aspekte wie Robustheit und Resilienz umschließe.

Die vorgelagerte systematische Literaturrecherche zur Flexibilität orientierte sich sowohl an Di Stefano et al. (2014) als auch an Walter (2021). Bei der Literaturrecherche zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, welcher insbesondere vor dem Hintergrund des Resource Based-Views und des Dynamic Capabilities-Views ergründet wurde, wurde der Artikel „The Organizational Drivetrain: A Road to Integration of Dynamic Capabilities Research“ von Di Stefano et al. von 2014 gefunden. Um ein einheitliches theoretisches Bild der dynamischen Fähigkeiten zu entwerfen, wurde in diesem Artikel ein zusammenfassendes Modell mit fünf Kernkomponenten festgelegt. Die Notwendigkeit des Modells liegt in der Heterogenität der theoretischen Strömungen verschiedener Veröffentlichungen zu dynamischen Fähigkeiten in der Unternehmensführung. Die Untersuchung von Di Stefano et al. (2014, S. 307) beginnt mit der Natur des Konstrukts, also einer Erklärung, worum es sich bei dem Konstrukt auf einer fundamentalen Ebene handelt. Eine weitere Facette ist der Akteur, welcher auf das Konstrukt zurückgreifen und es ausüben kann. Bei den Dynamic Capabilities zählen hierzu Manager oder Organisationen. Hinzu kommt die Aktion selbst, somit, was der Akteur ausübt, wenn vom Konstrukt gesprochen wird. Als vierte Facette nennen die Autoren, auf welche Objekte die Aktionen ausgereichtet sind. Letztendlich gibt es noch die Facette des Ziels. Bei der Untersuchung der Dynamic Capabilities handelt es sich bei den wesentlichen Zielen um die Adaption an sich verändernde Umweltbedingungen, langfristige Wettbewerbsfähigkeit, das Erreichen eines Wettbewerbsvorteils oder unter anderem die Steigerung der Effektivität (vgl. Di Stefano et al., 2014, S. 312).

Man nähert sich dem Konzept der dynamischen Fähigkeiten als von verschiedenen Perspektiven. Ähnlich geht Walter (2021, S. 343) vor. Sie führt eine systematische Literaturrecherche sowie eine Konzeptualisierung zur Organisationsagilität durch. Auch hier wird die synonyme Verwendung der *Flexibilität* und der *Agilität* kritisiert (vgl. Walter, 2021, S. 345). Letztendlich wird die Flexibilität aber als ein der Agilität untergeordnetes Konzept angesehen (vgl. Walter, 2021, S. 378). Ferner wird die Flexibilität als eine zentrale wettbewerbliche Basis erachtet (vgl. Walter, 2021, S. 367). Als Rahmenwerk dient dabei eine Systematik aus vier Arealen: Diese umfassen die Triebkräfte, die spezifischen Maßnahmen, die Voraussetzungen beziehungsweise Ermöglicher sowie die Dimensionen der Organisationsagilität (vgl. Walter, 2021, S. 355). Ersetzt man die Agilität durch die Flexibilität, ergibt sich die an Walter (2021, S. 355) angelehnte Abbildung 4.

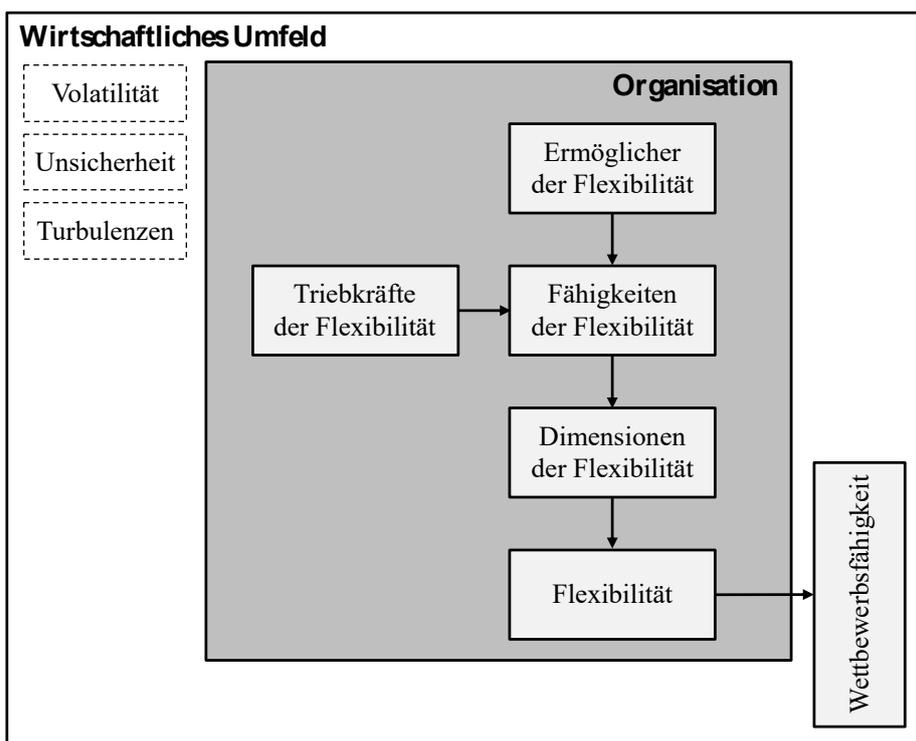


Abbildung 4: Untersuchungsansatz zur Konzeptentwicklung der Flexibilität (in Anlehnung an Walter, 2021, S. 355)

An der Fünfteilung von Di Stefano et al. (2014) sowie an der Vierteilung von Walter (2021) orientiert sich der Untersuchungsansatz in dieser Forschungsarbeit. Überlagert wird die Strukturierung durch vertikale und horizontale Untersuchungslinien, wie es in Abbildung 5 zu sehen ist. Die horizontale Richtung des dargestellten Forschungsansatzes repräsentiert zum einen den Zeitablauf der Entwicklung des Untersuchungsobjektes und zum anderen den Prozess, in den das Untersuchungsobjekt eingebunden ist, von den Treibern bis zu den Konsequenzen. So werden die historischen Anfänge und die Fortentwicklungen besprochen. Hinzu kommt die Erläuterung der Auslöser, Impulse und Treiber des Untersuchungsobjektes, in diesem Fall der Flexibilität. Das Untersuchungsobjekt erwirkt allerdings wiederum Resultate. Man kann bei der horizontalen Sicht ebenso von einer Prozessperspektive sprechen. Die vertikale Richtung des Untersuchungsansatzes dagegen fokussiert sich auf die Struktur des Untersuchungsobjektes. Es wird analysiert, ob es übergeordnete Konzepte zum Untersuchungsobjekt gibt. Ferner wird ermittelt, ob es Quellen im Sinne einer Basis des Untersuchungsobjektes gibt. Im Zentrum des Untersuchungsansatzes steht die Klassifizierung und Hierarchisierung verschiedener Arten des Untersuchungsobjektes – der Flexibilität – in Bezug auf die Unternehmensführung in eigentümergeführten Familienunternehmen in Deutschland. Anhand dieses Ansatzes lässt sich ein umfassendes Bild des Konstrukts der Flexibilität aufbauen.

Um sich der Flexibilität zu nähern, muss ebenfalls die Unschärfe zu verwandten Konzepten oder jenen Konzepten, die fälschlicherweise synonym verwendet werden, untersucht werden. Daher wird eine *Abgrenzung* vorgenommen. Vor allem in Bezug auf die Konzepte der Agilität und der Responsiveness herrscht Unklarheit (vgl. Bernardes & Hanna, 2009, S. 31). Noch vor

wenigen Jahren verwies Walter (2021, S. 345) auf die scheinbare Austauschbarkeit der Begriffe der Agilität und der Flexibilität. Dies führe zu Konfusion wie auch zur Verhinderung eines tieferen Verständnisses der einzelnen Konzepte. Dementsprechend wurde nicht nur bezüglich der Flexibilität, sondern auch bezüglich der Responsiveness und der Agilität eine Literaturrecherche durchgeführt.

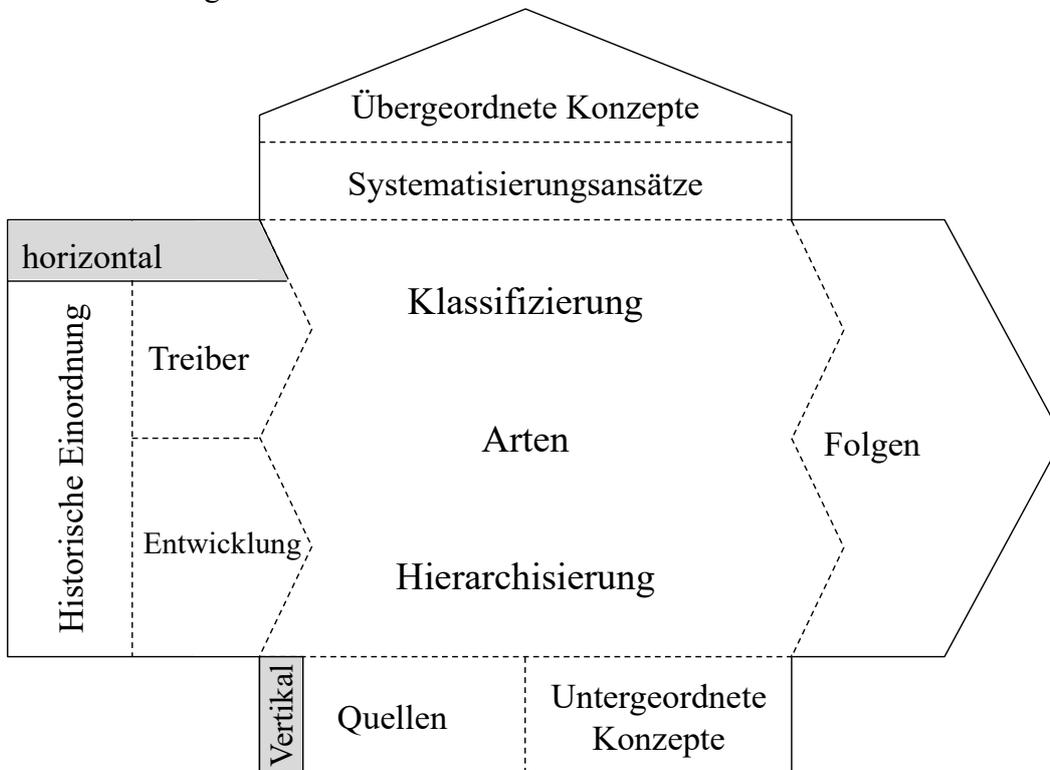


Abbildung 5: Ansatz der systematischen Literaturrecherche zu den theoretischen Grundlagen der Flexibilität (in Anlehnung an Di Stefano et al., 2014, S. 312)

Vor allem wurde sich in dieser Forschungsarbeit mit den Differenzen zwischen der Flexibilität, der Agilität und der Responsiveness in der vorgelagerten systematischen Literaturrecherche befasst. Zumeist setzt sich die Ansicht durch, dass die Agilität der Flexibilität übergeordnet ist. Nach Vokurka und Fliedner (1998, S. 166) sei die Agilität eine Fähigkeit der Organisation, die über Flexibilität hinausgehe. Während die Agilität die Beweglichkeit der Organisation als Ganzes betrifft, gehe es bei der Flexibilität um die Fähigkeit, zügig von einer Aufgabe zur anderen wechseln zu können im Sinne einer routinisierten Prozedur. Allerdings sei diese Prozedur zuvor bereits definiert und strukturiert (vgl. Vokurka & Fliedner, 1998, S. 166). Der Unterschied zur Agilität sei also, dass Flexibilität sich mit planbaren Zuständen innerhalb von Systemen befasse, während Agilität ein organisationsweites Charakteristikum für unvorhersehbare Zustände betreffe. Ähnlich argumentieren Swafford et al. (2008, S. 289): Flexibilität sei ein Charakteristikum einer agilen Organisation. Werden verschiedene Formen der Flexibilität zielgerichtet kombiniert, so könne Agilität erreicht werden. Agilität ist bei Swafford et al. (2008, S. 289) eine Kombination aus Schnelligkeit und Flexibilität, womit ersichtlich wird, dass die Flexibilität eine Voraussetzung der Agilität ist.

Bernardes und Hanna (2009, S. 36), die sich in ihrer Veröffentlichung mit einer theoretischen Differenzierung von Flexibilität, Agilität und Responsiveness auseinandersetzen, sehen ähnlich wie Vokurka und Fliedner das wesentliche Unterscheidungskriterium in der Vorhersagbarkeit der Veränderungen, auf die reagiert werden muss. Die Flexibilität sei die Antwort auf vorher-sagbare Veränderungen, wobei die Antwortmöglichkeiten bereits vorhanden sind (vgl. Bernardes & Hanna, 2009, S. 36). Agilität wird bei den Autoren als eine andere Art der Flexibilität bezeichnet, mit der es möglich sei, auch auf unvorhersehbare Veränderungen Antworten zu finden. Die Antworten, mit der die Flexibilität arbeitet, sind vorhanden und daher zunächst begrenzt (vgl. Bernardes & Hanna, 2009, S. 36). Die Agilität aber ermögliche auch Antworten, die zuvor noch nicht vorhanden waren. Daher ist die Agilität der Flexibilität hierarchisch übergeordnet. Tsourveloudis und Valavanis (2002, S. 329) folgend kann Agilität als unternehmensweite Charakteristik angesehen werden und als Flexibilität auf Organisations- und Netzwerkebene. Hingegen könne anhand der Flexibilität in die Prozess- und Ressourcenebene eingegriffen werden (vgl. Baker, 1996, S. 5). Die Flexibilität ist die Verfügbarkeit von Optionen innerhalb eines existierenden Rahmens, welcher durch die Agilität aktiviert und erweitert werden könne (vgl. Bernardes & Hanna, 2009, S. 42). Wadhwa und Rao (2003, S. 117) unterscheiden in ähnlicher Weise Flexibilität und Agilität anhand der Vorhersagbarkeit der Veränderungen. Allerdings wird mit der Neuheit der Antwort noch ein zweites Kriterium hinzugefügt. Während Flexibilität zuvor definierte Antworten abbilde, seien die Antworten der Agilität innovativ. Daraus ergibt sich Abbildung 6.

Ebenso könnten Agilität und Flexibilität hinsichtlich ihrer Einschätzung als Fähigkeit oder als Kompetenz eingeordnet werden (vgl. Braunscheidel & Suresh, 2009, S. 120). Während Fähigkeiten (engl. *capabilities*) extern ausgerichtet seien, richteten sich Kompetenzen nach innen. Fähigkeiten wiederum leiteten sich, so Braunscheidel und Suresh (2009, S. 120), aus Kompetenzen ab. Demnach könne Agilität als eine extern ausgerichtete Fähigkeit angesehen werden, zu der die Flexibilität eine interne Vorbedingung (engl. *antecedent*) sei. Interessant ist vor allem der Hinweis, dass ein System flexibel sein könne, ohne agil zu sein, dass aber ein agiles System stets auch flexibel sei. Braunscheidel und Suresh bezeichnen die Agilität als Fähigkeit (engl. *capability*), wobei Winby und Worley (2014, S. 226) noch genauer von einer dynamischen Fähigkeit (engl. *dynamic capability*) sprechen, welche es der Organisation ermögliche, zeitgerechte, effektive und nachhaltige Veränderungen einzuleiten, wenn wechselnde Umstände es erfordern. Agilität befähige die Organisation, so Winby und Worley (2014, S. 226), Chancen und Bedrohungen wahrzunehmen, Probleme zu lösen und die Ressourcenbasis anzupassen, womit eine Analogie zur Definition der dynamischen Fähigkeiten hergestellt wird.

Während Braunscheidel und Suresh (2009, S. 120) die Unterscheidung zwischen Agilität und Flexibilität auf die Unterscheidung von Fähigkeiten und Kompetenzen zurückführen, nutzen Fayezi et al. (2017, S. 379) die Differenz zwischen strategischen und operationalen Gesichtspunkten. Bezogen auf die Lieferkette sei die Agilität eine strategische Fähigkeit (engl. *ability*), die es ermögliche, interne und externe Unsicherheiten wahrzunehmen und effektiv auf diese zu

reagieren. Flexibilität hingegen, erneut bezogen auf die Lieferkette, bezeichne die operationale Fähigkeit, die Organisationen dazu ver helfe, sich intern auf effiziente Weise zu verändern (vgl. Fayezi et al., 2017, S. 379). Dabei würden Veränderungsimpulse in die Organisation integriert.

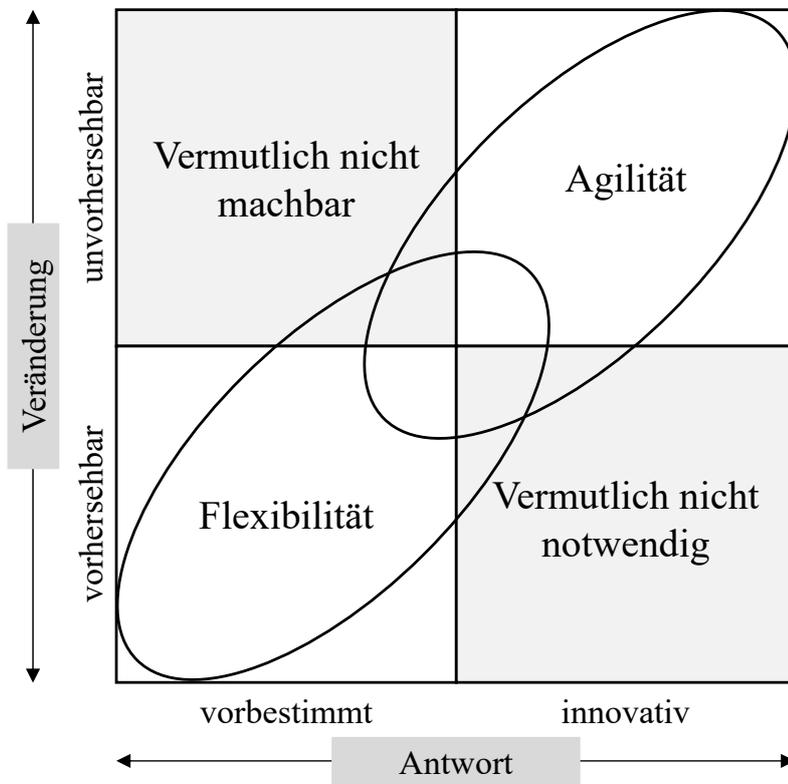


Abbildung 6: Unterschiedliche Fokusse von Flexibilität und Agilität (in Anlehnung an Wadhwa & Rao, 2003, S. 117)

Die Flexibilität, so Walter (2021, S. 364), existiere ex ante in Bezug auf die Veränderungen im Umfeld. Die Flexibilität sei eine Option zur Adaption, nicht aber die Adaption an sich. Flexibilität fungiere vor allem als Puffer, um Prozesse der Organisation zu stabilisieren angesichts unsicherer Umfeldbedingungen. Eine wichtige Erkenntnis, die sich in der Differenzierung von Agilität und Flexibilität herausgestellt hat und die auch bestimmend für diese Forschungsarbeit ist, ist, dass die Flexibilität ein Optionsraum ist, der genutzt und eingesetzt werden kann. Die Flexibilität ist keine Aktivität an sich, aber sie kann aktiviert werden. Sie ist eine Bedingung für Agilität, nicht aber ist die Umwandlung dieser Bedingung in einen günstigen Ausgang.

Die bisherigen Ansichten zur Beziehung zwischen Flexibilität und *Responsiveness* sind nicht eindeutig. Beispielsweise gilt die *Responsiveness* neben der Vielfalt (engl. *range*) bei Sánchez und Pérez (2005, S. 683) als eine Dimension der Flexibilität. *Responsiveness* könne assoziiert werden mit der Effizienz des Systems und beschreibt die Leichtigkeit, mit der Adaptionen des Systems umgesetzt werden können. Ebenso sehen Golden und Powell (2000, S. 373) in der *Responsiveness* eine Kategorie der Flexibilität. Neben der *Responsiveness* gebe es noch die Effizienz, die Versatilität und die Robustheit. In diesem Zuge wird die *Responsiveness* als Mobilität gekennzeichnet (vgl. Golden & Powell, 2000, S. 379). Ein System zeige *Responsiveness*, wenn ohne große Verzögerungen und Kosten Variationen durchgeführt werden können. Die

zentrale Maßzahl der Responsiveness sei die Zeit (vgl. Golden & Powell, 2000, S. 379). Diese beiden Bezeichnungen der Responsiveness als Kategorie der Flexibilität beziehen sich jedoch lediglich auf die Effizienz und die Zeit. Allerdings wurde zuvor gezeigt, dass das Konzept der Responsiveness nicht allein auf diese Kennzahlen reduziert werden kann, sondern noch strategische Ausrichtungen einbeziehen sollte. Eine Bezeichnung der Responsiveness als untergeordnete Flexibilitätsdimension ist daher ungenügend. Zutreffender ist dagegen eine Differenzierung von Flexibilität und Responsiveness im Sinne einer Differenz zwischen Option, Handlung und Ergebnis sowie zwischen internen und externen Aspekten bezüglich der Organisation. Nur weil ein System flexibel ist, ist es noch lange nicht responsiv, erklären Bernardes und Hanna (2009, S. 42). Responsiveness zeige sich erst, wenn die Flexibilität zielgerichtet ausgenutzt werde. Flexibilität seien nach Bernardes und Hanna (2009, 42) interne Mechanismen, die im Endeffekt zu einer höheren Responsiveness beitragen könnten. Die Responsiveness wiederum äußere sich in der Interaktion mit dem Markt (vgl. Bernardes & Hanna, 2009, S. 43). Stevenson und Spring (2007, S. 685) charakterisieren die Responsiveness als Resultat der Flexibilität, wobei die Responsiveness darauf ausgerichtet sei, Kundenwünsche befriedigen zu können. Daugherty und Pittman (1995, S. 56) sehen es als gut erforscht an, dass die Notwendigkeit bestehe, Operationen im Unternehmen flexibel zu gestalten und so die Responsiveness zu steigern. Es sei entscheidend, sich zu fragen, wie man die Operationen flexibel gestalten könne, da dadurch erst Responsiveness ermöglicht werde. Jedoch berge die flexible Gestaltung ein Dilemma: Auf der einen Seite seien Individualisierung und Kundenorientierung notwendig, auf der anderen Seite aber biete die Standardisierung ebenso Vorteile, speziell auf Kostenseite. Während zuvor von der Responsiveness als Resultat gesprochen wurde, sieht man bei Holweg (2005, S. 606) eine Hierarchisierung. Responsiveness stellt in dieser Hierarchie eine Flexibilität auf Systemebene dar, welche durch verschiedene Flexibilitätsarten, die untergeordnet sind, ermöglicht wird. Diese Flexibilitätsarten werden auf der Prozessebene angesiedelt und beziehen sich auf die Arbeitskräfte, auf die Zulieferer und auf die Technologie. Dies kann aber mit den vorangegangenen Erläuterungen vereint werden. Im Vergleich zur Flexibilität ist Responsiveness kein Potenzial und auch keine Option. Sie ist vielmehr am Kunden ausgerichtete Realisierung von Potenzialen. Responsiveness ohne Flexibilität ist nicht möglich. Flexibilität muss aber nicht in Responsiveness enden, da Potenziale nicht von selbst effektiv genutzt werden. Flexibilität, Responsiveness sowie Agilität weisen in einigen Studien Überschneidungen und Unschärfen auf. Sie sind miteinander verbunden, ermöglichen einander zum Teil oder gelten als das Resultat des jeweils anderen Konzepts. Zudem gibt es Über- und Unterordnungen in Form von Hierarchien. Doch gibt es im Vergleich zur Flexibilität, die im Zentrum dieser Forschungsarbeit steht, noch weitere verwandte Konzepte oder Begriffe, zu denen bereits konzeptionelle Vergleiche erarbeitet wurden. Diese sollen nun vorgestellt werden.

Evans (1991, S. 75) beschäftigt sich im Wesentlichen mit strategischer Flexibilität, erstellt in diesem Zuge aber eine ausführliche vergleichende Analyse zu ähnlichen Konzepten. Es entsteht eine übersichtliche Darstellung, die in Tabelle 5 zu sehen ist.

Konzept	Englischer Begriff	Druck nachgeben	Kapazität für neue Situationen	Empfänglichkeit für Modifikation
Anpassungsfähigkeit	Adaptability	β	α	
Agilität	Agility		α	β
Korrigierbarkeit	Corrigibility		β	α
Elastizität	Elasticity	α		β
Absicherung	Hedging		β	α
Liquidität	Liquidity		β	α
Verformbarkeit	Malleability	β		α
Plastizität	Plasticity	α		β
Biegsamkeit	Pliability	β		α
Resilienz	Resilience	α		β
Robustheit	Robustness	α	β	
Versatilität	Versatility		α	β

α = primäre Bedeutung; β = untergeordnete Bedeutung

Tabelle 5: Konzeptionelle Analyse von der Flexibilität ähnlichen Konzepten (in Anlehnung an Evans, 1991, S. 75)

Zu jedem Konzept sind die primäre Bedeutung sowie eher untergeordnete Bedeutungsaspekte aufgeführt. Die Konzepte werden dabei in Bezug gesetzt zu drei Merkmalen. Das erste Merkmal besagt, dass mit dem betreffenden Konzept beschrieben wird, dass das untersuchte Objekt unter Druck nachgibt. Das Objekt könne gebogen, gebeugt und verdreht werden, ohne dabei zu brechen (vgl. Evans, 1991, S. 74). Das zweite Merkmal besagt, dass mit dem betreffenden Konzept beschrieben wird, dass das untersuchte Objekt die Kapazität besitzt, mit neuen Situationen umgegangen werden kann. Das dritte Merkmal besagt, dass mit dem betreffenden Konzept beschrieben wird, dass das untersuchte Objekt empfänglich für Modifikationen ist (vgl. Evans, 1991, S. 74).

Im Jahr 2011 aktualisierte Stuart Evans die Tabelle der flexibilitätsähnlichen Konzepte. Hinzugefügt wurden die Begriffe der Geschicklichkeit (engl. *dexterity*), der Mobilität (engl. *mobility*) und der Modularität (engl. *modularity*). Jedoch fokussieren Bahrami und Evans (2011, S. 25) sich auf die Definitionen dieser Konzepte, wie in Tabelle 6 zu sehen ist.

Die unterschiedlichen aufgeführten Konzepte werden, so Bahrami und Evans (2011, S. 24), nicht selten in austauschbarer Weise verwendet. Jedoch erarbeiten Bahrami und Evans keine Differenzierung dieser vielen Konzepte, sondern fassen sie als verschiedene Ausprägungen (engl. *senses*) der Flexibilität auf. Zusammengefasst werden könne dies unter dem Begriff der

Super-Flexibilität (vgl. Bahrami & Evans, 2011, S. 24), welche als Kapazität erachtet wird, auch in sich stetig verändernder Umwelt gedeihen zu können durch stetige Anpassungen. Jedoch werden die einzelnen Ausprägungen der Super-Flexibilität auf einer Art Skala abgebildet, welche von dem Nachgeben angesichts von Druck bis hin zur Kapazität für neue Situationen reichen (vgl. Bahrami & Evans, 2011, S. 27). Diese Skalierung ist in Abbildung 7 zu sehen.

Konzept	Englischer Begriff	Definition
Agilität	Agility	Sich beweglich zeigen, mit einem Gefühl der Dringlichkeit.
Geschicklichkeit	Dexterity	Gewandtes Umschalten, mit der Fähigkeit, Kreativität und Kontrolle zu balancieren.
Elastizität	Elasticity	Sich strecken und verkleinern zu können, um unterschiedlichen Belastungen gerecht zu werden.
Absicherung	Hedging	Minderung von Verlusten, die einen Abwärtstrend erkennen lassen.
Liquidität	Liquidity	Transformation von Ressourcen ohne substanzielle Umstellungskosten.
Verformbarkeit	Malleability	Die Fähigkeit, die eigene Form zu verändern und die Bereitschaft, Zugeständnisse zu machen.
Mobilität	Mobility	Wiederverwendbarkeit von Ressourcen und Fähigkeiten.
Modularität	Modularity	Rekonfigurierbarkeit von Organisationselementen und -einheiten.
Plastizität	Plasticity	Konfigurierbarkeit angesichts sich ändernder Realität.
Robustheit	Robustness	Rückschläge verkraften können, ohne dass die Funktionsfähigkeit beeinträchtigt wird.
Resilienz	Resilience	Das schnelle Erholen am Rande einer Katastrophe.
Versatilität	Versatility	Einsatz von Geschicklichkeit in verschiedenen Umgebungen.

Tabelle 6: Aktualisierte konzeptionelle Analyse von der Flexibilität ähnlichen Konzepten (in Anlehnung an Bahrami & Evans, 2011, S. 25)

De Haan et al. (2011, S. 926) nehmen unter anderem auf die Auseinandersetzung von Evans (1991) mit den verschiedenen Ausprägungen von Flexibilität Bezug, erarbeiten jedoch Differenzierungen zwischen der Flexibilität und den Konzepten der Adaptivität, der Resilienz und der Robustheit. Tabelle 7 gibt einen Überblick über die vergleichenden Definitionen von de Haan et al. (2011, S. 931).

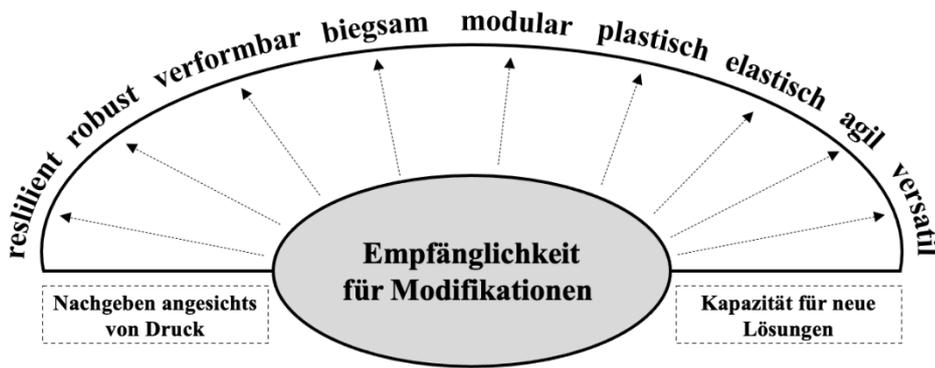


Abbildung 7: Super-Flexibilität (vgl. Bahrami & Evans 2011, S. 27)

Flexibilität und Adaptivität
Beide Konzepte beziehen sich auf langfristige Veränderungen. Flexibilität aber beschreibt, dass das System bereits vorbereitet ist auf die Veränderungen. Adaptivität wiederum beschreibt die Fähigkeit, sich ständig mit den Umständen zu verändern.
Flexibilität und Resilienz
Flexibilität und Resilienz unterscheiden sich aufgrund der Art der Antwort. Flexibilität wird assoziiert mit bereits geschehener Vorbereitung und einem langfristigen Horizont. Resilienz wird assoziiert mit dem Wiedererstarken nach Schocks und Störungen.
Flexibilität und Robustheit
Beide Konzepte beziehen sich auf langfristige Veränderungen. Flexibilität allerdings umfasst die Antizipation von Veränderungen, während Robustheit keine Präferenz hinsichtlich Erholen oder Antizipieren zeigt.
Adaptivität und Resilienz
Beide Konzepte beziehen sich auf das Wiedererstarken und das Erholen. Resilienz allerdings bezieht sich auf ein Wiedererstarken nach Veränderungen in einem kurzen Zeithorizont. Adaptivität dagegen bezieht sich auf Veränderungen mit den Umständen in einem langen Zeithorizont.
Adaptivität und Robustheit
Beide Konzepte beziehen sich auf einen langen Zeithorizont. Adaptivität allerdings fokussiert sich auf das Erholen und weniger auf das Antizipieren. Robustheit dagegen zeigt keine Präferenz hinsichtlich Erholen oder Antizipieren.
Resilienz und Robustheit
Robustheit ist indifferent hinsichtlich der Präferenz von Erholen oder Antizipieren. Resilienz jedoch fokussiert sich auf das Erholen und bezieht sich auf kurze Zeithorizonte, Schocks und Störungen. Robustheit dagegen bezeichnet längere Zeithorizonte.

Tabelle 7: Vergleichende Definitionen zur Flexibilität (in Anlehnung an de Haan et al., 2011, S. 931)

2.2.2 Multiperspektivische theoretische Erarbeitung der Managerflexibilität

2.2.2.1 Definitionsschwierigkeiten der Managerflexibilität

Trotz der herausgehobenen Stellung des Managers und seines Einflusses auf den Erfolg eines Unternehmens existieren noch immer Lücken hinsichtlich Frage, welche individuellen Charakteristika und Verhaltensweisen einen guten von einem schlechten Manager unterscheiden. Angesichts des komplexer werdenden Umfelds ist speziell die Managerflexibilität essenziell. Unter Rückbezug auf das Gesetz der erforderlichen Varietät ist zu erwarten, dass einzig eine hohe Flexibilität eine hohe Varietät an Perturbationen aus dem Umfeld verarbeiten kann. Der

Manager des Unternehmens muss dementsprechend besonders flexibel sein. Insbesondere im Mittelstand gilt diese Entsprechung von Komplexität und Flexibilität auf Managementebene. Obgleich es großes Interesse gibt zur Managerflexibilität in der Forschung, zeigen sich Mängel bei der Definition und der Messung (vgl. Kaiser et al., 2007, S. 40). Es kann gar von einem Chaos gesprochen werden hinsichtlich der Konzeptualisierung und Definition der Managerflexibilität (vgl. Bamel et al., 2013, S. 4). Dabei ist die Flexibilität des Managements gerade in der heutigen Zeit von Relevanz. Schnelle technologische Fortschritte, eine größere Vielfalt und Widersprüchlichkeit von Informationen, flachere Strukturen sowie eine voranschreitende Globalisierung führten zu einer noch nie dagewesenen Komplexität (vgl. Kaiser et al., 2007, S. 40). Das bisherige Ausbleiben einer klaren Definition und eines klaren Ansatzes der Messung der Managerflexibilität ist auch daher auffallend, da doch Untersuchungen zeigen, dass von allen Persönlichkeitsdimensionen eines Managers die Flexibilität die einflussreichste ist hinsichtlich der Performance vor allem kleiner Unternehmen (vgl. Kickul & Gundry, 2002, S. 86).

Es kann gesagt werden, dass kaum jemand in einem Unternehmen einen derartigen Einfluss hat auf die Unternehmensleistung und die langfristige Ausrichtung des Unternehmens hat wie der Manager. Allerdings ist gerade diese Verbindung – der Effekt des Managers auf die strategische Orientierung des Unternehmens – bisher nur lückenhaft untersucht worden. Dabei haben für die Organisationstheorie wegweisende Perspektiven wie jene der strategischen Wahl (engl. *strategic choice theory*) oder der Upper Echelons die Relevanz des Managers für den strategischen Wandel des Unternehmens unterstrichen (vgl. Nadkarni & Herrmann, 2010, S. 1050). Der Grund für die fortbestehenden Lücken liegt – wie generell bei der Flexibilität – darin, dass es sich bei der Managerflexibilität um ein flüchtiges Konzept handelt. Die fehlende Definition führt zu Schwierigkeiten in der Messung, im Verständnis sowie bei der Ausbildung.

Bisherige Definitionen in Zusammenhang mit der Managerflexibilität beschränken sich meist auf einen Bruchteil des Gesamtkonzepts. Die kognitive Dimension ist einer der am häufigsten untersuchten Bereiche der Managerflexibilität. So setze sich die kognitive Flexibilität laut Kiss et al. (2020, S. 2205) zusammen aus der Auffassung, dass es in jeder Situation verschiedene Alternativen gibt, dass die Bereitschaft vorhanden ist, sich an Situationen anzupassen und dass zudem das notwendige Selbstvertrauen vorhanden ist, diese Optionen auch wahrzunehmen. Ähnlich sahen es bereits Taggart und Robey (1981, S. 191): Ein kognitiv flexibler Manager erkennt Kontingenzen und weiß den der Situation angemessenen Lösungsansatz zu wählen.

Die interpersonelle Flexibilität ist eine weitere Komponente, die bereits definiert wurde, wenngleich die Definitionen nicht im unternehmerischen Kontext formuliert wurden. Beruft man sich allerdings auf die Typologie von Mintzberg, so nehmen die interpersonellen Rollen des Managers eine von drei zentralen Kategorien ein. Nach Paulhus und Martin (1988, S. 88) ist unter interpersoneller Flexibilität die Fähigkeit zu verstehen, das eigene Verhalten wechselnden interpersonellen Situationen anzupassen. Eine Person mit interpersoneller Flexibilität besitze, so Paulhus und Martin (1988, S. 99) ein großes Repertoire sozialer Verhaltensweisen und weiß diese überdies in der richtigen Situation gezielt auszuwählen und einzusetzen.

Der Unternehmensführung inhaltlich näher sind die Überlegungen von Nutt (1993, S. 716) zur Flexibilität im Fällen von Entscheidungen. Man könne ihm zufolge jemanden in einer Entscheidungsposition als flexibel ansehen, wenn dieser verschiedene Modi an Verständnisentwicklung besitze, was schließlich zu einer passenden Schlussfolgerung führen könne.

In diesen Definitionen, wenngleich sie sich nur auf Teilbereiche der Managerflexibilität beziehen, werden bereits einige Überschneidungen deutlich. Doch lassen sie auch Mängel erkennen. Es geht bei der Flexibilität um situationspezifisches Handeln oder zumindest das Potenzial zum Handeln. Kaiser et al. (2007, S. 42) sehen zwei grundlegende Arten, Managerflexibilität zu definieren: Zum einen gebe es die Auffassung, Flexibilität sei darin zu sehen, dass das Verhalten je nach Situation variiert werden kann. Zum anderen gebe es die Auffassung, Flexibilität zeige sich in der Fähigkeit, zwischen gegensätzlichen Verhaltensweisen gekonnt hin und her zu wechseln. Jedoch wird die Managerflexibilität in den wenigen vorhandenen Definitionen häufig als rein adaptiv und reaktiv erachtet. Shukla et al. (2019, S. 363), die ihrerseits darauf verweisen, dass es an einem klar definierten Konstrukt der Managerflexibilität mangle, reduzieren die Flexibilität einzig auf die Adaption an veränderte Bedingungen innerhalb einer angemessenen Zeit und mit angemessenem Aufwand. In der Definition von Hu et al. (2013, S. 275) wiederum wird davon gesprochen, dass die Flexibilität des Managements sich darin äußere, dass geeignete strategische und operative Antworten angesichts veränderter Marktbedingungen gefunden werden können. Hier ist die Managerflexibilität rein reaktiv.

Während viele Definitionen rein reaktiv formuliert sind, sich lediglich auf die Adaption beziehen oder nur Teilbereiche der Managerflexibilität berücksichtigen, sind andere zu abstrakt gehalten. So sind nach Jones et al. (2006, S. 585) jene Individuen flexibel, die eine große Varietät an Ansätzen für die Lösung eines Problems heranziehen können, ohne aber das übergeordnete Ziel aus den Augen zu verlieren. In wiederum anderen Fällen verkommen die Definitionsversuche zu einer Auflistung. Zur Flexibilität werden dann Charakteristika wie Offenheit, Toleranz, Empathie und Adaptionsfähigkeit gezählt (vgl. Jones et al., 2006, S. 585).

Die Managerflexibilität ist demnach nicht undefiniert, doch ist sie bisher ungenügend definiert. Mit der kognitiven und der interpersonellen Flexibilität gibt es Dimensionen, die häufig untersucht wurden. Doch handelt es sich bei der Managerflexibilität um ein umfangreicheres Konstrukt, welches es in multiperspektivischer Art und Weise zu ergründen und zu definieren gilt.

2.2.2.2 Interpersonelle Managerflexibilität

Die interpersonelle Managerflexibilität kann definiert werden als die Fähigkeit, das eigene Verhalten an sich verändernde Situationen im Umgang mit anderen Personen anzupassen (vgl. Paulhus & Martin, 1988, S. 88). Damit fußt die interpersonelle Managerflexibilität auf der psychologischen Anpassungsfähigkeit. Basierend auf der interpersonellen Theorie wird die interpersonelle Flexibilität stets im Gegensatz zur interpersonellen Rigidität gesehen (vgl. Paulhus & Martin, 1988, S. 88). Jedoch gehe es nicht darum, die Flexibilität zu maximieren. Es gebe ein Optimum an interpersoneller Flexibilität, ab dem die Flexibilität dann aber nachteilhafte Züge annehmen könne (vgl. Paulhus & Martin, 1988, S. 88). Paulhus und Martin (1988, S. 88)

gehen in diesem Kontext wie andere Forscher auch auf die erforderliche Varietät an Persönlichkeitsmechanismen ein, mit denen Manager auf wechselnde interpersonelle Situationen und Druckzustände aus dem Umfeld eingehen. Bereits Chester I. Barnard (1945, S. 177) in seiner wichtigen Veröffentlichung „Education for Executives“ verwies auf die Notwendigkeit von Managern, ein gutes Verständnis interpersoneller Beziehungen zu entwickeln. Dieses Verständnis sei gar noch wichtiger für den Manager als das Verständnis von Wissenschaft, Technologie, Gesetzen oder Finanzen, um erfolgreich zu sein (vgl. Barnard, 1945, S. 177). Daher sei es erforderlich für Manager, ein Verständnis zu entwickeln für soziale Systeme und deren innewohnende Komplexität. Für Barnard hängt das Verständnis interpersoneller Fähigkeiten mit der Kommunikation, sowohl auf verbaler als auch auf nonverbaler Ebene, zusammen. Verschiedene Wörter und Gesten haben verschiedene Bedeutungen in Abhängigkeit vom Kontext oder in Abhängigkeit von den interagierenden Persönlichkeiten (vgl. Barnard, 1945, S. 179). Für Barnard zeigt sich interpersonelle Managerflexibilität daher in der kontextabhängigen Kommunikation, welche sich schon in subtilen Ausdrucksweisen ausprägt (vgl. Barnard, 1945, S. 179). Burgoyne und Stuart (1976, S. 21) ordnen die sozialen Fähigkeiten des Managers in die Kategorie der situationsspezifischen Fähigkeiten ein. Allerdings sind dies eher reaktive Fähigkeiten (vgl. Burgoyne & Stuart, 1976, S. 21). Zu diesen situationsspezifischen sozialen Fähigkeiten werden die Führungs- und die Kommunikationsqualitäten gezählt (vgl. Burgoyne & Stuart, 1976, S. 21). Darüber hinaus fällt in diese Kategorie auch, dass Manager ihren Einfluss und ihre Autorität nutzen, um Pläne und Entscheidungen durchzusetzen. Soziale Fähigkeiten bei Burgoyne und Stuart (1976, S. 23) werden abgegrenzt von analytischen Fähigkeiten in dem Sinne, dass es weniger um Fakten als um Emotionen und Gefühle geht. Das komplexe Gefüge verschiedener Qualitäten eines Managers nach Burgoyne und Stuart (1976, S. 22) ist in Abbildung 8 zu sehen. Bei Boyatzis' (1994, S. 307) Modell der Managementfähigkeiten zeigt sich ebenfalls, dass unter die Fähigkeiten des Umgangs mit Personen eine große Varietät an Qualitäten fällt. Hierzu zählen Empathie, Überzeugungskraft, die Pflege von Netzwerken, das Verhandeln, Selbstbewusstsein, das Management von Gruppen, die Entwicklung anderer sowie die Kommunikation.

Zwar beziehen sich diese Modelle stärker auf die übergeordneten Fähigkeiten von Managern, jedoch zeigt sich durch die Betonung des Umgangs mit der Varietät an Anforderungen, der Situationspezifität und der Notwendigkeit der Reaktionsfähigkeit, dass interpersonelle Fähigkeiten, die an anderer Stelle auch schlicht soziale Fähigkeiten genannt werden, zu einem Großteil von flexibler Natur sind. Die Treiber der interpersonellen Flexibilität finden sich in den Veränderungen des Umfelds, wobei bei dieser Kategorie der Flexibilität insbesondere der Umgang mit den Personen in dem vom Manager geleiteten Unternehmen im Fokus liegt. Dennoch ist ebenso Flexibilität gefragt in Bezug auf personelle Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens.

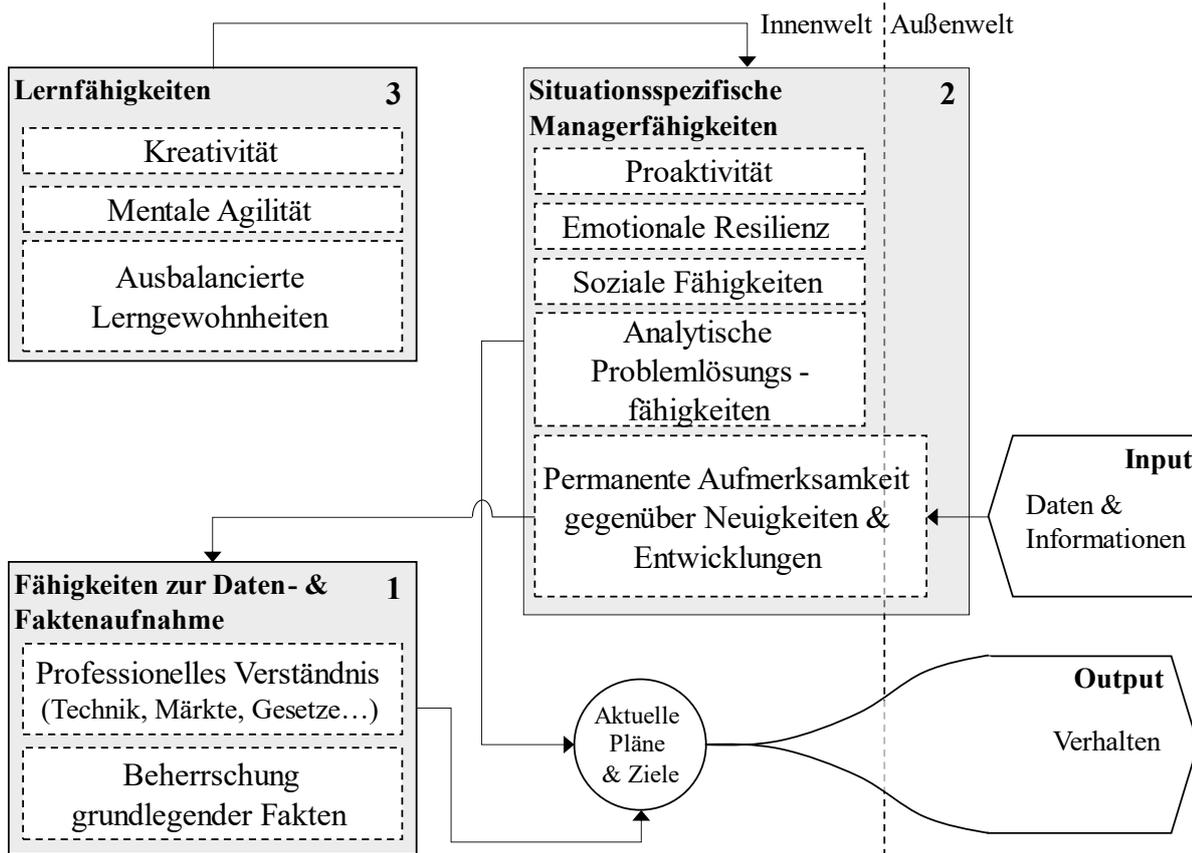


Abbildung 8: Qualitäten eines effektiven Managers (in Anlehnung an Burgoyne & Stuart, 1976, S. 22)

Allerdings ist es auffallend, dass es zum exakten Begriff der „interpersonellen Flexibilität“ bisher wenig Erkenntnisse gibt abseits der Untersuchung von Paulhus und Martin von 1988, die sich mit den unterschiedlichen Dimensionen dieser Art der Flexibilität auseinandersetzen. Paulhus' und Martins (1988, S. 88) Dimensionierung unterteilt sich in die interpersonelle Flexibilität in Form einer Spannweite an möglichen interpersonellen Antworten und in Form der situationspezifischen Angemessenheit dieser Antworten. Es ist also eine Frage des Vorhandenseins und der Größe des Flexibilitätsrepertoires und eine Frage der Anwendung (vgl. Paulhus & Martin, 1988, S. 91). Ein wichtiger Beitrag in diesem Kontext ist, dass Paulhus und Martin (1988, S. 89) zusätzlich auf Möglichkeiten der Messung interpersoneller Flexibilität eingehen. Stilistische Messmethoden stützen sich auf die Abfrage psychologischer Attribute, die förderlich für interpersonelle Flexibilität sein sollen. Dazu gehören es unter anderem, gerne neue Erfahrungen zu machen, Routinen vermeiden zu wollen oder bereitwillig Meinungen oder Verhaltensweisen zu ändern je nach Situation (vgl. Paulhus & Martin, 1988, S. 90). Dagegen prüfen zusammengesetzte Verfahren (engl. *composite approaches*), ob eine Person in Bezug auf ein psychologisches Attribut mehrere Ausprägungen zeigen kann (vgl. Paulhus & Martin, 1988, S. 89).

Um ein genaueres Bild der interpersonellen Managerflexibilität zu erarbeiten, wird allerdings nicht nur auf die übergeordnete Kategorie nach Mintzberg geblickt, sondern ebenfalls auf die darunterliegenden drei Rollen. Diese Rollen sollen im Folgenden *flexibilisiert* werden.

2.2.2.2.1 Die Flexibilität in der Rolle als Repräsentant

In Mintzbergs (1971, S. B103) Typologie ist eine der zehn Rollen des Managers die als Repräsentant. Dazu zählt es, zeremonielle und soziale Verpflichtungen zu absolvieren in der Rolle als Repräsentant der Organisation (vgl. Koontz, 2010, S. 16). Als Beispiele nennen Grover et al. (1993, S. 111) die Begrüßung von Besuchern sowie das Besuchen von Hochzeiten von Mitarbeitern. Die Dimensionen der Rolle als Repräsentant umfassen demnach zeremonielle Aufgaben wie das Unterzeichnen von wichtigen Dokumenten oder den Umgang mit Besuchern (vgl. Mintzberg, 1971, S. B103). Viele Aufgaben in der Repräsentantenrolle seien Routineaufgaben (vgl. Lau et al., 1980, S. 516). Zu diesen Routineaufgaben könnte es zählen, dass man als Repräsentant schlicht sichtbar ist, dadurch dass man anwesend bei alltäglichen Zusammenkünften ist. Rich (1997, S. 320) spricht vom Manager als Vorbild, welches charismatisch und transformational agiert. Als Repräsentant inspiriere man die Mitarbeiter und zeige exemplarische Akte, die als imitationswürdig eingeschätzt werden (vgl. Rich, 1997, S. 320). Wichtig sei es, dass die Vision, die vom Manager formuliert wird, zum tatsächlichen Verhalten des Managers passt (vgl. Rich, 1997, S. 320). Hier solle Konsistenz herrschen.

Basierend auf diesen Erörterungen der Rolle des Repräsentanten ergeben sich die Funktionen als Inspirationsquelle, als Symbol und als Anführer, der Richtlinien und Leitplanken durch das Vorleben errichtet. Der Manager erzeugt Orientierungspunkte für die Mitarbeiter durch das sichtbare Verhalten. Jedoch geht es hierbei vielmehr um ein Vorleben, als dass der Manager direkt Einfluss nimmt auf die Mitarbeiter. Allerdings richtet sich dieses Vorleben zumeist an eine hohe Diversität von Anspruchsgruppen im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens. Dieser Umstand ist der vielleicht größte Treiber der Flexibilität in der Rolle des Managers als Repräsentant. Es gilt, nicht lediglich zu beschreiben, wie ein Repräsentant sich verhält, sondern wie ein flexibler Repräsentant sich verhält. Anknüpfungspunkte finden sich hierzu bei Gibbs (1994, S. 584), der untersucht, wie das Umfeld und die Technologie sich auf die Managerrollen auswirken. Sofern das Umfeld stabil ist, seien die Regeln und die vom Manager gewünschten Verhaltensweisen klar. Die Rolle des Repräsentanten müsse nicht so stark ausgeübt werden wie bei einem wechselnden Umfeld oder sich schnell verändernder Technologie. Die Ausübung der Rolle als Repräsentant variere je nach Grad der Dynamik und je nach Grad der Komplexität im Umfeld, so Gibbs (1994, S. 584). Dies entspricht der Wahrnehmung, dass ein flexibler Manager umso stärker gefordert sei, je nachdem wie komplex die Anforderungen sind, was Parallelen zum Gesetz der erforderlichen Varietät nach Ashby erkennen lässt. Ist das Umfeld komplex, so ist es die Aufgabe des Managers aktiver aufzutreten. Interessant ist dabei, dass bei steigender Komplexität, so Gibbs (1994, S. 584), stärker Regeln verdeutlicht werden sollen. Dies deutet die Bedeutung der Stabilität in der Flexibilität an. Gibbs spricht von der Dynamik und der Komplexität des Umfelds. Dies kann sich sowohl auf das unternehmensinterne als auch das -externe Umfeld beziehen. Die Flexibilität des Managers in der Rolle als Repräsentant (engl. *figurehead*) äußert sich daher in der Frequenz der Ausübung, in der Intensität sowie in der Varietät. Die Frequenz kann dabei als Aspekt der Schnelligkeit gesehen werden.

Als Repräsentant ist der Manager flexibel, sofern er bei vielfältigen Anlässen in der Rolle eines Vorbilds, an dem man sich orientieren kann, auftreten kann. Er ist flexibel, sofern er es beherrscht, eine Vielzahl an exemplarischen – demnach vorbildlichen – Akten auszuführen und diese angemessen und zeitnah auszuwählen. Als Repräsentant ist es entscheidend, Orientierungspunkte für eine Vielzahl von Anspruchsgruppen bereitzuhalten. Dies ist ein weiteres Zeichen der Flexibilität und kann ferner zur Flexibilität der Mitarbeiter führen. Ebenso wichtig ist es, dass eine schnelle Orientierung der Anspruchsgruppen erfolgen kann, dass das Verhalten des Managers also nicht erst langwierig gedeutet werden muss. Damit die Flexibilität Wirkung zeigen kann im Unternehmen, ist es vorteilhaft, wenn der Manager viele oder möglichst alle Gruppen repräsentieren kann und jeder Mitarbeiter dem Manager folgen kann.

2.2.2.2.2 Die Flexibilität in der Rolle als Anführer

Die Rolle des Anführers bei Mintzberg (1971, S. B103) betrifft die Beziehungen des Managers mit seinen Mitarbeitern. Als Anführer ist der Manager verantwortlich für die Arbeit der Mitarbeiter (vgl. Mintzberg, 1975, S. 54). Die Rolle des Anführers könne sich auf direktem Wege über die Einstellung und Freisetzung von Mitarbeitern äußern. Ebenso könne diese Rolle sich auf indirektem Wege äußern, beispielsweise bei flüchtigen Kontaktpunkten mit Mitarbeitern. Mintzberg (1975, S. 55) stellt fest, dass der Einfluss des Managers am deutlichsten in der Rolle als Anführer zu sehen ist. Während formale Autorität potenzielle Wirkungsmacht darstelle, bedeute Führung durch den Manager realisierte Wirkungsmacht (vgl. Mintzberg, 1975, S. 55). Ein wichtiger Aspekt bei der Rolle als Anführer ist die Motivation von Mitarbeitern (vgl. Grover et al., 1993, S. 111). Dies entspricht der Auffassung von Barnard (1945, S. 179), der es als Notwendigkeit eines Managers ansieht, einzusehen, wie wichtig die Überzeugungskraft als Instrument ist. Diese Überzeugungsarbeit geschehe einzig über zwischenmenschliche Beziehungen, also über den Kanal der Führung. Hinsichtlich dieser Dimension der Managerflexibilität bietet sich die Flexible Leadership-Theorie an, da diese zum Ziel hat, verschiedene Forschungsrichtungen zur strategischen Führung zu vereinen (vgl. Mahsud et al., 2011, S. 230). Im Speziellen ist es das Ziel dieser Theorie, zu erklären, wie Manager Einfluss nehmen auf Prozesse der Organisation. Drei primäre Faktoren stünden dabei im Vordergrund: das Humankapital und Talent im Unternehmen, die Effizienz der Prozesse sowie die Innovationskraft und Flexibilität (vgl. Mahsud et al., 2011, S. 230).

Eine wichtige Dimension als Anführer ist die Erzeugung von Motivation, zu deren wichtigsten Instrumenten Feedback, Ermutigung und Unterstützung (engl. *encouragement*) zählen (vgl. Mintzberg, 1971, S. B103). Ebenso agiere der Anführer als aktivierende und initiiierende Kraft, so Lau et al. (1980, S. 516). Anknüpfungspunkte finden sich in Bezug auf die Anführerrolle bei Quinns (1988, S. 312) *Competing Values-Framework of Leadership Behavior*. In der Rolle des Mentors agiert der Manager empathisch und fokussiert sich auf die interpersonellen Beziehungen (engl. *human systems*). Gekennzeichnet ist dieser Quadrant von Quinns Modell durch Flexibilität und einen internen Fokus. Doch ebenso ist es als Anführer wichtig, rational zu agieren, wodurch die Rolle des Produzenten Aspekte des Anführers bei Mintzberg enthält. Als

Produzent initiiert der Manager Programme (vgl. Quinn, 1988, S. 314). Ferner zeigen sich Parallelen zu Quinns (1988, S. 314) Beschreibung der Direktorenrolle. Zwar gehe es bei dieser Rolle vor allem um Planungen und Delegation, aber auch um Motivation und die Stimulierung individuellen und kollektiven Zielerreichens. Ähnlich wie Mintzbergs Modell der Rollen zeigt Quinns Rahmenwerk die Vielzahl an Rollen, die ein Manager auszufüllen hat. Während manche Rollen wie die als Mentor oder als Innovator sehr flexibel sind, sind jene als Direktor oder Koordinator eher auf Kontrolle fokussiert (vgl. Quinn, 1988, S. 313). Durch das Beherrschen aller dieser Rollen oder eines Großteils der Rollen stehen einem Manager allerdings viele Optionen und Freiräume offen, was wiederum ein wichtiger Gesichtspunkt der Flexibilität ist. Ferner zeigen sich Ähnlichkeiten zwischen Anführern und der Kompetenz des Managers, soziale Macht gezielt auszunutzen (engl. *use of socialized power*) (vgl. Boyatzis, 1982, S. 194). Kaiser und Overfield (2010, S. 106) nehmen bei ihrer Untersuchung flexibler Anführer Bezug auf die Forschung von Yukl und erklären, flexible Anführer seien fähig, auf vielfältige Situationen die richtigen Antworten zu finden. Dazu zähle es, zu erkennen, was von ihnen als Anführer erwartet wird und was für die Gruppe an Vorgaben notwendig ist, um zum Erfolg zu gelangen. Dadurch geben Kaiser und Overfield der Rolle als Anführer eine proaktive Komponente. Unter Rückbezug auf die grundlegende Forschung zu Managementkompetenzen von Katz aus dem Jahr 1955 sowie die Untersuchung von Managementaktivitäten von Mintzberg legt Sandwith (1993, S. 47-48) fünf Kompetenzen eines erfolgreichen Managers fest. Dazu zählt das Kompetenzfeld als Anführer. Ein solcher Anführer zeichne sich durch die Verbindung von Vision und zielgerichtetem Umgang mit den Mitarbeitern aus. Dies sei der Schlüssel für eine hohe Produktivität. Zentrale Instrumente dabei seien die Einbindung und das Bestärken der Mitarbeiter. Dadurch werde ein Klima des Vertrauens geschaffen, in dem Fehler als Lernprozesse und Potenziale aufgefasst werden (vgl. Sandwith, 1993, S. 48). Nicht zuletzt finden sich im *Servant Leadership*, einem dem transformationalen Führungsstil ähnlichen Führungsstil, Ähnlichkeiten zur Rolle als Anführer. Geprägt ist das Servant Leadership durch ethisches Handeln des Anführers. Ebenso finden sich im Servant Leadership bereits genannte Aspekte wie die Sensibilität, die Ermutigung der Mitarbeiter, die Wertlegung auf Zusammenhalt sowie regelmäßige Rückmeldungen und Hilfestellungen (vgl. Peterson et al., 2012, S. 569). Interessant ist der Verweis darauf, dass es ebenso zur Servant Leadership gehöre, die Interessen der Mitarbeiter mit denen der Gruppe, der Organisation und der Gesellschaft anzugleichen (vgl. Peterson et al., 2012, S. 569).

Kernpunkte der Rolle als Anführer als Bestandteil der interpersonellen Rollen sind demnach motivierende und ermutigende Aspekte. Als Anführer gilt es, Vertrauen zu schaffen und eine Lernkultur zu errichten. Der Anführer nimmt direkt und indirekt Einfluss auf die Mitarbeiter. Er kann Einstellungen und Freisetzungen vornehmen oder Mitarbeiter beeinflussen und bestärken. In Anlehnung an die transformationale Führung und das Servant Leadership geht es dem Anführer darum, eine vertrauensvolle Umgebung zu schaffen und die Mitarbeiter von der

eigenen Vision zu überzeugen. Doch ist es nicht nur Teil des Anführens, eine förderliche Umgebung zu schaffen, sondern die Mitarbeiter und ihre Talente ebenfalls zu aktivieren.

Gibbs (1994, S. 584) nähert sich der Anführerrolle nach Mintzberg aufbauend auf der Weg-Ziel-Theorie (engl. *path goal framework*). Kontingenzenvariablen gebe es sowohl auf der unternehmensinternen als auch der -externen Seite. Im Innern gebe es Varianz bei den Charakteristiken der Mitarbeiter, bei den Aufgaben, dem Autoritätssystem sowie der Gruppenzusammensetzung (vgl. Gibbs, 1994, S. 584). Jedoch sei es speziell die Dynamik des Umfelds, die die Komplexität für den Anführer steigere und Anpassungen des Anführerverhaltens verlange. Je stärker die Arbeit im Unternehmen geprägt sei von Routinen, desto weniger müsse der Anführer das eigene Verhalten variieren (vgl. Gibbs, 1994, S. 585). Flexibilität als Erfordernis eines Anführers sprechen Kaiser und Overfield (2010, S. 106) an, da nach der Beherrschung vielfältiger Führungsstile verlangt wird. Die Beherrschung allerdings genügt nicht: Ebenso relevant sei, den richtigen Führungsstil auszuwählen je nach Situation und Kontingenzen. Die Bandbreite an Führungsstilen und etwaige Beherrschung teils gegenteiliger Führungsstile sei ebenso ein Zeichen der Flexibilität als Anführer (vgl. Kaiser & Overfield, 2010, S. 106). Die Möglichkeit des Wechsels zwischen verschiedenen Stilen der Führung bezeichnen Yukl und Mahsud (2010, S. 85) als Übergänge zu verschiedenen Anführerpositionen. Flexibilität und Vielfalt zeigt sich ebenfalls in der Forderung nach einem Verhaltensrepertoire des Anführers bei Hooijberg et al. (1997, S. 387). Ein spezieller Fokus liegt dabei auf der kognitiven, aber auch auf der sozialen Verhaltensweise, die ja maßgeblich ist bei den interpersonellen Rollen. Der Anführer solle, so Hooijberg et al. (1997, S. 387), sowohl *soziale Differenzierung* als auch Integration beherrschen. Soziale Differenzierung bedeutet dabei, die verschiedenen relevanten Aspekte einer sozialen Situation auseinanderhalten zu können. Sowohl existierende als auch potenzielle Muster spielen hierbei eine Rolle (vgl. Hooijberg et al., 1997, S. 387). *Soziale Integration* dagegen ermöglicht es dem Anführer, Gesamtzusammenhänge zu erkennen, Kohärenz herzustellen und ein größeres Verständnis zu entwickeln (vgl. Hooijberg et al., 1997, S. 385).

2.2.2.2.3 Die Flexibilität in der Rolle als Koordinator

Die letzte interpersonelle Rolle des Managers findet sich im Koordinator. Der ursprüngliche Inhalt dieser Rolle nach Mintzberg (1971, S. B104) betrifft den Aufbau und die Aufrechterhaltung eines verlässlichen Systems an Beziehungen, über welches die Organisation geführt und gesteuert wird. Wie die Rolle als Repräsentant und Anführer auch basiert die Rolle als Koordinator auf den menschlichen Beziehungen der Organisation. Anders als bei den vorigen beiden interpersonellen Rollen geht es aber beim Koordinator weniger um die motivierende und orientierungsgebende Funktion des Managers. Es geht um die Etablierung des Netzes an internen und vor allem externen Kontakten (vgl. Grover et al., 1993, S. 111).

Unter Bezugnahme auf das Beispiel von Präsident Roosevelt hebt Mintzberg (1971, S. B104) die Kontaktfreudigkeit als wichtige Qualität eines Managers hervor. Mintzberg baut an dieser Stelle bereits die Brücke zu den informationellen Rollen. Anhand der Pflege des Netzwerks an sozialen Kontakten können essenzielle Informationen empfangen und weitergegeben werden

(vgl. Mintzberg, 1971, S. B104). Als Koordinator, der sich durch Kontaktfreudigkeit und Neugierde auszeichnet, sollten das Netzwerk und damit die Informationsquellen je nach Interesse und Ziel verändert werden (vgl. Mintzberg, 1971, S. B104). Die Möglichkeit, dieses Netzwerk nach Belieben zu verändern, ist bereits ein wichtiger Aspekt der Flexibilität als Koordinator. In dieser Rolle werden Kontakte „außerhalb der vertikalen Ordnung“ geknüpft (Mintzberg, 1975, S. 55). Diese Bedeutung unterstreicht, dass es eben nicht wie bei den Rollen als Repräsentant und als Anführer um interne Orientierungsgebung geht, sondern um das Netzwerk nach außen hin. Hierbei handelt es sich nach Mintzberg (1975, S. 55) um ein Informationsnetzwerk, auf welches der Manager in seinen drei informationellen Rollen zurückgreifen kann. In Quinns Competing Values-Framework of Leadership findet sich eine klare Entsprechung: Im Quadranten des Open Systems-Modell befindet sich die Rolle als Broker. Der Broker sorgt dafür, dass das Unternehmen nach außen – speziell im Wettbewerb – das eigene Bestehen verteidigt. Dabei gehe es darum, als Koordinator (engl. *liaison*) und als Repräsentant (engl. *spokesperson*) zu agieren. Der Broker – wie auch der Koordinator – ist politisch geschickt, überzeugend, einflussreich und mächtig. Dadurch kann Zugang zu wichtigen Ressourcen erlangt werden. Geht es um die Effekte der sozialen Netzwerke der Manager, so stehe insbesondere die kollaborative Arbeit sowie die Größe und die Stärke und Intensität der Verbindungen des Managers im Vordergrund (vgl. Fernández-Pérez et al., 2012, S. 777). Dabei können Verbindungen zu einer besseren Performance der Organisation hergestellt werden. Bisherige Ergebnisse stellen die Vorteile der Größe des Netzwerks in den Vordergrund. Von besonderer Bedeutung könnten Verbindungen zu anderen hochrangigen Managern sein (vgl. Westphal et al., 2006, S. 442). Allerdings gebe es bisher wenig Erkenntnisse dazu, welche Determinanten der strategischen Relevanz dieser sozialen Netzwerke der Manager existieren und welche Maßnahmen Manager im Konkreten nutzen, um soziale, speziell externe Netzwerke auf- und auszubauen, so Westphal et al. (2006, S. 443). Laut Mehra et al. (2006, S. 65) bestehe das Netzwerk von Anführern sowohl aus internen als auch aus externen Kontakten. Die externen Kontakte und Beziehungen seien oftmals weniger von formal vorgegebenen Beziehungen gekennzeichnet, sondern zum Teil deutlich informeller. Während es innerhalb der Organisation Kommunikationswege und Netzwerke gebe, die genutzt und gepflegt werden müssen, um den alltäglichen Fortgang der Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten, werden Kontakte nach außen durch den Manager oftmals je nach Bedarf und Interesse, je nach Chance oder Bedrohung gepflegt und genutzt.

Die Flexibilität in der Rolle als Koordinator ist bereits in Mintzbergs ursprünglicher Rollendifferenzierung angelegt. Einerseits muss es möglich sein, je nach Kontingenz das externe Netzwerk auszubauen und anzupassen. Andererseits können die Intensitäten und Relevanzen der Beziehungen nach außen variieren. Das bedeutet, dass der Manager fähig sein sollte, ein Netzwerk externer Beziehungen aufzubauen, in dem eine hohe Diversität an Intensitäten, Relevanzen und Frequenzen des Kontakts existiert. Gibbs (1994, S. 583) stellt die Hypothese auf, dass die Frequenz der Variation innerhalb der interpersonellen Rollen, zu denen die des Koordinators zählt, mit der Dynamik des Umfelds wächst und durch die Komplexität des Umfelds

moderiert wird. Eine höhere Komplexität steigert sowohl die Notwendigkeit, das Netzwerk auszubauen, als auch die Schwierigkeit, das Netzwerk zielgerichtet auszuweiten (vgl. Gibbs, 1994, S. 583). Flexibilität ist ferner darin zu sehen, dass Manager die Netzwerke auf formelle und informelle Weise gestalten können sollten.

2.2.2.2.4 Residualkategorien der interpersonellen Managerflexibilität

Zieht man die Literatur zur Managerflexibilität heran und ordnet diese den Rollen der Manager nach Mintzberg zu, so ergeben sich Fähigkeiten der Flexibilität, die nicht eindeutig einer der zehn Rollen zuordnen lassen. Jedoch können die folgenden Aspekte am ehesten der interpersonellen Flexibilität zugeordnet werden können. Bei der interpersonellen Flexibilität geht es im Speziellen um die Beziehungen zu anderen Personen, sowohl unternehmensintern als auch -extern. Doch ist es ebenso notwendig, die eigene Person richtig einzuschätzen und zu formen. Boyatzis (1982, S. 26) stellte einen Vergleich bestehender Managerkompetenzen her und führte die akkurate Eigenbewertung als erste Kompetenz auf. Wie sich die Selbsteinschätzung in die weiteren Managementkompetenzen einordnet, kann in Abbildung 9 nachvollzogen werden.

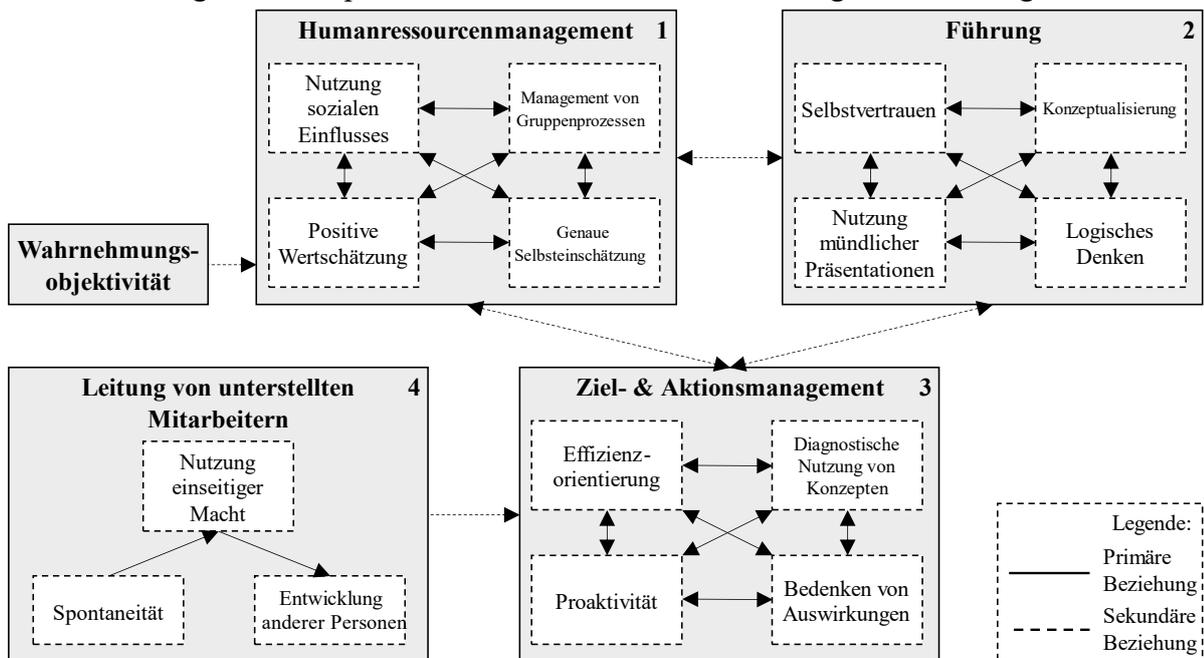


Abbildung 9: Integriertes Modell der Managementkompetenzen auf der Ebene der Fähigkeiten (in Anlehnung an Boyatzis, 1982, S. 194)

Eine sehr passende Bezeichnung, speziell im Vergleich zur Formulierung der interpersonellen Rollen als Manager verwenden Whetten et al. (2000, S. 28): Fähigkeiten wie Selbstverständnis, Stressmanagement und Problemlösungen bezeichnen sie als *intrapersonelle* Fähigkeiten. Ein verwandtes Feld, welches sich ebenso nicht ohne Weiteres der interpersonellen, der informationellen oder der Entscheidungsflexibilität zuordnen lässt, betrifft das dritte Level des Fähigkeitenmodells von Burgoyne und Stuart (1976, S. 22). Dieses Level umfasst Kreativität, Vorstellungskraft, Lernverhalten sowie mentale Agilität. Speziell der letzte Punkt unterstreicht die Notwendigkeit der Mentalität des Managers für die Flexibilität. Dies ist aber keiner

der drei Rollenkategorien nach Mintzberg zuzuordnen. Ähnliches gilt für die konzeptionellen Fähigkeiten, die Castanias und Helfat (1991, S. 160) als essenziell für einen guten Manager erachten. Allerdings könnte man hier auch so vorgehen, die aufgeführten nicht-zuzuordnenden Punkte eher den Grundlagen der dynamischen Fähigkeiten zuzuordnen. Dennoch hilft die Bezugnahme speziell auf das Modell von Whetten et al. (2000, S. 28) dabei, nachzuvollziehen, dass es ebenfalls eben jene intrapersonelle Flexibilität geben sollte. Dies kann Flexibilität dahingehend bedeuten, dass eigene Wertevorstellungen und Konzepte überdacht und angepasst werden. Da es sich zwar nicht um die Beziehung zu anderen Personen, dafür aber um die Beziehung zur eigenen Person handelt, findet sich der größte Anknüpfungspunkt der intrapersonellen bei der interpersonellen Flexibilität. Hinweise hierzu finden sich im Speziellen bei der Managerkognition als Grundlage dynamischer Managerfähigkeiten. Zugleich werden an diesem Punkt Verbindungen zur Kybernetik zweiter Ordnung deutlich. In dieser Perspektive wird hervorgehoben, dass der Beobachter als beobachtendes System sich selbst ebenfalls beobachten müsse. Kybernetik wird so als Konzept selbst auf die Kybernetik (erster Ordnung) angewendet.

2.2.2.3 Informationelle Managerflexibilität

2.2.2.3.1 Die Flexibilität in der Rolle als Informationssammler

Als Informationssammler werden Informationen gesammelt, die für das Fortbestehen des Unternehmens wichtig sind (vgl. Koontz, 2010, S. 16). Der Informationssammler hat Zugang zu Informationen, um das Unternehmen sowie das Umfeld besser zu verstehen. Dazu zählen beispielsweise Berichte oder Veröffentlichungen (vgl. Grover et al., 1993, S. 111). Mintzberg (1971, S. B104) nutzt den Begriff des *Nervenzentrums* für diese Managerrolle. Essenziell sei dabei die Aufnahme von außergewöhnlichen Informationen. Zugang zu derlei Informationen könne über verschiedene Aktivitäten erlangt werden. Informationen sollten sowohl auf interner als auch auf externer Seite gesammelt werden (vgl. Mintzberg, 1971, S. B104). Während Grover et al. (1993, S. 111) eher von *harten* Fakten sprechen basierend auf Informationsquellen wie Berichten, hebt Mintzberg (1975, S. 56) die Bedeutung *weicher* Informationen hervor. Viele wichtige Informationen gelangten in verbaler Form, als Gerüchte, Hörensagen oder Spekulation zum Manager. Wichtig ist der Hinweis, dass diese Informationen vom Netzwerk abhängen, welches in den interpersonellen Rollen aufgebaut wurde (vgl. Mintzberg, 1975, S. 56). Ebenso zentral sei, dass der Informationssammler einerseits aktiv sein Umfeld nach Informationen durchsucht, sein Netzwerk befragt, aber auch unaufgefordert Informationen erhält.

Der Manager besitzt formale Autorität im gesamten Unternehmen, wodurch Verbindungen zu jedem Mitglied des Unternehmens entstehen. Dies ist ein Alleinstellungsmerkmal des Managers (vgl. Mintzberg, 1971, S. B104). Ferner besitzt der Manager Verbindungen zu anderen Managern, also zu anderen Nervenzentren (vgl. Mintzberg, 1971, S. B104). Allerdings gehören zur Rolle als Informationssammler ebenso informelle und dadurch oftmals schnellere Informationsverbindungen. Im Modell von Burgoyne und Stuart (1976, S. 21) werden der Zugang und die Beherrschung von Daten und Fakten als erste logische Qualität eines Managers bezeichnet.

Die anderen Managerqualitäten bauen nach Burgoyne und Stuart auf dieser Basisqualität auf. Zum einen gehe es dabei schlicht um das Vorhandensein der nötigen Daten und Fakten und zum anderen um die technische Struktur dieser Daten und Fakten, demnach um ein professionelles Verständnis der Bedeutung dieser Informationen (vgl. Burgoyne & Stuart, 1976, S. 21). Bezogen auf die von Katz (1974) aufgestellten Fähigkeiten effektiver Manager werden ebenfalls das Fachwissen und das technische Wissen in ihrer Bedeutung hervorgehoben. O'Neill und Quinn (1993, S. 2) ordnen die Informationssammlerrolle geringfügig anders ein. Der Informationssammler sei ein technischer Experte mit internem Fokus. O'Neill und Quinn (1993, S. 2) sprechen in dieser Hinsicht vor allem von Routineinformationen. Nicht nur solle der Informationssammler Informationen sammeln und bewerten, sondern ebenfalls darauf antworten. Dies geht über die Sammlung von Informationen im Sinne Mintzbergs Rollendifferenzierung hinaus. Zwar ist die gezielte Suche nach Informationen von Vorteil für Manager, doch weisen Lau et al. (1980, S. 516) darauf hin, dass es von Vorteil sei, eine hohe Varietät an Informationen zu sammeln, um ein besseres Situationsverständnis zu entwickeln. An diesem Punkt zeigen sich klare Parallelen zum Sensing der dynamischen Fähigkeiten. Dabei liegt der Fokus aber zumeist auf der Informationssammlung im externen Umfeld des Unternehmens. McGee und Sawyer (2003, S. 387) untersuchen den Umgang von Eigentümer-Managern mit Unsicherheit im Umfeld kleiner Technologieunternehmen. Das *environmental scanning* umfasse dabei die Akquisition von Informationen über Ereignisse, Trends und Wirkungsbeziehungen, die potenziell die Prozesse des Unternehmens beeinflussen könnten. Vandenbosch und Huff (1997, S. 82-83) differenzieren ihrerseits mehrere Modi der Informationssuche. Auch sie nutzen die Begriffe des *Scannings*. Das Kontinuum der Modi reicht von der ungerichteten Aufmerksamkeit bis hin zur systematischen und zielgerichteten Suche nach Informationen. Interessant ist hierbei die Differenzierung zwischen *Scanning* und *Searching*. Beim *Scanning* werde von Managern ohne Zielrichtung, aber mit Aufmerksamkeit nach wichtigen Informationen Ausschau gehalten. *Searching* hingegen sei das absichtliche Suchen nach spezifischen Informationen, beispielsweise zu einem bestimmten Trend oder einer aktuellen Problematik (vgl. Vandenbosch & Huff, 1997, S. 83). Neben der Differenzierung dieser Modi wird häufig die Unterscheidung zwischen internen und externen Quellen hervorgehoben. In Bezug auf die Informationssuche von Eigentümer-Managern in kleinen Technologieunternehmen bieten interne Informationsquellen den Vorteil, dass der Zugang zu diesen Quellen und deren Kontrolle einfacher ist (vgl. McGee & Sawyerr, 2003, S. 388). Externe Quellen hingegen könnten vorteilhaft sein, da hier zuweilen mehr Expertise bei der Informationsanalyse vorliegt. Neben der Differenzierung interner und externer Quellen, lassen sich nach El Sawy (1985, S. 54) die persönliche Spezifität der Informationsquelle sowie das Medium der Informationsübertragung unterscheiden.

Bei der Rolle des Managers als Informationssammler geht es vor allem um den Zugang zu Informationen und die Sammlung und Aufnahme dieser Informationen. Auf diese Weise schärft der Manager das eigene Fachwissen und das Verständnis grundlegender Fakten. Nicht nur wird bei der Rolle als Informationssammler betont, wie wichtig eine Varietät der

Informationsquellen ist. Es wird des Weiteren darauf verwiesen, dass mehrere Modi der Informationssuche beherrscht werden sollten. Differenzieren lassen sich dabei das *Scanning* und das *Searching*. Weitere Differenzierungen beziehen sich auf die ungerichtete und die zielgerichtete Aufmerksamkeit bei der Sammlung von Informationen. Anhand dieser Ausführungen zur Rolle als Informationssammler lassen sich viele Aspekte erkennen, die sich auf die wesentlichen Flexibilitätsaspekte der Varietät und der Geschwindigkeit übertragen lassen. Die Intensität und die Breite der Sammlung an Informationen variieren mit der Komplexität des Umfelds, so Gibbs (1994, S. 582). Somit erfordert der Zustand des Umfelds Flexibilität als Informationssammler. Es geht dabei um die Angemessenheit. Eine hohe Intensität der Informationssammlung ist bei wenig komplexen Umfeldern nicht sinnvoll, während eine geringe Intensität bei hoher Komplexität gefährlich sein kann. Varietät als Flexibilitätsaspekt des Informationssammlers zeigt sich in der Vielfalt der Informationsquellen, der Vielfalt an Informationsmedien sowie der Vielfalt an Modi des Informationssammelns. Schnelligkeit als zweiter Flexibilitätsaspekt als Informationssammler äußert sich beispielsweise darin, dass relevante Informationen rechtzeitig beim Manager ankommen, dass diese schnell erfragt werden können und dass diese Informationen schlussendlich rasch interpretiert, aufgefasst und vereinigt werden können.

2.2.2.3.2 Die Flexibilität in der Rolle als Informationsverteiler

Geht es als Informationssammler darum, Informationen zu finden und aufzunehmen, so geht es in der Rolle als Informationsverteiler um die Weitergabe und den Transfer dieser Informationen (vgl. Koontz, 2010, S. 16). Erst bei der nächsten Rolle kommt es im Speziellen um die Vermittlung dieser Informationen, also das Schaffen des Verständnisses. Als Informationsverteiler übermittelt und überträgt der Manager die aufgenommenen Informationen an andere Mitglieder der Organisation, beispielsweise durch die Weitergabe von Berichten und Mitteilungen, durch Anrufe oder informative Meetings (vgl. Grover et al., 1993, S. 111). In dieser Rolle ist der Manager zusätzlich eine Art Mechanismus zur Vermittlung von Präferenzen (vgl. Mintzberg 1971, S. B-105). Der Manager ist eine Zwischenstelle, die von Anspruchsgruppe zu Anspruchsgruppe nicht nur Fakten überträgt, sondern auch deren Positionen und Präferenzen übermittelt. Barnard (1948, S. 205) erklärt dies abstrakter: Ein Manager ist gefordert, Denkweisen von einem Level für das andere zu übersetzen. Es ist dabei essenziell, die Denk- und Ausdrucksweisen einer Vielfalt an Gruppen verstehen zu können.

Als erste Dimension der Rolle als Informationsverteiler ist der Umgang mit und der Transfer von Fakten auf der einen Seite und Werten und Präferenzen auf der anderen Seite vorgesehen (vgl. Mintzberg, 1971, S. B104). Beide Informationen müssen transferiert werden. Sie müssen aber ebenso integriert und ausgeglichen werden (vgl. Mintzberg, 1971, S. B105). Mintzberg (1975, S. 56) sieht in der Rolle als Informationsverteiler nicht nur die Weitergabe von Informationen durch den Manager selbst, sondern auch das Anregen der Weitergabe von Informationen zwischen Mitarbeitern untereinander. Der Informationsverteiler ist demnach ebenso für das Vernetzen der Organisationsmitglieder zuständig. Eine Entsprechung findet sich bei der

Untersuchung der Managerfähigkeiten von Whetten und Cameron (2000, S. 516-610). Hier findet sich ein wichtiges Feld in den angewandten Kommunikationsfähigkeiten. Dazu zählen die Durchführung von Meetings und Interviews sowie verbale Präsentationsweisen. Der Manager als Informationsverteiler sei vergleichbar mit einer *Membran*, so Lau et al. (1980, S. 516). Von außen würden Informationen aufgenommen, die integriert und interpretiert werden müssten. Anschließend müsse der Informationsfluss angetrieben und aufrechterhalten werden in Richtung des Innern der Organisation. Theoretische Anknüpfungspunkte sind hier eindeutig bei den Modi der Wissenskreation von Nonaka (1994, S. 19) zu finden. Diese Modi beschreiben, wie aus implizitem explizites Wissen werden kann und andersherum. Ebenso wird beschrieben, wie Wissen externalisiert und internalisiert werden kann. Triebkraft in diesem Kontext ist speziell der Manager als Informationsverteiler. Ipe (2003, S. 341) folgend beziehe sich das Wissen von Organisationen stets auf die Individuen der jeweiligen Organisation. Dieses Wissen zu teilen – ähnlich wie das Verteilen von Informationen – betreffe in erster Linie das Verfügbarmachen von Wissen für andere Mitglieder der Organisation. Im Kern stehe dabei der Schritt, das individuelle Wissen in eine Form zu bringen, die von anderen verstanden, absorbiert oder genutzt werden kann. Der Begriff des Verteilens oder Teilens, so Ipe (2003, S. 341), bedeute, dass es sich um einen bewussten Prozess handele, bei dem das eigene Wissen verfügbar gemacht wird. Jedoch wirkten vielfältige Faktoren auf diesen Verteilungsprozess. Der Transfer des Wissens unterscheide sich je nachdem, ob es sich um implizites oder explizites Wissen handelt oder je nachdem, wie wertvoll das zu teilende Wissen für die eigene Machtposition ist, so Ipe (2003, S. 344-345) weiter. Ferne hänge das Teilen von der Art der Beziehung und von möglichen individuellen Vorteilen durch das Teilen ab (vgl. Ipe, 2003, S. 346-348). Aufschlussreich ist, dass Ipe (2003, 349) genauer darauf eingeht, welche formalen Anlässe zur Wissensteilung es gibt: Hierzu zählen Trainings- und Entwicklungsprogramme, Arbeits- und Projektteams sowie technologiebasierte Wissenssysteme. Informelle Chancen des Verteilens von Wissen lassen sich erkennen in losen persönlichen Beziehungen und Freundschaften oder ungezwungenen sozialen Netzwerken und den damit verbundenen Kontaktpunkten (vgl. Ipe, 2003, S. 349).

Fasst man diese Erkenntnisse zur Rolle als Informationsverteiler zusammen, so ist die Abgrenzung zu den interpersonellen und zu den zwei anderen informationellen Rollen eindeutig. Es geht hier einzig um den Transfer und die Übermittlung von Informationen und damit von Wissen. Es geht zwar in geringem Maße auch um die Vermittlung und die Schaffung eines Verständnisses der weitergegebenen Informationen, doch im Vordergrund steht der reine Transfer von Wissen und Informationen. Als Informationsverteiler muss man geübt in der Kommunikation sein, sowohl was die Arten der Kommunikation, aber auch die Anlässe und die Frequenz der Kommunikation angeht. Als Informationsverteiler ist man das Verbindungsorgan der Umgebung und des Unternehmensinnern. Der Manager fungiert als Brücke, ohne dass hierbei schon Überzeugungsarbeit oder tiefgehende Auseinandersetzungen unter Einbezug anderer Anspruchsgruppen stattfindet. Derartige Aspekte finden sich stärker in den interpersonellen Rollen, da dort die emotionalen Komponenten bedeutungsvoller sind. Die Rolle als

Informationsverteiler hängt mit der interpersonellen Rolle als Koordinator zusammen, da diese Rolle die Aufgabe innehat, Netzwerke aufzubauen, welche ebenfalls Informationswege darstellen. Wie der Aufbau von Netzwerken, so kann auch die Informationsweitergabe formell und informell geschehen. Varietät als wichtiger Aspekt der Managerflexibilität zeigt sich in der Rolle als Informationsverteiler beispielsweise darin, dass der Manager es beherrscht, sowohl formell als auch informell Wissen weiterzugeben. Ebenso sollte der Manager fähig sein, sowohl Fakten als auch Präferenzen präzise weiterzugeben. Der Manager sollte ebenfalls eine Varietät an Anlässen und Gelegenheiten zur Verfügung haben, um Informationen im Sinne einer Zwischenstelle weiterzutragen. Der Manager in der Rolle als Informationsverteiler sollte dazu befähigt sein, sich in verschiedene Informationsflüsse und Kommunikationswege einzuschalten und Informationen gezielt weiterzugeben. Nicht zuletzt sollten durch den Manager verschiedene Modi der Wissenskreation im Sinne Nonakas beherrscht werden.

Geschwindigkeit als wichtiger Aspekt der Managerflexibilität zeigt sich vor allem darin, dass einmal aufgenommene Informationen und einmal aufgenommenes Wissen schnell vom Manager weitergegeben werden können. Diese Schnelligkeit liegt nicht vor, wenn der Manager zunächst Interpretations- oder Aufnahmeschwierigkeiten hat oder im nächsten Schritt ihm kein geeigneter Kanal zur Weitergabe von Informationen bereitsteht. Ein weiteres Zeichen von Geschwindigkeit ist die Frequenz der Informationsweitergabe. Bei den Empfängern zeigt sich die Güte der Informationsübermittlung darin, dass die Fakten oder Präferenzen rasch verstanden werden können. Jedoch spielt die Geschwindigkeit auch in der Hinsicht eine Rolle, dass der Manager weiß, welche Frequenz der Informationsübermittlung angemessen ist. Je nachdem, in welcher Situation sich der Manager oder das Unternehmen befindet, ist ein häufiger Informationstransfer sinnvoll. Hingegen gibt es Situationen, in denen eine derart häufige Weitergabe von Informationen nachträglich sein kann. Dies könnte der Fall sein, wenn ein Mehr an Informationen keinen praktischen Mehrwert bietet oder wenn der Manager besser auswählen könnte, welche Informationen relevant sind, anstatt jegliche Informationen weiterzuleiten. Dies entspricht der Beherrschung verschiedener Modi der Informationsgeschwindigkeit.

2.2.2.3.3 Die Flexibilität in der Rolle als Informant externer Anspruchsgruppen

Die Rolle als Informant externer Anspruchsgruppen oder auch als Sprecher wird ähnlich beschrieben wie die Rolle als Informationsvermittler. In beiden Rollen geht es darum, dass Informationen übertragen werden sollen. Allerdings ist die Richtung der Übertragung entgegengesetzt. Während es bei der Rolle als Informationsverteiler darum geht, Informationen von außen nach innen zu tragen, transferiert man als Sprecher Informationen nach außen oder an die Schnittstellen zu äußeren Anspruchsgruppen (vgl. Koontz, 2010, S. 16). Beispielsweise ist es die Aufgabe als Sprecher, Ideen und Informationen mit anderen Managern zu verhandeln oder mit dem Aufsichtsrat in Diskussion zu treten (vgl. Grover et al., 1993, S. 111). Mintzberg (1975, S. 56) erkennt in der Rolle als Sprecher eine Vielzahl an Anspruchsgruppen und Organen, an die der Manager sich wenden sollte. Dazu zählt es beispielsweise, Lobbyarbeit zu leisten,

Lieferanten von Produktmodifikationen zu überzeugen, Aktionäre zu kontaktieren, Konsumenten zu verdeutlichen, dass man sozial verantwortlich handelt oder mit der Regierung zusammenzuarbeiten. Anders als bei den informationellen Rollen als Informationssammler oder als Informationsverteiler gibt es zur Rolle als Sprecher und zur Flexibilität in dieser Rolle bisher wenig Anknüpfungspunkte in der Forschung.

Informationsnetzwerke, basierend auf sozialen Netzwerken, könnten aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, wodurch unterschiedliche Dimensionen erkannt werden könnten. Tichy et al. (1979, S. 507) prägten den *Social Network Approach*, welcher Organisationen als Objektsysteme ansieht, die verbunden werden durch eine hohe Varietät an Beziehungen. Die Objekte können Personen, Gruppen oder Organisationen selbst sein, die Teil größerer Organisationen sind. Netzwerke können demnach danach unterschieden werden, welcher Transaktionsinhalt übermittelt wird, welche Natur die Beziehungen haben und welche strukturellen Charakteristika vorliegen (vgl. Tichy et al., 1979, S. 509). Anhand dieser drei Merkmale lassen sich ebenfalls die extern orientierten Informationsnetzwerke analysieren, in denen sich die Manager in der Rolle als Sprecher bewegen müssen. Zum Transaktionsinhalt können Austauschprozesse von Affekten, von Macht, von Informationen und von Gütern oder Dienstleistungen zählen. Bei der Natur der Beziehungen fokussieren Tichy et al. (1979, S. 509) sich speziell auf die Stärke und die Qualität der Beziehungen. Darüber hinaus sei die *Multiplexität* in den Beziehungen zu beachten. Multiplexität ist speziell in der Forschung zu sozialen Netzwerken ein wichtiger Begriff, da dadurch beschrieben wird, wie zwei Objekte durch mehrere Beziehungsarten miteinander verbunden sind. So könnte ein Manager sowohl als Freund als auch als Geschäftsführer mit einem anderen Geschäftsführer verbunden sein. Aus struktureller Sicht können soziale Netzwerke in mehrfacher Hinsicht untersucht werden. So könne in externer Hinsicht analysiert werden, zu welchen abgrenzbaren anderen Netzwerken das fokale Netzwerk Verbindungen besitzt. Dieser Analysepunkt ist speziell bei der Analyse des Sprechers von Bedeutung. Ferner können die Einzelobjekte im Netzwerk untersucht werden, Gruppierungen innerhalb des Netzwerks abgegrenzt werden oder Individuen mit hervorgehobener Bedeutung identifiziert werden. Der Manager als Sprecher unterhält in diesen Analysekomponenten gesagt speziell Verbindungen zum externen Umfeld. Die Verbindungen können stark variieren, was die Natur der Beziehungen betrifft. Dies betrifft unterschiedliche Grade der Intensität, der Reziprozität, der Erwartungshaltung und speziell der Multiplexität. Insbesondere die Multiplexität ist entscheidend für die Flexibilität als Sprecher und als Informant externer Anspruchsgruppen.

Als Informationsverteiler überträgt der Manager Informationen ins Innere der Organisation und fungiert als Scharnier zwischen dem Externen und dem Internen. Als Sprecher ist der Informationsweg umgekehrt. Der Manager ist nicht nur im Organisationssystem eingebettet, sondern besitzt Verbindungen in organisationsexterne Systeme. Dazu können beispielsweise formale Mitgliedschaften in Clubs oder Vereinen zählen (vgl. Carroll & Teo, 1996, S. 425). Hier werden nicht nur Informationen gesammelt, sondern in formaler Weise Informationen nach außen

weitergetragen. Allerdings gibt es ebenfalls regelmäßige, formellere Anlässe der Informationsvermittlung nach außen. Der Grad der Formalität kann je nach Anspruchsgruppe variieren.

Guo et al. (2013, S. 452) sehen das Sozialkapital des Managers speziell in der Fähigkeit des Managers, persönliche Verbindungen zu Schlüsselpersonen im organisationsexternen Umfeld aufzubauen. Hierzu zählen unter anderem andere Topmanager von Kunden, Zulieferern oder Wettbewerbern sowie politische Vertreter. Damit wird dem externen Netzwerk eines Managers ein höherer Stellenwert zugewiesen als dem Netzwerk im Innern der Organisation. Derartige Verbindungen des Managers nach außen verschaffen dem Manager Zugang zu einer Vielfalt an externem Wissen und an Ressourcen (vgl. Guo et al., 2013, S. 452). Ferner ermögliche dieses externe Netzwerk das Erkennen von unternehmerischen Chancen sowie das Auffinden geeigneter Geschäftspartner. Dadurch wird nicht nur die Verbindung der interpersonellen und der informationellen Rollen ersichtlich, sondern ebenfalls die Verknüpfung der Managerrollen nach Mintzberg mit dem Konzept der dynamischen Fähigkeiten.

Konzentriert man sich auf die Vielfalt als wichtige Dimension der Managerflexibilität, so fällt zunächst die Multiplexität in der Theorie der sozialen Netzwerke auf. Der Manager könnte einen Vorteil haben, wenn er eine Vielzahl an Rollen in Verbindung zu externen Gruppen beherrscht und diese eventuell gar gleichzeitig ausfüllen kann. Dadurch kann der Manager überall Gehör finden, Informationen in vielfältiger Weise weitergeben und diese Informationen mit unterschiedlichen Akzenten versehen. Hinsichtlich des Transaktionsinhalts könnte ein Manager als flexibel angesehen werden, wenn Verbindungen als Sprecher bestehen, mit denen sowohl Affekte wie Zuneigung oder Freundschaft ausgedrückt werden können, als auch Macht, Daten und Fakten sowie Güter und Dienstleistungen. Ein Manager ist vermutlich flexibler als andere, wenn es mehr Gelegenheiten und Knotenpunkte zu externen Gruppen gibt, durch die man sich Gehör verschaffen kann. Es genügt aber nicht allein, dass diese vielfältigen Verbindungen bestehen. Es sollte dem Manager zudem möglich sein, die Ansprüche der unterschiedlichen Gruppen gleichermaßen ausreichend zu befriedigen. Hierbei geht es um Zielkonflikte, die moderiert werden müssen. Schnelligkeit als zweite wichtige Dimension der Managerflexibilität ist in der Rolle als Sprecher darin zu erkennen, dass nicht nur in erster Linie die Möglichkeit besteht, sich bei einer Vielzahl an Anspruchsgruppen Gehör zu verschaffen. Es ist ebenso wichtig, dass dies schnell genug geschehen kann. Jedoch – und dies betrifft die Natur des sozialen Netzwerks nach Tichy et al. (1979, S. 509) – geht es nicht immer darum, so schnell wie möglich so viele Informationen wie möglich nach außen tragen zu können. Vielmehr geht es darum, in der jeweilig nötigen Frequenz sich Gehör im externen Umfeld verschaffen zu können. Diese unterschiedlichen Frequenzen in Abhängigkeit von der Relevanz der einzelnen Anspruchsgruppen gilt es abzustimmen und beherrschen zu können. Als Sprecher hat man verpflichtende Kontaktaufnahmen nach außen vorzunehmen, aber auch auf eigene Initiative nach außen hin zu kommunizieren. Anders als in der Rolle als Informationsverteiler geht es dem Sprecher darum, die Informationen aus der Organisation heraus nach außen zu tragen. Damit dies in der notwendigen Geschwindigkeit geschehen und damit die Rolle des Sprechers flexibel ausgefüllt werden

kann, ist es zentral, dass die Informationen aus der Organisation vom Manager verdichtet und übersetzt werden. Durch diese Verdichtungen und Übersetzungen können die externen anspruchsguppen individuell und verständlich angesprochen werden. Die Flexibilität macht es erforderlich, dass diese Überbrückung zügig geschehen kann. Ansonsten verstreichen Optionen oder Optionen können gar nicht erst entstehen und die Flexibilität wird verhindert.

2.2.2.4 Entscheidungsflexibilität als Manager

2.2.2.4.1 Die Flexibilität in der Rolle als Unternehmer

Als Unternehmer nimmt der Manager eine initiiierende Rolle ein (vgl. Mintzberg, 1971, S. B105). Er ist zuständig für den Wandel und das Vorantreiben der Organisation. Hierbei geht es nicht zuletzt um das Change Management. Der Unternehmer ist ein Gestalter, der aufgrund von Chancen und Bedrohungen Veränderungen vornehmen und die Organisation formen kann. Eng verbunden ist die Rolle als Unternehmer mit dem strategischen Verhalten der Organisation (vgl. Mintzberg, 1973b, S. 44). Als strategischer Unternehmer ist es essenziell, innovativ zu agieren und mit Unsicherheit umgehen zu können. Die wichtigsten Merkmale des Unternehmers sind die aktive Suche nach Chancen und Freiräumen, die Nutzung der Macht in der Managerposition, das entschiedene Agieren trotz Unsicherheit sowie das Ausrichten der Organisation auf Wachstum (vgl. Mintzberg, 1973b, S. 45).

Anhand dieser von Mintzberg für den Unternehmer festgelegten Charakteristiken lassen sich Parallelen zum Seizing innerhalb des Ansatzes der Dynamic Capabilities erkennen. Ebenfalls finden sich Anknüpfungspunkte zum Modell der Qualitäten eines effektiven Managers von Burgoyne und Stuart (1976, S. 22). Innerhalb der situationsspezifischen Fähigkeiten und Antwortfähigkeiten zeigt sich in der vierten Zelle, dass der Manager fähig sein sollte, Alternativen gegeneinander abzuwägen. Der Manager kalkuliert mögliche Konsequenzen und Gefahren und fällt anschließend Entscheidungen. In die dritte Ebene des Modells der Qualitäten eines effektiven Managers werden Fähigkeiten eingeordnet, die es ermöglichen, sich neue notwendige Fähigkeiten je nach Bedarf anzueignen. Hier finden sich unter anderem die Zellen der Kreativität und der mentalen Agilität. Diese beiden Zellen haben ebenso Entsprechungen zur Rolle als Unternehmer, da es hierbei nicht allein darum geht, Chancen zu erkennen, sondern diese auch innovativ auszunutzen (vgl. Burgoyne & Stuart, 1976, S. 22).

Lau et al. (1980, S. 516) untersuchten die Bedeutung von Mintzbergs Managerrollen im öffentlichen Sektor. Als Unternehmer suche der Manager die Organisation und das Umfeld nach Chancen ab und initiiere darauf ausgerichteten Wandel. Aktivitäten hierbei seien im Speziellen strategische Sitzungen und Planungen von Projekten. Schon in Katz' (1974, S. 93) Typologie der Fähigkeiten eines effektiven Managers finden sich Aspekte des Unternehmers. Als Unternehmer müsse strategisch gedacht werden. Indem das Unternehmen als Ganzes gesehen wird, was zu den konzeptuellen Fähigkeiten gehört, könne der Manager das Unternehmen in Gänze auf eine zukünftige Richtung ausgerichtet werden. Doch ebenfalls in den anderen wegweisenden Typologien der Managerfähigkeiten lässt sich die Unternehmerrolle erkennen. Boyatzis

(1994, S. 307) identifiziert das Areal des Ziel- und Aktionsmanagements. Neben Aspekten wie der Effizienzorientierung, der Selbstkontrolle oder dem Planen gehören auch das Initiieren sowie Flexibilität zu diesem Areal. O'Neill und Quinn (1993, S. 4) heben die Bedeutung der Direktorenrolle hervor. Von einem Direktor werde gefordert, Erwartungen zu verdeutlichen. Dies geschehe durch Prozesse wie das Planen und das Setzen von Zielen. Doch der Direktor trete speziell als entschiedener Initiator auf, der Probleme definiert, Alternativen erwählt, Ziele etabliert, eigens Rollen und Aufgaben definiert, Regeln und Richtlinien generiert, Leistungen evaluiert und Instruktionen ausgibt (vgl. O'Neill & Quinn, 1993, S. 4). Dies lässt die Fülle an Aufgaben eines Unternehmers erkennen.

Die Rolle als Unternehmer ist in der Forschung in einer Vielzahl von Kontexten untersucht und definiert worden. So gibt es ebenfalls den Begriff der unternehmerischen Flexibilität, den es in diesem Abschnitt zu ergründen gilt. Nach Lanza und Passarelli (2014, S. 440) erlaube die unternehmerische Flexibilität die Koexistenz mehrerer Ansätze und Lösungen sowie zielgerichtete Schlussfolgerungen trotz widersprüchlicher möglicher Konsequenzen und trotz möglicher unvorhersehbarer Fehlschläge. TenDam (1987, S. 15) hingegen sieht in der unternehmerischen Flexibilität eine responsive Flexibilität. In diesem Kontext solle der Manager auf Markt- oder Produktänderungen antworten können. Dies lässt die Rolle als Initiator außer Acht.

Fasst man die Aspekte der Rolle als Unternehmer zusammen, so wird in den bestehenden Typologien klar die initiierende Rolle des Managers hervorgehoben. Wandel wird erzeugt und kontrolliert als Folge des Erkennens und Wahrnehmens von Chancen, Bedrohungen oder Freiräumen. Zugleich komme es in dieser Rolle auf Ideengeneration und Kreativität an. Dies sei verbunden mit einem entschiedenen Handeln des Managers. Zwar geht TenDam (1987, S. 15) einzig auf die reaktive Seite des Unternehmers ein, doch ist klar ebenso von einer proaktiven Komponente auszugehen. Insbesondere bei der Definition der unternehmerischen Flexibilität von Lanza und Passarelli (2014, S. 440) lässt sich erkennen, dass Varietät als wichtige Komponente der Managerflexibilität auch bei dieser Rolle von Bedeutung ist. Als Unternehmer gilt es, nicht nur mehrere Einflussfaktoren wahrnehmen und deuten zu können, sondern ebenso mehrere parallele Projekte und Wege aufzubauen. Diese Alternativen sind strategischer und damit langfristiger Natur. Es geht dem Unternehmer darum, diese strategischen Alternativen so lange wie möglich offen zu halten. Dies ermöglicht strategische Flexibilität für den Manager. Die eigene Varietät an Ideen, Optionen und Einschätzungen kann ein flexibler Manager in der Rolle als Unternehmer rasch in der Organisation umsetzen. Durch die Betonung der Rolle als Unternehmer im Change Management und Organisationswandel ist eine klare Verbindung zu den dynamischen Fähigkeiten des Managers zu sehen. Daher spielt der Flexibilitätsaspekt der Geschwindigkeit in dieser Managerrolle eine differenzierte Rolle. Zwar gilt es, als Unternehmer schnell und rechtzeitig Entscheidungen treffen zu können, doch gilt es zugleich, die strategischen und damit langfristigen Folgen abschätzen zu können. Es geht in diesem Zuge darum, kurzfristig Initiative zu ergreifen für langfristig einschneidende Projekte. Das Changieren zwischen diesen Zeithorizonten ist ein wichtiger Flexibilitätsaspekt als Unternehmer. Sind die

Projekte initiiert als fortdauernde Alternativen, zeigt sich die Flexibilität zudem darin, dass nach der Initiierung weiterhin von einem der offengehaltenen Pfade auf einen anderen gewechselt werden kann. Auch dies sollte der Manager in der Rolle als flexibler Unternehmer abschätzen.

2.2.2.4.2 Die Flexibilität in der Rolle als Krisenmanager

Der Manager in der Rolle als Krisenmanager ist dafür zuständig, als Korrektiv zu agieren, wenn die Organisation in unvorhergesehene Krisen gerät. Hierbei gehe es beispielsweise darum, Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeitern zu befriedigen (vgl. Grover et al., 1993, S. 111). Als Unternehmer initiiere der Manager in freiwilliger Weise Wandel. In der Rolle als Krisenmanager dagegen gelte es, Wandel zu initiieren, der erforderlich ist aufgrund unvorhergesehener Ereignisse (vgl. Mintzberg, 1971, S. B106). Dementsprechend ist die Rolle als Krisenmanager stärker reaktiv ausgerichtet im Vergleich zum Unternehmer. Es werde, so Mintzberg, eine Form der dynamischen Stabilität gesucht. Diese Charakterisierung des Krisenmanagers macht die Verbindung einerseits zu den dynamischen Managerfähigkeiten deutlich und andererseits zum langfristigen Wettbewerbsvorteil, wie er unter anderem zentral für traditionsreiche Familienunternehmen ist. Bereits Barnard (1945, S. 181) erkannte als finale Notwendigkeit eines Managers, dass dieser sich rational verhalten soll, obgleich man sich in einer Welt voller unbekannter Einflüsse bewege. Krisenmanagement sei eine spezielle Form des Managements, welches typisiert werden könne durch überraschende Vorkommnisse, die allerdings kritisch sind für das Fortbestehen der Organisation (vgl. Van Wart & Kapucu, 2011, S. 496). Eben dieses Zusammenkommen von Überraschung und Gefährdung des Fortbestehens macht die Rolle als Krisenmanager umso herausfordernder. Um als Krisenmanager erfolgreich zu sein, müsse man Flexibilität, soziale Fähigkeiten, kommunikative Fähigkeiten und Motivationsfähigkeiten besitzen, so Van Wart und Kapucu (2011, S. 496). Ferner solle der Krisenmanager die Mission sowie die Vision der Organisation klar setzen können und entscheidungsstark agieren können. Wie die Rolle als Krisenmanager und die informationellen Rollen zusammenhängen, beschreibt Tjosvold (1984, S. 130): Die Einsicht, dass es sich bei der gegebenen Situation um eine Krise handelt, führe dazu, dass der Manager die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen verändere. So könne es dazu kommen, dass nur noch besonders relevante Informationsquellen zugelassen werden oder dass nur anhand bestimmter Informationen Entscheidungen getroffen werden. Wichtig in diesem Kontext sei zudem, ob die Krise einzig als Bedrohung und Problem oder als Herausforderung gesehen wird (vgl. Tjosvold, 1984, S. 130). Wird die Situation einzig als bedrohliche Krise gesehen, so könne es dazu kommen, dass Manager rigide werden und Ratschläge und Ideen Anderer als Störungen wahrnehmen. Bei einer solchen Auffassung werden möglicherweise hilfreiche Informationen ausgeblendet. Wird die Krisensituation aber vielmehr als Herausforderung auf unternehmerischer Ebene angesehen, seien Manager aufgeschlossen gegenüber der Meinung anderer, im Speziellen gegenüber den Ideen von Mitarbeitern. Diese Informationen würden gezielt in die eigenen Entscheidungen integriert, so Tjosvold (1984, S. 130). Während Manager, die die Situation einzig als bedrohliche Krise ansehen, sich bereits mit einem Mindestmaß an Lösung zufriedengeben, da es ihnen vor allem darum geht,

die Krise schnell abzuwenden, erfahren Manager, die die Situation als Herausforderung sehen ein moderates Level an Stress (vgl. Tjosvold, 1984, S. 131). Dadurch seien sie offener für Ratschläge. Diese Aufmerksamkeit wird als *Vigilanz* beschrieben. Eben diese Vigilanz ver helfe den Managern zu einer höheren kognitiven Flexibilität, wodurch die Informationssuche gestärkt werde, aufgeschlossener gedacht werde und verschiedene Alternativen möglichst objektiv bewertet werden, ohne dass vorschnell eine Entscheidung getroffen wird. D’Aveni und MacMillan (1990, S. 637) sehen einen anderen entscheidenden Unterschied zwischen den Managern, die ihre Unternehmen erfolgreich durch Krisen führen: Ihnen geht es um den unterschiedlich starken Fokus auf der externen oder der internen Informationssuche. Tritt eine Krise ein, so gingen Manager von Unternehmen, die überleben, in ein adaptives Scanningverhalten über. Dadurch wird den Veränderungen des Umfelds mehr Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. D’Aveni & MacMillan, 1990, S. 637). Dies verdeutlicht die eher reaktive Natur in der Rolle als Krisenmanager und die Nähe zur dynamischen Managerfähigkeit des Sensing.

Yukl und Mahsud (2010, S. 86), die maßgeblich das Konzept der adaptiven und flexiblen Führung prägten, nennen mehrere wichtige Merkmale des Verhaltens eines flexiblen Managers im Angesicht einer Krise. So erkenne ein flexibler Manager frühzeitig Warnzeichen und habe diese Warnzeichen schon im Vorfeld so etabliert, dass sie schnell Wirkung zeigen könnten. Die folgende Entscheidung des flexiblen Managers erfolgt zwar schnell, jedoch nie oder eine systematische Analyse. Ähnlich wie von Tjosvold beschrieben sei ein flexibler Manager trotz einer Krise offen für neue Informationen. Allerdings – schließlich geht es Yukl und Mahsud (2010, S. 86) um Führung – gebe ein flexibler Manager klare Vorgaben während des Krisenmanagements. Das Verhalten des Managers solle aber auch während der Krise zu den Werten der Organisation passen. Wichtig für das Krisenmanagement sei – obgleich es um unvorhergesehene Geschehnisse geht – im Voraus Planungen vorzunehmen und sogenannte Kontingenzpläne aufrechtzuerhalten. So könne man unvorhersehbare Ereignisse zwar nicht prognostizieren, aber man könne bereits Optionen ausarbeiten. Ebenso sei es charakteristisch für einen flexiblen Krisenmanager, Barrieren für den Organisationswandel zu identifizieren und Gegner des Wandels in Antreiber des Wandels (engl. *change agents*) zu verwandeln.

Bereits in Mintzbergs (1971, S. B106) erstem Entwurf der Rollen eines Managers ist ersichtlich, dass der Krisenmanager unterschiedliche und teils gegensätzliche Einstellungen zum Wandel zu moderieren hat. Als Krisenmanager fungiere man als Dirigent verschiedener Persönlichkeiten, so Mintzberg (1971, S. B196). Burgoyne und Stuart (1976, S. 22) sprechen in ihrem Rahmenwerk der Qualitäten eines effektiven Managers von analytischen Qualitäten und von Qualitäten der Problemlösung. Hierbei kann eine Krise als einschneidendes Problem verstanden werden. Im größeren Kontext fallen diese Qualitäten der Problemlösung in die Kategorie der situationsspezifischen Qualitäten, die tendenziell reaktiver Natur seien, so Burgoyne und Stuart (1976, S. 21). Dies entspricht den vorigen Erläuterungen, die angesichts unvorhersehbarer Ereignisse dem Krisenmanager eher reaktive oder responsive Qualitäten zuweisen, im Gegensatz beispielsweise zur Rolle als Unternehmer. Kennzeichnend weiterhin – wie bereits von Tjosvold

(1984) umrissen – ist darüber hinaus, dass der Manager in derartigen Situationen unter enormen Druck agieren muss. In diesem Sinne identifizieren Kanungo und Misra (1992, S. 1315) in ihrem zusammenfassenden Vergleich bestehender Konzepte der Managerfähigkeiten im *Denken unter Druck* eine wesentliche Ressource des Managers. Zuletzt sei noch einmal darauf hingewiesen, dass der Krisenmanager wie ein Korrektiv für die Organisation wirke bei unvorhergesehenen Vorkommnissen (vgl. Lau et al., 1980, S. 516). Jedoch erfülle der Manager diese Korrektivfunktion lediglich, wenn es sich um wichtige Ereignisse handle und nicht um kleinere, operative Unvorhersehbarkeiten.

Zusammenfassend ist in der Rolle als Krisenmanager erkennbar, dass es sich hierbei um erforderlichen Wandel handelt, den der Manager zu initiieren hat. Dies steht im Gegensatz zur Rolle als Unternehmer. Ebenfalls agiert der Krisenmanager stärker reaktiv. Proaktiv kann nur insofern agiert werden, dass Kontingenzpläne aufgebaut werden. Allerdings ist nicht zu sagen, welche Kontingenz letztendlich eintreten wird oder ob nicht ein Ereignis geschieht, welches in den Kontingenzplänen nicht enthalten ist. Ferner geht es als Krisenmanager darum, Dispute im Unternehmen zu moderieren und auszugleichen. Hier zeigt sich eine Verbindung zur Rolle als Verhandlungsführer. Anhand des Fokus auf den Wandel der Organisation wird die Verknüpfung zur Dynamik deutlich. Bezeichnend für einen effektiven Krisenmanager – so wird es in vielen Veröffentlichungen beschrieben – sei es, trotz erhöhten Drucks offen für andere, teils widersprüchliche Meinungen zu bleiben. Als flexibler Krisenmanager gilt es, Resilienz, Stabilität, Entschiedenheit und Offenheit zielgerichtet zu verbinden. Ein flexibler Krisenmanager verfügt über eine Varietät an Ansätzen, um Barrieren für den Wandel zu überwinden. Ein flexibler Krisenmanager gibt zwar eine klare Richtung vor und ist entscheidungsfreudig, jedoch entscheidet er nicht vorschnell und nicht ohne Analyse. Varietät zeigt sich des Weiteren darin, dass ein flexibler Krisenmanager nicht allein reaktiv agiert, sondern Kontingenzpläne entwirft, um bereits im Voraus gewisse Optionen bereitzuhalten. Dies wiederum beschleunigt die Reaktion. Daher ist der Flexibilitätsaspekt der Geschwindigkeit als Krisenmanager eventuell weitaus wichtiger als in den anderen Managerrollen. Es handelt sich bei der Krise um ein wichtiges Ereignis, welches die Organisation gefährden könnte. Daher ist es notwendig, zügig weitreichende Entscheidungen zu treffen. Dieser Geschwindigkeit in der Rolle als Krisenmanager ist es zuträglich, wenn der Manager die Netzwerke und Zuständigkeiten so etabliert hat, dass die Entscheidungen schnell verbreitet und umgesetzt werden können. Wesentlich hängt der Grad der Geschwindigkeit vom Frühwarnsystem ab, welches Yukl und Mahsud (2010, S. 86) hervorheben. Im Vergleich zu den anderen flexiblen Managerrollen ist für die Rolle als Krisenmanager charakteristisch, dass die Geschwindigkeit die entscheidende Flexibilitätskomponente ist. Dabei handelt es sich in diesem Falle größtenteils um die Reaktionsgeschwindigkeit.

2.2.2.4.3 Die Flexibilität in der Rolle als Ressourcenzuteiler

In der Rolle als Ressourcenzuteiler obliegt es dem Manager, Human- und Finanzkapital sowie Material und andere Ressourcen an die Orte zu bringen und den Personen zuzuordnen, die damit am ehesten zur Zielerreichung der Organisation und des Managers beitragen können. Hierzu

zählen beispielsweise die Budgetplanung oder das Einsetzen von Mitarbeitern. Mintzberg (1975, S. 59) verweist darauf, dass die Komplexität dieser Rolle nicht zu unterschätzen sei. Die Zuordnung und Verteilung von Ressourcen erzeuge stets ein Spannungsverhältnis in der Organisation und wirke sich so auf vielfache Weise auf die Strategie aus. Im Wesentlichen gehe es darum, als Ressourcenzuteiler zu entscheiden, wer was erhalte und wer was zu tun habe (vgl. Mintzberg, 1971, S. B106). Hierfür legt Mintzberg im Folgenden drei wesentliche Weisen der Ressourcenzuteilung fest: Zunächst gehe es ganz zentral darum, dass der Manager seine eigene wichtigste Ressource verwalte und allokiere: die Zeit. Zudem könne der Ressourcenzuteiler die Arbeit der Mitarbeiter programmieren. Zuletzt komme dem Manager eine Autorisierungsfunktion zu. Im integrierten Kompetenzmodell von Boyatzis (1982, S. 193-194) finden sich Entsprechungen im Cluster des Humanressourcenmanagements. Ein Manager müsse hier Gruppenprozesse leiten und die eigene soziale Einflusskraft nutzen. Einfluss kann in diesem Fall speziell dadurch ausgeübt werden, dass die eigene Zeit und die eigene Macht an jene Stellen zugeordnet werden, die für die Zielerreichung am relevantesten sind. Angesichts fehlender Strukturierungen bisheriger Managementmodelle erarbeiteten Mills et al. (1983, S. 118) die *Flexiform*. Dieses Rahmenwerk soll die Professionalisierung der Organisationsstruktur vorantreiben und die Organisation flexibel halten, indem die Einheiten der Organisation wie unabhängige Subsysteme betrachtet und die Systemgrenzen als lose erachtet werden (vgl. Mills et al., 1983, S. 118). Im Zentrum dieses Modells steht der Manager sowie das Management von Teams. Der vielleicht wichtigste Aspekt des Managers sei es, die Grenzen der Aufgaben der Mitarbeiter sowie deren Entscheidungsrechte zu definieren (vgl. Mills et al., 1983, S. 122). Es sei ebenfalls eine ständige Verpflichtung des Managers, Konflikte zwischen den Mitarbeitern zu lösen. Die Subsysteme und unterschiedlichen Personen verfügen über unterschiedliche Ansichten zur Erreichung eines Ziels. Daher sei es Aufgabe des Managers, Kompromisse zu finden, sodass alle Subsysteme über die aus ihrer Sicht mindestens notwendigen Ressourcen jeglicher Art verfügen (vgl. Mills et al., 1983, S. 122). Als Ressource kann auch die Entscheidungsgewalt gesehen werden. Der Manager in der Rolle als Ressourcenzuteiler treffe Entscheidungen selbst, genehmige die Entscheidung anderer oder teile das autonome Entscheidungsrecht gewissen anderen Personen zu, so Lau et al. (1980, S. 516).

Klingebiel und Rammer (2011, S. 2) beschäftigen sich insbesondere mit der Ressourcenallokationsflexibilität. Ihnen zufolge lässt sich diese definieren als Umfang oder Breite (engl. *breadth*) an Projekten und Initiativen, die mit den vorhandenen Ressourcen ermöglicht werden können. Breite und Umfang weisen in dieser Definition eine starke Parallele zur Flexibilitätsdimension der Varietät auf. Zugleich finden sich in der Definition der Ressourcenallokationsflexibilität Verbindungen zur Rolle als Unternehmer, da insbesondere auf die Parallelisierung von Innovationsprojekten eingegangen wird (vgl. Klingebiel & Rammer, 2011, S. 3). Die Produktvarietät sei eine zentrale Komponente der Ressourcenallokationsflexibilität. Nicht zuletzt wird die These aufgestellt, dass die breite Zuteilung von Ressourcen dazu führe, dass Produktinnovationen stärker gefördert werden (vgl. Klingebiel & Rammer, 2011, S. 4). Allerdings wird ebenso

auf mögliche Nachteile der Ressourcenallokationsflexibilität – definiert als Breite an Innovationsprojekten – verwiesen, wie unter anderem, dass die breite Zuteilung von Ressourcen ineffizient sein könnte und die Fokussierung des Managers schwächen könnte (vgl. Klingebiel & Rammer, 2011, S. 5). Ressourcenallokationsflexibilität sei aber speziell dann vorteilhaft, wenn ein hohes Maß an Unsicherheit auftritt (vgl. Klingebiel & Rammer, 2011, S. 5).

Die Flexibilität als Ressourcenzuteiler hat starke Bezüge zur Ressourcentheorie, welche wiederum die wesentliche Basis des Ansatzes der dynamischen Managerfähigkeiten darstellt. Für die Flexibilität als Ressourcenzuteiler ist es zuallererst hilfreich, wenn der Manager über eine Vielzahl an Ressourcen verfügt und diese Ressourcen in einem hohen Maße besitzt oder über diese verfügen kann. Bei Knappheit der Ressourcen werden die Ansprüche der jeweiligen Anspruchsgruppen weniger befriedigt werden können, einzelne Ziele werden hinsichtlich ihrer Erreichung unwahrscheinlicher und Zielkonflikte dringlicher. Demnach herrscht ein maßgeblicher Zusammenhang zwischen der verfügbaren Ressourcenbasis des Managers und dem Freiraum und der Flexibilität als Ressourcenzuteiler. Es werden in diesem Kontext sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen zugeordnet. Vermutlich wichtiger noch als materielle Ressourcen sind Verfügungs- und Entscheidungsrechte. So ist ein Ressourcenzuteiler dann flexibel, wenn es möglich ist, verschiedene Subsysteme ausreichend auszustatten, die Ziele verschiedener Subsysteme im gleichen Maße zu fördern und parallele Projekte voranzutreiben, die die Gelegenheit bieten, spätere Änderungen der Ressourcenzuteilungen vorzunehmen. Die Flexibilität als Ressourcenzuteiler ist zu hohem Maße abhängig von der Mobilität der Ressourcen und ebenso von Geschwindigkeit, mit der Zugang zu neuen Ressourcen gewonnen werden kann und diese verteilt werden können. Klingebiel und Rammer (2011, S. 4) betonen den Zusammenhang der Ressourcenallokationsflexibilität mit der Innovationskraft eines Unternehmens. Innovationen sind stets zeitkritisch, daher ist es nötig, dass die Ressourcenallokation nicht nur zielgenau stattfindet, sondern auch rechtzeitig erfolgt. Flexibilität als Ressourcenzuteiler profitiert in diesem Kontext insbesondere davon, dass Entscheidungsrechte so in der Organisation verteilt sind und verteilt werden können, dass wegweisende Beschlüsse zügig gefasst werden können. Macht ist daher eine zentrale Ressource, die es zu verteilen gilt. Schon Mintzberg aber sprach davon, dass Zeit die wichtigste Ressource des Managers ist, die es zuzuordnen gilt. Der Manager als Ressourcenzuteiler ist gefordert, die eigene Zeit nicht nur einmalig den Subsystemen zuzuordnen, sondern diese Ressourcenzuteilung zügig und je nach Bedarf abändern zu können. Eine solche Variation ist entscheidend. So argumentiert auch Gibbs (1994, S. 582), dass die Entscheidungsrollen, zu denen die Rolle als Ressourcenzuteiler zählt, mit der Dynamik des Umfelds variieren. Die Komplexität wirke in diesem Kontext als beschleunigender Faktor.

2.2.2.4.4 Die Flexibilität in der Rolle als Verhandlungsführer

Die Rolle als Ressourcenzuteiler hat Verbindungen zur Rolle als Verhandlungsführer (engl. *negotiator*). Dort, wo über knappe Ressourcen und deren Verteilung entschieden werden muss, treten Zielkonflikte und Meinungsunterschiede auf. Die Ressourcenknappheit ist mitunter ein zentrales Merkmal der Familienunternehmen. Jedoch handelt es sich hierbei um interne

Zielkonflikte. Als Verhandlungsführer müssen zudem Verhandlungen geführt werden, die sich mit Geschäftspartnern ergeben und daher die externen Verbindungen betreffen. Im Grunde betrifft das Aktionsfeld als Verhandlungsführer jede Art der Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen und Gruppen, so Koontz (2010, S. 16). Grover et al. (1993, S. 111) nennen als Beispiel der Ausübung der Rolle als Verhandlungsführer die Beratungen über eine neuerliche Aktienemission. Auf der internen Seite fungiert der Verhandlungsführer als Löser von Konflikten. Manager haben zur Aufgabe, das Unternehmen durch Richtungsänderungen zu führen (vgl. Castanias & Helfat, 1991, S. 159). Dies bringt wegweisende Verhandlungen mit sich. Eine weitere wichtige Aufgabe, die Castanias und Helfat in diesem Zuge identifizieren, ist die des Teambuildings. Sicherlich gehört dies ebenso zu den interpersonellen Rollen. Doch kann dies bei der Rolle als Verhandlungsführer als notwendige Nebenbedingung angesehen werden. Die Rollen müssen zeitgleich ausgefüllt werden können. Als Verhandlungsführer, der darüber entscheidet, in welche Richtung das Unternehmen gesteuert werden soll, müssen die Mitarbeiter und deren Zusammenhalt und Gesamtgefüge stets berücksichtigt werden. Ferner verweisen Castanias und Helfat (1991, S. 160) in ihrem Rahmenwerk zu den wichtigsten Ressourcen eines Managers (engl. *resourcefulness*) darauf, dass Manager diplomatisch und taktvoll agieren sollten und über die Zusammensetzung der zu leitenden Gruppe Bescheid wissen sollten. Diplomatisch agieren zu können ist die womöglich wichtigste Eigenschaft eines Verhandlungsführers. Auf diese Weise können, sofern über die Gruppenzusammensetzung und -dynamiken Wissen vorliegt, Kompromisse gefunden werden. Bezieht man sich auf das Competing Values-Framework von O'Neill und Quinn (1993, S. 3), so finden sich Anknüpfungspunkte der Rolle als Verhandlungsführer im Quadranten des Human Relations-Modells. Hier liegen die Rollen als Mentor und als Gruppenvermittler (engl. *group facilitator*) vor. Während der Mentor empathisch agiert und bemüht ist, jede Anspruchsgruppe einzubeziehen, hat der Gruppenvermittler das Ziel, den Interaktionsprozess zu verbessern. Insgesamt wird bei diesen Rollen ein kooperativer und teamorientierter Führungsstil vertreten (vgl. O'Neill & Quinn, 1993, S. 3). Insbesondere der Gruppenvermittler entspricht der Rolle des Verhandlungsführers: Ihm geht es darum, dass Kollektiv zu stärken, Kohäsion zu erreichen und Ausgleich bei interpersonellen Konflikten zu finden. Oftmals gelinge dies über partizipative Entscheidungsfindung (vgl. O'Neill & Quinn, 1993, S. 4). Das Competing Values-Rahmenwerk, dessen Inhalte für das Verständnis der Managerflexibilität in mehrfacher Hinsicht relevant sind, ist in Abbildung 10 zu sehen.

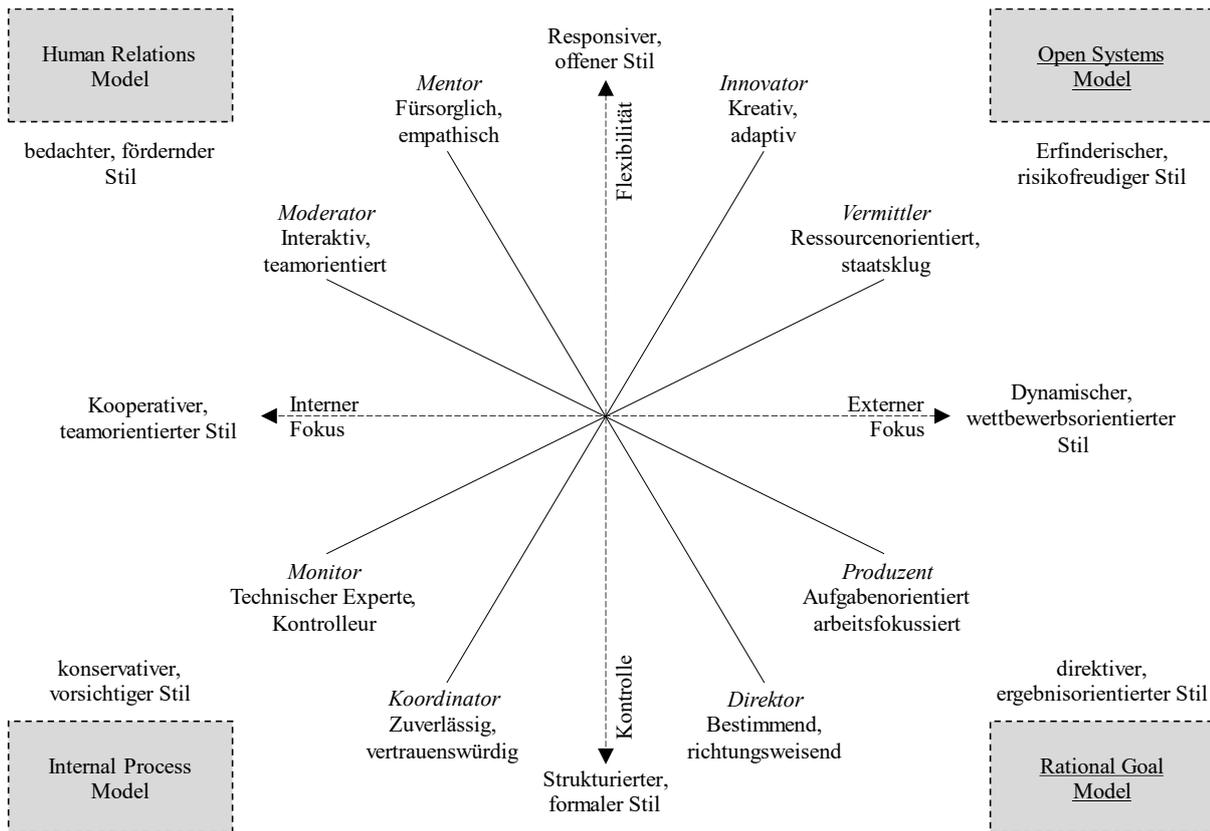


Abbildung 10: Competing Values-Rahmenwerk der Führungsrollen (in Anlehnung an O'Neill & Quinn, 1993, S. 3)

In anderen Veröffentlichungen wird dezidiert auf Stile der Konfliktresolution durch den Manager eingegangen. Grundlegend, so Jordan und Troth (2004, S. 201), lassen sich zwei Dimensionen der Konfliktresolution voneinander abgrenzen: der kooperative Stil, welcher andere Anspruchsgruppen berücksichtigt, sowie der durchsetzungsstarke (engl. *assertive*) Stil, bei dem vor allem die eigenen Interessen im Vordergrund stehen. Innerhalb dieser zwei entgegengesetzten Dimensionen gebe es insgesamt fünf Stile der Konfliktresolution (vgl. Jordan & Troth, 2004, S. 201). Auf Seite der durchsetzungsstarken Dimension gebe es den dominierenden Resolutionsstil, bei welchem der Fokus darauf liege, den Konflikt zu gewinnen. Demgegenüber gebe es den Resolutionsstil der Vermeidung, bei welchem dem Konflikt aus dem Weg gegangen wird und man auf die eigenen Ansprüche verzichtet. Der Vermeidung ähnlich ist der zuvorkommende Resolutionsstil, da der Gegenseite bei diesem Stil stark entgegengekommen wird. Beim Konzessionsstil gebe man der Gegenseite Zugeständnisse, ohne die eigenen Ansprüche hintanzustellen (vgl. Jordan & Troth, 2004, S. 201). Hierbei wird ein Kompromiss gefunden. Zuletzt könne der kooperierende Resolutionsstil erkannt werden. Hierbei geht es weniger darum, dass Zugeständnisse und Kompromisse gefunden werden, als dass beide Seiten Vorteile erhalten bei der Konfliktresolution (vgl. Jordan & Troth, 2004, S. 201). Ähnliche Resolutionsstile erkannten schon Phillips und Cheston (1979, S. 76-77): Ihnen zufolge gebe es vier Stile, die ein Manager einsetzen kann zur Konfliktresolution. Der zwingende (engl. *forcing*) Stil beinhalte, dass eine Seite zur Aufgabe der Ziele gezwungen wird. Der problemlösende Stil

strebt wie der kooperierende Resolutionsstil an, dass möglichst die Ziele aller Gruppen erreicht werden. Daneben existiert ebenso bei Phillips und Cheston (1979, S. 76-77) der Konzessionsstil, bei dem Kompromisse geschlossen werden. In identischer Weise mit Jordans und Troths Differenzierung gibt es auch bei Phillips und Cheston (1979, S. 76-77) den Stil der Vermeidung. Die Varietät als erster wichtiger Flexibilitätsaspekt eines Managers ist grundlegend für die Rolle als Verhandlungsführer. Nur in den wenigsten Konflikten ist es möglich, dass der Manager alle seine Ziele, die in dem Konflikt tangiert werden, erreichen kann. Der zwingende oder durchsetzungsstarke Resolutionsstil ist daher nur sehr selten anwendbar. Doch gehört es zur Varietät eines Managers, dass er diesen Resolutionsstil ebenso beherrscht wie die anderen Stile auch. In manchen Situationen ist es eventuell gar ratsam, den vermeidenden Resolutionsstil anzuwenden, sofern die Aufgabe der eigenen Ziele weniger gefährlich ist. Grundsätzlich ist es als Verhandlungsführer essenziell, flexibel zu sein, weswegen der kooperierende Resolutionsstil wohl am ehesten dem Stil entspricht, den ein flexibler Manager nutzen würde. So wie der Manager mit verschiedenen Arten von Konflikten umgehen können sollte, sollte er ebenso verschiedene Resolutionsstile anwenden können und die eigenen Ziele derart abstufen können, dass Kompromisse ermöglicht werden. Die notwendige Verbindung zu den interpersonellen und informationellen Rollen als Manager wird dadurch deutlich, dass es für einen flexiblen Verhandlungsführer wichtig ist, alle Anspruchsgruppen einbeziehen und erreichen zu können. Dies kann nur geschehen, wenn die entsprechenden Netzwerke und Kommunikationskanäle existieren. Einen Konflikt zu lösen und die Verhandlungen zu einem guten Ende zu führen, bei dem alle Seiten das bestmögliche Ergebnis erzielen, ist zwar das übergeordnete Ziel in der Rolle als Verhandlungsführer, doch muss dieses Ergebnis ebenso rechtzeitig erreicht werden. Damit spielt die Geschwindigkeit als zweite zentrale Flexibilitätskategorie des Managers eine hervorgehobene Rolle. Ein Disput sollte zügig gelöst werden, nur auf diese Weise kann ein Verhandlungsführer als flexibel bezeichnet werden. Hierbei ist es unter Geschwindigkeitsgesichtspunkten wichtig, dass der Manager in der Rolle als Verhandlungsführer schnell versteht, welche Ziele verschiedener Anspruchsgruppen existieren, welche Anspruchsgruppen überhaupt existieren und welche weiterführenden Konsequenzen die Erfüllung oder Nichterfüllung einzelner Ziele haben könnte. Es geht beim Geschwindigkeitsaspekt dementsprechend nicht allein darum, dass der unmittelbare Konflikt gelöst wird, sondern dass ebenso der weitere zeitliche Horizont einbezogen wird bei der Konfliktresolution.

2.2.2.5 Verwandte Konzepte zur Managerflexibilität

Zum Abschluss der theoretischen Erarbeitung der Managerflexibilität sollen mit der kognitiven Flexibilität, der Intuition und der Flexible Leadership drei Konzepte kurz vorgestellt werden, welche im Gegensatz zur Managerflexibilität bereits klar umrissen sind. Sie lassen sich – insbesondere im Fall der Intuition – nicht ohne weiteres in die Managerrollen nach Mintzberg einteilen. Jedoch spielen diese drei Konzepte eine wichtige Rolle, wenn nachvollzogen werden

soll, weswegen Eigentümer-Manager im Mittelstand mehr oder weniger flexibel oder schnell entscheiden und führen können.

Kognitive Flexibilität (engl. *cognitive flexibility*)

Das Konzept der kognitiven Flexibilität hat seine Ursprünge in den 1980er Jahren (vgl. Spiro et al., 2003, S. 6). Es sollte eine Verbesserung der Schematheorie sein. Schemata stellen Frames oder sogenannte Pakete von Wissen dar, basierend auf Ideen von Kant. Problematisch bei der Schematheorie allerdings war, dass nicht für alle Situationen und Probleme im Vorhinein bereits Schemata bestehen können, wodurch die Frage entstand, wie der Transfer bereits existierender Schemata auf neue Probleme stattfindet. Die Theorie der kognitiven Flexibilität als Nachfolger der Schematheorie geht nicht mehr von vorgefertigten Paketen an Wissen aus, sondern von einer offenen Auffassung des Wissens, welches adaptiert werden und eine breitere Anwendbarkeit erfahren kann (vgl. Spiro et al., 2003, S. 6).

Die Beweggründe zur Entwicklung der Theorie der kognitiven Flexibilität ähneln den Motiven bei der Entwicklung der Systemtheorie(n). Spiro et al. (1988, S. 2) identifizieren eine Vielzahl an Missverständnissen hinsichtlich der Akquisition und des Einsatzes von Wissen. Diese Missverständnisse sind:

1. Oftmals kommt es zu einer Simplifizierung des Lernprozesses und der komplexen Zusammenhänge, die auf das Lernen einwirken (vgl. Spiro et al., 1988, S. 3).
2. Mentale Repräsentationen und das Verständnis eines neuen Konzepts durch den Lernenden fokussieren sich zumeist auf ein einziges Konzept, das der Lerner als Referenz nutzen kann. Jedoch ist es realistischer, von einer facettenreichen Wissensbasis mit mehreren Konzepten auszugehen (vgl. Spiro et al., 1988, S. 3).
3. Die Top-Down-Verarbeitung des Lernens und des Entwickelns eines Verständnisses wird überbetont. Zu sehr wird ebenfalls auf generische Abstraktionen Bezug genommen, dafür aber zu wenig auf konkrete Fallanalysen (vgl. Spiro et al., 1988, S. 3).
4. Diese zu starke Abstraktion zeigt sich auch daran, dass mentale Konzepte und dass Wissensakquisition zumeist ohne Berücksichtigung des Kontexts untersucht werden (vgl. Spiro et al., 1988, S. 3-4).
5. Es wird sich bei Lernprozessen und bei der Wissensakquisition zu stark auf vorgefertigte und rigide Schemata verlassen, ohne dass diese veränderlich erscheinen (vgl. Spiro et al., 1988, S. 4).
6. Wissenskomponenten werden zu stark separiert und untergliedert. Elemente, die eigentlich interdependent sind, werden als unabhängig angesehen, wodurch ein Großteil der Zusammenhänge außer Acht gelassen wird (vgl. Spiro et al., 1988, S. 4).
7. Das passive Lernen wird überbetont, was bedeutet, dass die Lernenden einseitig von einer externen Instanz Wissen vermittelt bekommen. Partizipatives Lernen, die aktive Rolle des Lernenden bei der Wissensakquisition, bleibt oft unberücksichtigt.

Das Ziel der Theorie der kognitiven Flexibilität ist zunächst, die Bedeutung und die Komplexität des Lernens und der Wissensakquise zu verdeutlichen, um das bisherige oberflächliche

Verständnis zu beseitigen. Dieses oberflächliche Verständnis fördere höchstens das Auswendiglernen und das Erinnern, nicht aber ein tieferes Verständnis (vgl. Spiro et al., 2003, S. 5). Das zweite zentrale Ziel von Spiro et al. (2003, S. 5) ist, dass die flexible Nutzung von Wissen gefördert werden soll. Kreative kontextbezogene Lernprozesse sollen in den Vordergrund gerückt werden. Dafür ist es aber erforderlich, die zugrundeliegenden Denkprozesse zu hinterfragen (vgl. Spiro et al., 2003, S. 5). Dies betrifft die Epistemologie und Angewohnheiten. Essenziell sei es, offen zu denken und einen Blick zu haben für Vielfalt und Interdependenzen (vgl. Spiro et al., 2003, S. 5). Spiro et al. (1988, S. 5) definieren die kognitive Flexibilität dementsprechend als die selektive und adaptierende Nutzung von Wissen, um ein besseres situationsbezogenes Verständnis herzustellen und die Ansätze der Entscheidungsfindung zu verfeinern. Um das Wissen so adaptiv wie möglich zu gestalten, gilt es, die Komplexität des Kontexts anzunehmen und anstatt in Kompartimentierungen in Interdependenzen zu denken (vgl. Spiro et al., 1988, S. 5). Multiperspektivisches wie auch nicht-lineares Denken und Lernen sind nicht nur Grundlagen der Systemtheorie(n), sondern auch der Theorie der kognitiven Flexibilität. Die Abkehr von Simplifizierung und Reduktion erhöht somit zwar die Komplexität der Untersuchung mentaler und kognitiver Flexibilität, stellt aber ein deutlich realistischeres Bild dar. Zwar ist Rand J. Spiro ein Forscher zur pädagogischen Psychologie, doch zeigen sich vielzählige wichtige Impulse der Theorie der kognitiven Psychologie für die Erforschung der Managerflexibilität. Mit der Systemtheorie besteht zudem eine gemeinsame theoretische Basis.

Intuition als Flexibilität

Die Intuition des Managers kann als eine zentrale kognitive Fähigkeit angesehen werden (vgl. Kuo, 1998, S. 89). Oftmals wird der große Wert analytischer Fähigkeiten für Manager aufgezeigt, doch die Intuition zeichnet sich teils durch gegensätzliche Charakteristika aus. Entweder kann die Intuition in Kombination mit analytischen Fähigkeiten genutzt werden oder die Intuition kann als Ersatz eingesetzt werden (vgl. Behling & Eckel, 1991, S. 46). Sinclair und Ashkanasy (2005, S. 357) definieren die Intuition als einen nicht-sequenziellen Verarbeitungsprozess von Informationen, der sowohl kognitive und affektive Elemente vereint und in einem unmittelbaren Verständnis resultiert, ohne dass dabei umfassende Argumentationen durchgeführt werden müssen. Die Intuition kann auch als Bauchgefühl und Instinkt bezeichnet werden (vgl. Sinclair & Ashkanasy, 2005, S. 357; Shapiro & Spence, 1997, S. 64).

Doch handelt es sich bei der Intuition um kein einheitliches und kein eindeutiges Konzept (vgl. Behling & Eckel, 1991, S. 47). Es gibt vielfach genutzte Synonyme für die Intuition wie die Begriffe „paranormale Kraft“, „sechster Sinn“ oder „Unterbewusstsein“. Es gibt eine Vielzahl an Auffassungen zur Intuition. In unterschiedlichen Untersuchungen werde die Intuition als Persönlichkeitsmerkmal oder als konzentrierte Erfahrungswert erachtet (vgl. Behling & Eckel, 1991, S. 47). Dennoch findet sich in den meisten Veröffentlichungen der Verweis darauf, dass bei der Intuition nicht auf bewusste Entscheidungsprozesse zurückgegriffen wird. Trotzdem stelle die Intuition eine holistische Interpretation einer Vielzahl an Informationen dar.

Implizites Wissen werde bei der Intuition genutzt (vgl. Shapiro & Spence, 1997, S. 64). Oftmals werde eine Entscheidung getroffen, ohne dass man im Nachhinein erklären kann, welche Gründe zu dieser Entscheidung geführt haben (vgl. Shapiro & Spence, 1997, S. 64).

Andersen (2000, S. 49) erörtert vier Varianten der Problemlösungen:

1. Zum *Sensing* gehöre das Wahrnehmen und das Registrieren von Veränderungen sowie das Interesse an Fakten und Daten.
2. Zum *Thinking* gehöre das analytische und objektive Folgern und Argumentieren.
3. Zum *Feeling* gehöre dagegen der Rückbezug auf die eigenen subjektiven Werte und das Interesse an Kooperationen mit anderen Leuten. Auf präzise Analysen wird beim Feeling eher verzichtet.
4. Eine *intuitive* Person konzentriere sich auf Chancen und Möglichkeiten, weniger aber auf Details. Lösungen werden dabei rasch gefunden, ohne dass diese auf Fakten und Daten basieren.

Bis zu einem gewissen Grad kann man die Intuition erlernen, so Behling und Eckel (1991, S. 51). Dennoch sei die Effektivität der Intuition ebenso abhängig von persönlichen Zielen und Faktoren wie der veranlagten Emotionalität (vgl. Kuo, 1998, S. 92). Wird die Intuition als unterbewusster Prozess angesehen werden, so kann sie nur teilweise bewusst gesteigert oder erlernt werden (vgl. Behling & Eckel, 1991, S. 52). Bei der Intuition als Prozess des Unterbewusstseins können die Quellen und Antezedenzen nicht nachvollzogen werden, wodurch ferner nicht ergründet werden kann, welche Faktoren es zu beeinflussen gilt (vgl. Shapiro & Spence, 1997, S. 64). Dennoch verweisen Dane und Pratt (2007, S. 43) auf die Förderlichkeit des expliziten Lernens hinsichtlich der Intuition. Individuen, die komplexe, spezifische Schemata in die Problemlösung einbringen, könnten ihre Intuition gezielter einsetzen. Als Beispiel für den Mehrwert des expliziten Lernens wird die Analogie zum Schachgroßmeister genutzt. Diese eigneten sich ein umfassendes Repertoire an Erinnerungen und Antwortmöglichkeiten an, um auf jegliche Kontingenz reagieren zu können. Dadurch entstünden komplexe Schemata, welche wiederum die Intuition unterstützen könnten. Konkret zeichneten sich darauf bezogene Lernprozesse durch Ausdauer, Wiederholungen und durch Rückmeldungen zu den erzielten Ergebnissen aus (vgl. Dane & Pratt, 2007, S. 44).

Der Nutzen der Intuition für Manager zeige sich insbesondere in dynamischen und unstrukturierten Bedingungen (vgl. Kuo, 1998, S. 90). Lügen Zielkonflikte und widersprüchliche Informationen vor, so könne die Nutzung der Intuition von Vorteil sein (vgl. Sinclair & Ashkanasy, 2005, S. 354). Ob sich ein Manager auf seine Intuition verlassen solle, hänge speziell von der Strukturiertheit der Probleme ab, was Shapiro und Spence (1997, S. 67) in einem praxisorientierten Abbild darstellen und dieses zugleich auf Unternehmensprozesse übertragen. Dies ist in Abbildung 11 illustriert.

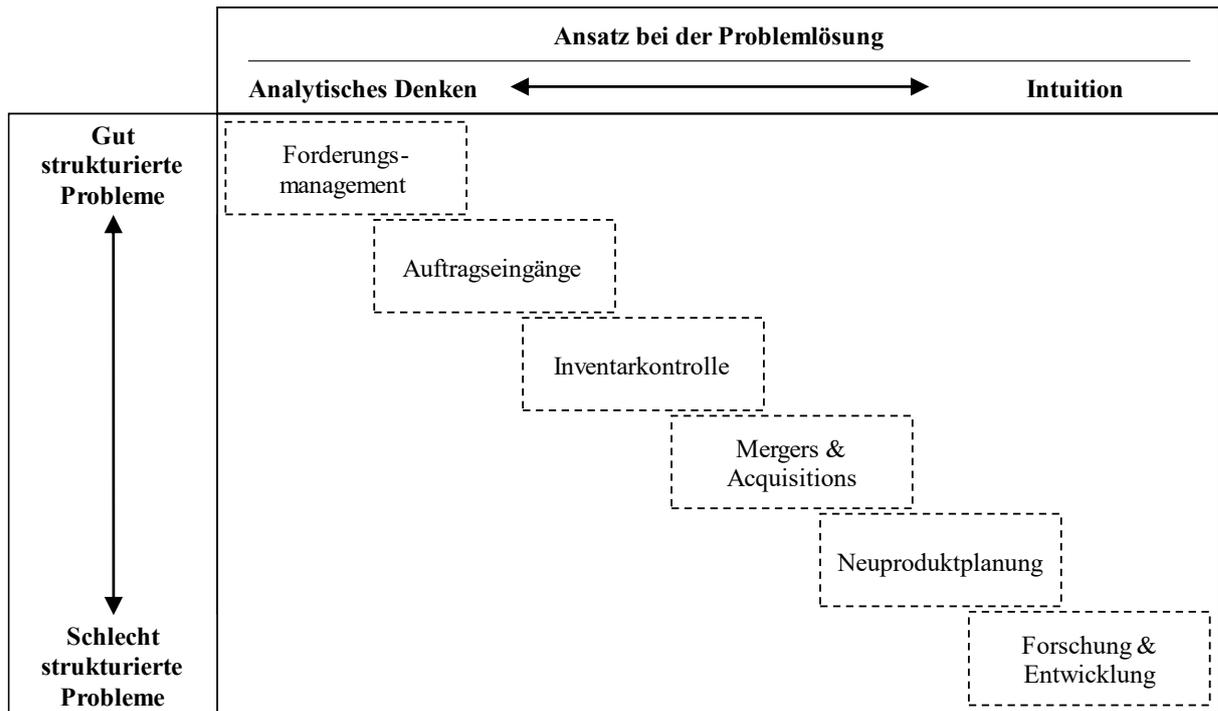


Abbildung 11: Gewichtung der Problemlösungsansätze in Abhängigkeit der Problemsituation (in Anlehnung an Shapiro & Spence, 1997, S. 67)

Ogleich die Intuition als unterbewusster Prozess schwierig zu untergliedern ist, argumentieren Dane und Pratt (2007, S. 36-38) grundlegend, dass Manager sich bei der Intuition auf Assoziationen und Emotionen verlassen. Bei der Intuition greifen Manager auf Analogien und Metaphern sowie auf Assoziationen und mentale Modelle zurück, speziell wenn es sich um neuartige Problemsituationen handele. In solche Situationen müsse ein Transfer der genutzten Assoziationen, Metaphern und mentalen Modelle stattfinden (vgl. Kuo, 1998, S. 92).

Intuitionen können Kuo (1998, S. 90) zufolge als fundamentale Bestandteile von Entscheidungsprozessen von Managern erachtet werden. Damit wird betont, dass die Intuition stets von Managern eingesetzt wird und nicht nur als Ersatz oder Notlösung, sofern analytische Ansätze nicht genutzt werden könnten. Ebenfalls argumentieren Shapiro und Spence (1997, S. 63), dass die Intuition Entscheidungsprozesse optimiere. Andersen (2000, S. 61) untersuchte die Ansätze zur Problemlösung von 200 Managern und folgerte, dass ein intuitiver und dominanter Führungs- und Problemlösungsstil mit einer erhöhten Effektivität der Organisation in Verbindung stehe. Ein intuitiver Stil sei verbunden mit einem Fokus auf Chancen und Bedrohungen sowie mit Aktionen, die darauf abzielten, Flexibilität zu erhalten (vgl. Andersen, 2000, S. 61).

Jedoch kann die Intuition auch gefährlich sein, da eine intuitive Entscheidung oftmals mit einer hohen Dominanz des Managers verbunden sei (vgl. Kuo, 1998, S. 90). Derartige Entscheidungsprozesse zeigen Mängel hinsichtlich der einbezogenen Perspektiven und der Partizipation anderer Anspruchsgruppen. Zwar seien intuitive Entscheidungen oftmals ökonomischer in der Prozesssicht, da an Aufwand und Zeit gespart werde, doch gebe es eine Anfälligkeit von Verzerrungen sowie die Gefahr, dass sich dieser Entscheidungsstil so weit verhärtet, dass er auch

in Situationen zum Einsatz kommt, in denen ein analytisches Vorgehen notwendig ist (vgl. Kuo, 1998, S. 90). Die grundlegende Gefahr besteht darin, dass die Manager – wie bei Andersen (2000, S. 49) gezeigt – sich weniger auf Daten und Fakten verlassen, was aber in gewissen Situationen essenziell ist.

Flexible Leadership

Eine der am ausführlichsten untersuchten Theorien zur Unternehmens- und Personalführung ist die Theorie der flexiblen Führung (engl. *flexible leadership*). Die Flexible Leadership-Theorie erklärt, wie Manager und im Generellen Führungskräfte die Leistung von Organisationen über die Art und Weise ihres Umgangs mit Mitarbeitern und wechselnden Anforderungen beeinflussen können (vgl. Yukl, 2008, S. 708). Flexible Führung äußere sich dadurch, dass der Manager bzw. die Führungsperson fähig ist, den eigenen Führungsstil, die eigenen Methoden oder den eigenen Lösungsansatz als Antwort auf veränderte kontextuelle Anforderungen anzupassen und dies in einer Art und Weise, dass die Gruppenarbeit vereinfacht wird (vgl. Kaiser & Overfield, 2010, S. 106). Zumeist wird die Flexible Leadership-Theorie der Forschung zum strategischen Management zugeordnet, doch geht die Theorie in ihren grundlegenden Zügen darüber hinaus (vgl. Mahsud et al., 2011, S. 230). Die Flexible Leadership-Theorie, so Yukl (2008, S. 717), verbinde Theorien zur Zusammenarbeit in Organisationen und zur interpersonellen Interaktion mit Theorien zur Organisationseffektivität (vgl. Yukl, 2008, S. 717). Weitere Disziplinen, die einbezogen werden, sind das Change Management und das Organisationsdesign.

Im Zentrum der Theorie der Flexible Leadership steht die Mitarbeiterführung und wie durch effektive Führung individuelle und organisationale Ziele gefördert werden können. Die Flexible Leadership-Theorie betont die Synergie verschiedener Führungsstile, welche zum Teil in Kontrast zueinanderstehend wirken (vgl. Yukl, 2008, S. 717). Flexible Führung kann bedeuten, dass paradoxe Verbindungen verschiedener Führungsstile zustande kommen können. Allerdings werden Führungsstile nicht als gegensätzlich angesehen in dieser Theorie, sondern vielmehr als komplementär und situationsabhängig hinsichtlich ihrer Effektivität. Es wird hervorgehoben, dass die Theorie der Flexible Leadership selbst keine Komplexitätstheorie ist, dass sie sich aber konsistent zu Komplexitäts- und Systemtheorien verhält (vgl. Yukl, 2008, S. 717-718). Als Fähigkeiten, die förderlich sind für die flexible Führung, werden unter anderem genannt die Beherrschung kognitiver Flexibilität, Systemdenken, situative Aufmerksamkeit, Lernfähigkeit, soziale und emotionale Intelligenz sowie Verhaltensflexibilität (vgl. Yukl, 2008, S. 718). Die soziale Intelligenz äußert sich in politischen Prozessen und Verhandlungen sowie im Aufbau und Ausbau sozialer Netzwerke. Dies hänge auch mit einer guten Selbstwahrnehmung zusammen. Dadurch könnten die eigenen Werte und Motive hinterfragt und angepasst werden (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 88). Angesichts dieser Quellen und Antezedenzen der flexiblen Führung zeigen sich Verbindungen zu den bestehenden Typologien der Managerfähigkeiten sowie zum Konzept der dynamischen Managerfähigkeiten.

Yukl und Mahsud (2010, S. 82-83) identifizieren eine Vielzahl an Theorien und Forschungsrichtungen, die Einfluss haben auf die Theorie der flexiblen Führung. Dazu zählen in erster

Linie Kontingenztheorien und Konzepte wie das Competing Values-Rahmenwerk sowie generelle Untersuchungen von Managerfähigkeiten und -eigenschaften, die positive Grundlagen für eine flexible Führung sein könnten. Ebenfalls einflussreich ist die Forschung zum Krisenmanagement und zum adaptiven strategischen Management. Als weitere Basis – und hier wird die Verbindung zu Mintzbergs Ideen deutlich – werden vergleichende Studien zu Managerrollen und Managerverhalten erachtet (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 82).

Die Ausprägung und der Grad der flexiblen Führung lässt sich anhand verschiedener Indikatoren abschätzen nach Yukl und Mahsud (2010, S. 82). So gelte es die Varietät des Verhaltens einer Führungsperson zu untersuchen ebenso wie das Verhalten in Krisensituationen. Ferner seien Indikatoren die taktischen und strategischen Veränderungen, die durch die Führungsperson erwirkt werden. Als weitere Kennzahlen der flexiblen Führung kann die Varianz bei der Ausrichtung zwischen Verlässlichkeit und Effizienz auf der einen Seite und Innovationskraft auf der anderen Seite angesehen werden. Es wird ebenso darauf verwiesen, dass davon ausgegangen werden kann, dass ein Manager fähig zur flexiblen Führung ist, wenn er in verschiedenen Positionen oder Berufen ähnlich erfolgreich ist (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 82).

Der übergeordnete Treiber der flexiblen Führung ist, das Überleben und die Fortentwicklung des Unternehmens in turbulenten Umfeldern zu sichern (vgl. Yukl, 2008, S. 717). Wie auch das Unternehmen so müssten die Führungspersonen flexibel und adaptiv sein. Die flexible Führung ist erforderlich und wird in Zukunft noch weitaus relevanter sein, da Manager in unterschiedlichen Kontexten arbeiten und erfolgreich sein müssen (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 81). Die flexible Führung ist ebenso dadurch erforderlich, da Führungspersonen in Organisationen oder zwischen Organisationen aufsteigen können und die Fähigkeiten hinsichtlich der Führung je nach Ebene in der Organisation stark variieren können. Verantwortungsbereiche und Entscheidungsgewalten könnten durch Beförderungen oder Versetzungen verändert werden (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 89). Obgleich also auch organisationsinterne Veränderungen die Notwendigkeit erzeugen, flexibel führen zu können, führen Yukl und Mahsud (2010, S. 81) speziell aktuelle Kennzeichen eines anspruchsvolleren weltweiten Wettbewerbs als Treiber auf. Dazu zählen die Globalisierung und die Internationalisierung, der beschleunigte technologische Wandel, sich verändernde kulturelle Werte und eine gestiegene Diversität in der Belegschaft. Darüber hinaus seien zentrale Treiber die höhere Nutzung von Outsourcing, neue Formen sozialer Netzwerke und eine verstärkte Nutzung virtueller Interaktionen, so Yukl und Mahsud (2010, S. 81). Manager und ihr Verhalten seien zudem viel sichtbarer in der heutigen Zeit, weswegen das Führungsverhalten bedachter durchgeführt werden müsse. Ferner liege der Fokus nicht mehr allein auf der Profitabilität, sondern ebenfalls auf ethischen und sozialen Gesichtspunkten wie auch auf Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 81).

Die flexible Führung als Prozess zeichnet sich durch das Ausbalancieren von gegensätzlichen Werten und Verhaltensweisen im Umgang mit Veränderungen im Umfeld und im Umgang mit Mitarbeitern aus (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 82). Die Balance zwischen gegensätzlichen Werten und Zielen wie Effizienz und Innovationskraft soll sich auf die Mitarbeiter übertragen,

sodass diese ebenfalls eigenständig flexibel agieren können (vgl. Mahsud et al., 2011, S.230). Diese Eigenständigkeiten und die Fähigkeit zum Selbstmanagement wiederum kann den Manager dabei unterstützen, rechtzeitig und gezielt auf Kontingenzen zu reagieren. Der passende Begriff für das Ausbalancieren sowohl durch die Manager als auch durch die Mitarbeiter ist die Ambidextrie oder auch Beidhändigkeit (vgl. Yukl, 2008, S. 3). Als Einflussgrößen, die der Manager gestalten kann, um flexibel zu führen, gelten unter anderem Entscheidungen über die Strategie, über Programme und über Systeme und Strukturen. Wichtig dabei sei aber, so Yukl (2008, S. 5), dass die Kompatibilität der Entscheidungen mit den verschiedenen Organisations-ebenen sowie mit der Strategie und dem Wettbewerbsumfeld sichergestellt werde.

Die Flexible Leadership-Theorie wird gerade daher als bedeutend erachtet, da ihr die Annahme zugrunde liegt, dass Führungskräfte einen maßgeblichen Einfluss haben auf die zentralen Kennzahlen der Organisationsperformance. Yukl und Mahsud (2010, S. 87) nennen in diesem Kontext die Effizienz, die Innovationskraft und das Humankapital. Führungskräfte und zuoberst Manager nutzen die flexible Führung dafür, um neben diesen Kennzahlen auch kollektive Lernprozesse zu verbessern und letztendlich die Adaptionfähigkeit der Organisation zu steigern (vgl. Yukl, 2012, S. 72). Basierend auf Kontingenzttheorien wird der Dominanz des Umfelds gegenüber der Gestaltungskraft aus der Organisation heraus hier der Vorrang gegeben. Zugleich wird ersichtlich, dass ein Wettbewerbsvorteil oftmals nur vorübergehend ist, da unter anderem Yukl (2008, S. 2) hervorhebt, dass die Stärken in einer Wettbewerbssituation unter anderen Umständen zu Schwächen werden können. Wichtig sei damit wiederholt das Ausbalancieren und der Umgang mit Zielkonflikten (engl. *trade-offs*). Nur selten verfolge ein Unternehmen ein einziges Ziel. Realistischer ist es, dass widerstreitende Interessen miteinander vereinbart werden müssen, ohne dass es ein dauerhaftes Optimum geben kann (vgl. Yukl, 2008, S. 2).

2.2.3 Multiperspektivische theoretische Erarbeitung der Organisationsflexibilität

2.2.3.1 Definitionsschwierigkeiten der Organisationsflexibilität

Bezieht man sich auf die Organisationsflexibilität im Speziellen im Feld der Flexibilität, so handelt es sich auch hier um ein sehr abstraktes Konzept (vgl. Sharma et al., 2010, S. 54). Es mangelt zumeist ebenfalls an dieser Stelle an einer konkreten Definition. Die organisationale Flexibilität, so Sharma et al. (2010, S. 54), werde zumeist reduziert auf isolierte funktionale Bereiche oder man bezieht sich auf einzelne Stakeholder, die die organisationale Flexibilität beeinflussen könnten. Vor dem Hintergrund der fehlenden Definition der organisationalen Flexibilität erkennen Sharma et al. (2010, S. 55) ihrerseits vier maßgebliche Voraussetzungen, um als flexible Organisation gelten zu können:

1. Als Basis müsse ein responsives internes Umfeld geschaffen werden, welches rasch reagieren könne auf jegliche Veränderungen – sowohl erwartbar oder unerwartet als auch chancenreicher oder bedrohlicher Art – im Markt.

2. Zusätzlich müsse die Organisation über eine variable Kostenstruktur verfügen, die es ermögliche, sowohl Wachstums- als auch Rezessionsphasen handhaben zu können.
3. Ferner benötige eine flexible Organisation einen starken Fokus auf profitable Kernkompetenzen.
4. Zuletzt sei es entscheidend, dass die Organisation über eine flexible dezentrale Infrastruktur verfüge, die zu jeder Zeit nützlich sein kann.

Diese vier Charakteristika einer flexiblen Organisation können aber höchstens als erster Ausgangspunkt einer tiefergehenden Erörterung der organisationalen Flexibilität gesehen werden. Der Begriff der organisationalen Flexibilität an sich sei schon ein Oxymoron, schreiben Englehardt und Simmons (2002, S. 113). Eine Organisation sei ein systematisiertes Ganzes mit interdependenten und koordinierten Bestandteilen. Flexibilität dagegen betreffe Modifikationen und Adaptionen. Je stärker hingegen eine Gruppe von Personen systematisiert und interdependent sei, desto schwieriger werde es, Veränderungsprozesse durchzuführen und dadurch flexibel zu sein. Die hier als verbunden zu untersuchenden Begriffe der Organisation und der Flexibilität werden demnach nicht selten als Gegensätze erachtet.

Anders als bei der Flexibilität des Managers gibt es bei der Definition der Organisationsflexibilität eine Fülle an Definitionen. Einige der wichtigsten Definitionen werden in Tabelle 8 abgebildet. Jedoch hat diese Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll sie die wichtigsten Aspekte der Organisationsflexibilität abbilden. Zugleich wird aber an den Definitionen auch ersichtlich, dass es starke Unterschiede in den einzelnen Auffassungen gibt. Lucas und Olson (1994, S. 155) erkennen beispielsweise in der Flexibilität die Fähigkeit, sich an neue oder veränderte Erfordernisse zu adaptieren. Hier wird Flexibilität mit Adaptionsfähigkeit gleichgesetzt. Ähnlich, wie auch in Tabelle 8 zu sehen ist, erfassen Broekaert et al. (2016, S. 772) die Organisationsflexibilität als die Fähigkeit eines Unternehmens, die interne Struktur oder die extern ausgerichteten Verbindungen anzupassen, um die Innovationskraft zu steigern. Hier wird die Organisationsflexibilität also ebenfalls als extern ausgerichtetes Konzept erachtet. Die Organisationsflexibilität ist bei Bjørnstad und Lichacz (2013, S.126) mit der Fähigkeit verbunden, dass eine Organisation sich adaptieren kann und antworten kann auf komplexe, unvorhergesehene und veränderte Anforderungen des Umfelds. Ungenau ist die Definition von Hatum und Pettigrew (2004, S. 239), die die Organisationsflexibilität mit den dynamischen Fähigkeiten von Teece et al. (1997) gleichsetzen. Phillips und Wright (2009, S. 1072) hingegen sehen in der Organisationsflexibilität den Grad, zu dem eine Organisation tatsächliche und potenzielle Prozeduren besitzt, um die Kontrollierbarkeit der Organisation und des Umfelds zu verbessern. Die Organisationsflexibilität stellt bei De Leeuw und Volberda (1996, S. 127) wiederum die Kontrollierbarkeit der Organisation dar, auf welche das Management Einfluss ausüben kann.

Definitionen der Organisationsflexibilität	
Definition	Quelle
Organizational flexibility is the degree to which an organization possesses a variety of actual and potential procedures to improve the controllability of the organization and environment.	Phillips & Wright, 2009, S. 1072
Flexibility is the ability to adapt to new or changing requirements.	Lucas & Olson, 1994, S. 155
In this research piece, we use the concept of organizational flexibility in a way similar to that proposed by Teece et al. (1997), considering organizational flexibility as a combination of a repertoire of organizational and managerial capabilities that allow organizations to adapt quickly under environmental shifts.	Hatum Pettigrew, 2004, S. 239; Hatum & Pettigrew, 2006, S. 118
A firm's ability to adapt its internal organizational structure or the organization of its external relations, as drivers of innovation performance.	Broekaert et al., 2016, S. 772
The term flexibility is presently defined as organizational flexibility, which is understood as the ability of an organization to adapt and successfully respond to the complex, unpredictable, and changing demands of its environment.	Bjørnstad & Lichacz, 2013, S.126
This exercise helps us to define flexibility as a two-dimensional concept, namely as a function of the control capability of the management and of the controllability of the organization. When flexibility is seen as a management task the concern is with the quality of the control capacity of the management; when it is seen as an organizational design task the concern is with the controllability of the organization and the environment under different conditions.	De Leeuw & Volberda, 1996, S.127
Eigene Definition	
<p>Die Organisationsflexibilität wird als eine multidimensionale organisationale Kapazität aufgefasst, um den Erhalt der Organisation angesichts von Veränderungen im Umfeld zu sichern.</p> <p>Organisationsflexibilität stellt ein Portfolio an alternativen, potenziellen Lösungen dar, die wie ein Puffer wirken können als Antwort auf interne und externe Impulse. Steigt die Organisationsflexibilität, so steigt zwar die Komplexität des Organisationssystems selbst, so kann aber ebenfalls auf eine höhere Varietät der Perturbationen geantwortet werden. Doch geschieht die Antwort und die Adaption nicht aus sich selbst heraus. Die Organisationsflexibilität wird genutzt und gesteuert durch die Kontrollfähigkeit des Managements. Die Organisationsflexibilität ist vor allem ein systeminternes Potenzial, welches durch die systemweite Organisationsagilität erweitert und transformiert werden kann.</p>	

Tabelle 8: Definitionen der Organisationsflexibilität

Nimmt man allerdings die Abgrenzungen zur Agilität, zur Responsiveness, zu den dynamischen Fähigkeiten und zudem die Differenz aus Management- und Organisationsflexibilität hinzu, ergibt sich eine ausführlichere und treffendere Definition der Organisationsflexibilität, welcher in dieser Arbeit gefolgt wird. Dabei wird die Organisationsflexibilität als eine multidimensionale organisationale Kapazität aufgefasst, um den Erhalt der Organisation angesichts von Veränderungen im Umfeld zu sichern. Organisationsflexibilität stellt ein Portfolio an alternativen, potenziellen Lösungen dar, die wie ein Puffer wirken können als Antwort auf interne und

externe Impulse. Steigt die Organisationsflexibilität, so steigt zwar die Komplexität des Organisationssystems selbst, so kann aber ebenfalls auf eine höhere Varietät der Perturbationen geantwortet werden. Doch geschehen die Antwort und die Adaption nicht aus sich selbst heraus. Die Organisationsflexibilität wird genutzt und gesteuert durch die Kontrollfähigkeit des Managements. Die Organisationsflexibilität ist vor allem ein systeminternes Potenzial, welches durch die systemweite Organisationsagilität erweitert und transformiert werden kann.

2.2.3.2 Die strategische Organisationsflexibilität

Zunächst soll die *theoretische Basis der strategischen Organisationsflexibilität* kurz präsentiert werden. Die strategische Organisationsflexibilität ist die erste der sechs zu untersuchenden Dimensionen der Organisationsflexibilität. Aus theoretischer Sicht spielt es bei dieser Dimension eine wichtige Rolle, das Unternehmen als ein offenes System zu verstehen (vgl. Sanchez, 1995, S. 154). Das Unternehmen sei in jener Hinsicht ein offenes System, dass fortdauernd ein strategisches Equilibrium erreicht werden soll. Dies zeigt die Bezüge zur Systemtheorie als theoretische Basis. Erreicht werden soll das strategische Equilibrium anhand von Adaptionen an die Umwelt. Wesentlich ist dabei, dass die strategische Flexibilität invers mit den Begrenzungen der Umwelt variere (vgl. Sanchez, 1995, S. 154). Demnach ist die strategische Flexibilität direkt mit dem Umfeld verbunden und zu großen Teilen von diesem abhängig. Sanchez (1995, S. 138) untersucht in grundlegender Weise die strategische Flexibilität in dynamischen Produktmärkten. Um ein besseres Verständnis zu entwickeln, wird hierbei nicht zuletzt unter Rückbezug auf Edith Penrose die Ressourcentheorie herangezogen. Strategische Flexibilität, so Sanchez (1995, S. 138), könne verstanden werden als das Verfügen über strategische Optionen und könne speziell durch die Suche und Akquisition flexibler Ressourcen erlangt werden. Dadurch ergeben sich Anknüpfungspunkte zur Theorie der dynamischen Fähigkeiten, die ebenfalls eine ständige Transformation der Unternehmensbasis vorsehen. Ferner sieht Sanchez (1995, S. 138) in der strategischen Flexibilität einen fundamentalen Ansatz zum Umgang mit Unsicherheit. Nicht selten wird die strategische Flexibilität als dynamische Fähigkeit definiert (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 549). Anhand dieser Art der Flexibilität könnten diskontinuierliche Entwicklungen im Umfeld überstanden werden. In ähnlicher Weise sehen Shimizu und Hitt (2004, S. 44) in der Flexibilität eine Fähigkeit, welche aus den drei Schritten der Identifikation von Veränderungen, dem Einsatz von Ressourcen und dem zügigen Handeln bestünde. Obgleich eine Verbindung der strategischen Flexibilität zum Umgang mit Unsicherheiten und Diskontinuitäten besteht, so wird in dieser Arbeit nicht die Ansicht vertreten, dass es sich um die Flexibilität im Sinne einer Aktivität handelt. Es geht in dieser Arbeit vielmehr um eine Fähigkeit im Sinne einer Option. Eine Organisation kann der strategischen Flexibilität fähig sein. Dies ist eine Option. Ob diese Option genutzt wird, dies ist Teil der dynamischen Fähigkeiten. Flexibilität bezeichnet eine oder mehrere Optionen. Fähigkeiten wie in der Idee der dynamischen Fähigkeiten dagegen sind vorwärts gerichtete Aktivitäten.

Murphy et al. (2007, S. 59) identifizieren mehrere theoretische Basen der strategischen Flexibilität. Zunächst seien die Ideen der strategischen Flexibilität in den Theorien des strategischen Managements und des Marketings untersucht worden. So erkennen es ebenfalls Roberts und Stockport (2009, S. 27). Daneben gebe es zahlreiche Verbindungen zu den Theorien des Entrepreneurships (vgl. Murphy et al., 2007, S. 59). Den theoretischen Grundlagen der strategischen Flexibilität sei gemein, dass sie das Thema des Organisationswandels in den Vordergrund stellen und dass es sich weniger um individuelle oder persönliche Charakteristika als um unternehmensbezogene Merkmale handele (vgl. Murphy et al., 2007, S. 59).

Auf Ron Sanchez und seinen Artikel „Strategic Flexibility in Product Competition“ aus dem Jahr 1995 berufen sich viele Forscher, die sich mit der strategischen Organisationsflexibilität befassen. Grundlegend ist dabei Sanchez' Flexibilitätsverständnis, dass es sich bei strategischer Flexibilität um einen Zustand handelt, bei dem mehrere strategische Optionen verfügbar sind. Die strategische Flexibilität setze sich zusammen aus flexiblen Ressourcen sowie aus der Koordinationsflexibilität. Letztere Art der Flexibilität sieht vor, dass es der Organisation möglich ist, die Strategie zu redefinieren, dass es der Organisation möglich ist, die Ressourcen und deren Zusammenwirken zu rekonfigurieren sowie, dass es der Organisation möglich ist, die Verwendung der Ressourcen zu verändern (vgl. Sanchez, 1995, S. 139). Erneut wird nicht nur erkenntlich, dass die Koordinationsflexibilität maßgeblich auf der Ressourcenflexibilität basiert, sondern auch, dass es bei der strategischen Flexibilität um Möglichkeiten, Potenziale und Optionen geht, aber noch nicht um die Nutzung und Realisierung dieser Optionen. Diese Differenzierung gilt sogleich für die anderen fünf Dimensionen der Organisationsflexibilität.

Im Anschluss soll es zur Beschreibung des *Zwecks der strategischen Organisationsflexibilität* kommen. Der große Mehrwert strategischer Organisationsflexibilität ist die Ermöglichung von Antworten auf Veränderungen des Wettbewerbs (vgl. Sanchez, 1997, S. 72). Eine der ersten und bis heute wichtigsten Untersuchungen der strategischen Organisationsflexibilität – „The need for strategic flexibility“ von Aaker und Mascarenhas – gab bereits 1984 zu erkennen, dass strategische Flexibilität die Adaption an ein Umfeld ermöglicht, welches durch Unsicherheit und Volatilität gekennzeichnet ist. Seitdem haben sich diese Aspekte des Umfelds noch einmal intensiviert. Strategische Flexibilität, so Aaker und Mascarenhas (1984, S. 74), sei immer dann nötig, wenn substantielle Veränderungen von strategischer Bedeutung auftreten.

Interessant ist der erkannte Zweck der strategischen Flexibilität durch Evans (1991, S. 74), einem weiteren bedeutenden Forscher in diesem Kontext. Er erarbeitete wichtige Definitionen und Abgrenzungen zur strategischen Flexibilität. Strategische Flexibilität mache es Organisationen möglich zu *mutieren*. Der Zweck der strategischen Organisationsflexibilität sei es, zum einen die Geschwindigkeit zu erhöhen und zum anderen das Ausmaß an Manövrierfähigkeit – demnach Freiraum – zu steigern. Es gehe bei der strategischen Flexibilität nicht darum, einen Zustand der Stabilität zu erreichen, der, wenn er einmal erlangt ist, auf ewig bestehen bleibt, so Sanchez (1995, S. 153). Es gehe vielmehr um ein dynamisches Equilibrium. Ein solches dynamisches Equilibrium sei nicht an einem Zeitpunkt zu erkennen, sondern im Zeitverlauf.

Zhou und Wu (2010, S. 548) – ähnlich wie Sanchez – verweisen auf den Zusammenhang der strategischen Flexibilität und der Ressourcenbasis der Organisation. Die strategische Flexibilität verhalte sich komplementär zur Ressourcenflexibilität. Es wird argumentiert, dass strategische Flexibilität ein Organisationsprinzip sei und daher womöglich die Innovationskraft nicht direkt betreffe (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 551). Vielmehr sei es ein verstärkender Faktor für die zielgerichtete Nutzung und Koordination flexibler und wertvoller Ressourcen. Dabei wird ebenfalls der positive Effekt der strategischen Flexibilität auf die Organisationskultur betont. Damit wird eine Verbindung zur vierten Dimension der Organisationsflexibilität deutlich, welche in Punkt 2.2.3.5 analysiert werden wird. Zusammenfassend stelle strategische Flexibilität die Fähigkeit im Sinne einer Option einer Organisation dar, die eigenen Ressourcen, Prozesse und Strategie umzuverteilen (engl. *reallocate*) und zu rekonfigurieren, um besser mit Veränderungen des Umfelds umgehen zu können (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 549).

Strategische Flexibilität erzeugt insbesondere in langfristiger Hinsicht das Potenzial, einen Vorteil zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Die *Entwicklung der strategischen Organisationsflexibilität* geschieht ebenfalls über einen längeren Zeithorizont. Flexibilität im strategischen Sinne ist nach Aaker und Mascarenhas (1984, S. 80) eine Entscheidung. Vier Schritte seien durchzuführen, bevor man sich für die Flexibilität entscheide: Zunächst müssten die Veränderungen des Umfelds erkannt und analysiert werden hinsichtlich ihrer potenziellen Auswirkungen. Für diese Auswirkungen könnten im nächsten Schritt Flexibilitätsoptionen ausgearbeitet werden (vgl. Aaker & Mascarenhas, 1984, S. 80). Jedoch seien in einem abschließenden Schritt andere Methoden zum Umgang mit Veränderungen im Umfeld zu berücksichtigen. Diese Alternativen könnten allerdings ebenso Ergänzungen zur Flexibilität darstellen. Als Alternativen können gelten: Versicherungen, Kontrolle, Vermeidung, Vorhersagen oder Kontingenzplanungen. Es ist daher mit Hinblick auf die Entwicklung strategischer Flexibilität zu Beginn die Entscheidung zu treffen, ob die strategische Flexibilität überhaupt gesteigert werden soll. Diese Entscheidung zu treffen – so Aaker und Mascarenhas (1984, S. 80) – erfordert allein umfangreiche Überlegungen. Es gebe eine Vielzahl an Feldern, in denen die strategische Flexibilität gesteigert werden könne, so Aaker und Mascarenhas (1984, S. 80). Doch könnte eine punktuelle Erhöhung der strategischen Flexibilität entgegen einer anderen Art der strategischen Flexibilität verlaufen. Wird beispielsweise das Inventar erhöht, um flexibler auf Lieferengpässe reagieren zu können, könnte dies das Unternehmen weniger flexibler hinsichtlich der Liquidität machen. Obgleich strategisches Handeln langfristig ausgerichtet ist, muss bei der Entwicklung der strategischen Flexibilität zugleich die kurze Sicht mitbeachtet werden. Um strategische Flexibilität in der Organisation zu verankern, so Sanchez (1997, S. 76), sei es essenziell, fortdauernd neue Kompetenzen zu schaffen. Während einige dieser Kompetenzen bereits heute zu Rückflüssen und zur Akquise neuer Ressourcen führen, zählen sich andere Kompetenzen erst in weiter Zukunft aus. Um dies aber ermöglichen zu können, seien kurzfristig nützliche Kompetenzen von entscheidender Relevanz. Optionen, die heute langfristig angelegt sind, werden in der Zukunft kurzfristige Optionen, die wiederum zukünftige strategische Optionen

ermöglichen werden (vgl. Sanchez, 1997, S. 77). Die vielleicht überlebensfähigste Organisation sei jene, die sowohl emergente Strategien verfolgen als auch geplante strategische Absichten umsetzen könne. Während die Emergenz Hochfrequenzdynamiken entspreche, zeige sich niederfrequente Dynamik anhand modularer Strukturen (vgl. Sanchez, 1997, S. 82). Es sei für Organisationen erforderlich, zu einem gewissen Grad ex ante grundlegende strategische Optionen im Sinne der Flexibilität zu planen und aufzubauen. Diese grundlegenden strategischen Optionen seien auf eine unsichere Zukunft ausgerichtet und könnten genutzt werden oder ungenutzt bleiben. Dagegen gebe es emergente strategische Optionen, was beinhalte, dass eine spezifische Art der Flexibilität aufgrund eines unvorhergesehenen Vorkommnisses entwickelt werde (vgl. Sanchez, 1997, S. 81).

Die strategische Flexibilität aufrechtzuerhalten ist eine der wichtigsten und zugleich schwierigsten Aufgaben der Manager und der Organisation innerhalb eines dynamischen Umfelds (vgl. Shimizu & Hitt, 2004, S. 45). Drei Fähigkeiten seien wichtig, um die strategische Flexibilität zu erhalten und zu steuern: die Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit, das gründliche Bewerten sowie das Ergreifen der Initiative. Diese drei Fähigkeiten sind sehr unspezifisch von Shimizu und Hitt (2004, S. 45) formuliert. Dagegen wird stärker auf die Barrieren eingegangen, die es zu überwinden gilt, damit es nicht zum Zustand strategischer Rigidität kommt. Sowohl die Komponente der Aufmerksamkeit als auch die Komponenten der Bewertung und des Ergreifens der Initiative können erschwert werden durch mehrere Barrieren. Diese Barrieren können einander beeinflussen, verstärken und so zu einem Teufelskreis der Rigidität (engl. *vicious cycle of rigidity*) führen. Die Entwicklung der strategischen Flexibilität verläuft also über die Überwindung dieser Barrieren. Abbildung 12 stellt die Risiken dar, falls die Komponenten behindert werden. Ebenfalls zu sehen sind die Barrieren.

Bei der Entwicklung strategischer Organisationsflexibilität gilt es allerdings nicht allein, Hürden zu überwinden. Unter Rückbezug auf Aaker und Mascarenhas (1984) sowie Evans (1991) wird strategische Flexibilität bei Nadkarni und Herrmann (2010, S. 1051) als das Vermögen aufgefasst, aufgrund dessen strategischer Wandel beschleunigt werden kann. Diesbezüglich werden mehrere Antezedenzen angesprochen. Die Handlungsfelder der Technologie, der Ressourcen und der Netzwerkstrukturen seien Vorläufer der strategischen Flexibilität, so Nadkarni und Herrmann (2010, S. 1051). Ferner könne in der Organisationsarchitektur ein Vorläufer der strategischen Organisationsflexibilität gefunden werden. Die Ressourcenmobilität sowie der Grad der Spezifität der Vermögenswerte (engl. *asset specificity*) stellen ebenso Antezedenzen dar (vgl. Nadkarni & Herrmann, 2010, S. 1051). In diesem Zuge verweisen Nadkarni und Herrmann (2010, S. 1051) allerdings ebenfalls darauf, dass die Analyse des Einflusses von Managern auf die strategische Organisationsflexibilität bisher ausgeblieben sei.

Aaker und Mascarenhas (1984, S. 75) zeigten schon früh die diversen Bereiche, in denen strategische Organisationsflexibilität erzeugt und ausgebaut werden kann. Es werden in diesem Zuge drei Methoden der Erhöhung der Flexibilität differenziert sowie sechs Funktionsbereiche.

Wie in Tabelle 9 zu sehen ist, identifizieren Aaker und Mascarenhas die Diversifikation, das Investieren in nicht-ausgeschöpfte Ressourcen (engl. *underused resources*) sowie die Reduzierung von spezifischen Verwendungszwecken von Ressourcen (engl. *reducing commitment of resources to a specialized use*) als Methoden der Erhöhung der strategischen Organisationsflexibilität. Diese Methoden seien anwendbar in den Bereichen der Forschung und Entwicklung, im Bereich der Finanzen, im Produktionsbereich, im Marketing, im Bereich des internationalen Geschäfts sowie im Manager- und Strukturbereich (engl. *managerial/structural functional area*). Damit liefern Aaker und Mascarenhas mehrere Ansatzpunkte, um die strategische Organisationsflexibilität steigern zu können.

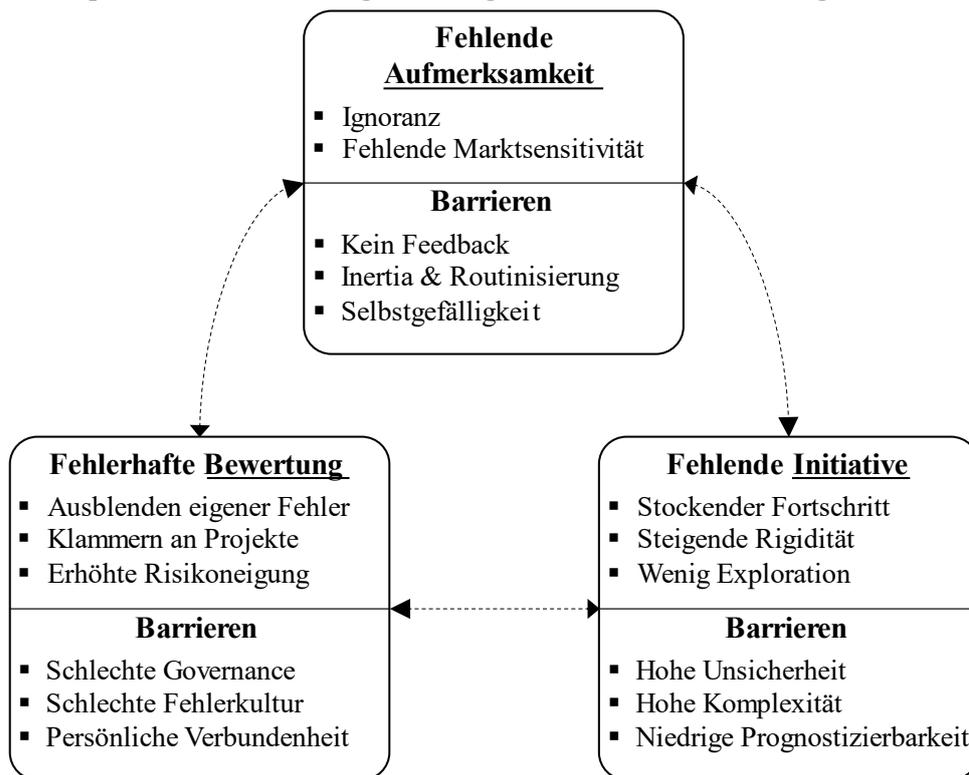


Abbildung 12: Teufelskreis der Rigidität (in Anlehnung an Shimizu & Hitt, 2004, S. 49)

Anders als eine Unterscheidung nach Funktionsbereichen differenziert Evans (1991, S. 77) defensive und offensive sowie proaktive und reaktive Dimensionen. Die Unterscheidung der ex post- und der ex ante-Dimension bezieht sich darauf, ob die entsprechenden Aktionen vor oder nach dem auslösenden Moment durchgeführt werden. Die Unterscheidung der offensiven und defensiven Ausrichtung bezieht sich dagegen auf die zugrundeliegende Intention. Es ergeben sich daraus vier grundlegende Dimensionen, die ebenfalls aufzeigen, wie die strategische Organisationsflexibilität gesteigert werden könnte. Diese vier Manöver in Beziehung zum auslösenden Moment sind in Abbildung 13 zu erkennen. Ist eine Aktion offensiv und wird vor dem auslösenden Moment initiiert, so handelt es sich um ein vorbeugendes Manöver (vgl. Evans, 1991, S. 78). Ist eine Aktion defensiv, wird aber ebenso vor dem auslösenden Moment durchgeführt, so wird dies von Evans (1991, S. 78) als protektives Manöver bezeichnet. Eine Aktion nach dem auslösenden Moment, um die strategische Organisationsflexibilität zu

beeinflussen, die offensiv geartet ist, kann als „exploitierendes“ Manöver eingeordnet werden (vgl. Evans, 1991, S. 78). Die korrektiven Manöver sind defensive Aktionen, die nach dem auslösenden Moment realisiert werden (vgl. Evans, 1991, S. 78).

Funktionsbereich	Methode der Erhöhung der strategischen Organisationsflexibilität		
	Diversifizierung	Investieren in nicht-ausgeschöpfte Ressourcen	Reduzierung spezifischer Verwendungszwecken von Ressourcen
Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung einer vielfältigen technologischen Basis ▪ Verwendung von Multiproduktprogrammen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewahrung eines schnell aktivierbarer F & E-Vermögens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfolgerstrategie hinsichtlich technologischer Aspekte
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufrechterhaltung der Transferierbarkeit liquider Mittel zwischen den Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfügbarkeit liquider Mittel ▪ Möglichkeit schneller Kreditaufnahme und/oder schneller Aktiengabe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung von Sale & Leaseback ▪ Nutzung flexibler Zinssätze
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktion mit verschiedenen Maschinen ▪ Produktion an verschiedenen Standorten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung von Mehrzweck-Produktionssystemen ▪ Nutzung von Inventaren als Puffer ▪ Erhalt von Überkapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung vertikaler Integration ▪ Nutzung vieler Zulieferer ▪ Nutzung von Zeitarbeit ▪ Nutzung von Leiharbeit
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bearbeitung mehrerer Märkte ▪ Nutzung mehrerer Distributionskanäle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung von überschüssiger Kundenloyalität für zukünftigen Konkurrenzdruck 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung von Kundenabhängigkeit ▪ Verfolgung von Produktführern ▪ Vermeidung einer Dachmarke
International	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung einer Präsenz in mehreren Ländern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung und Erhalt mehrerer internationaler Beschaffungswege 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Export oder Lizenzierung anstatt lokaler Produktion für Zugang zu internationalen Märkten
Manager/ Struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dezentralisierung von Entscheidungen ▪ Gewährung von mehr Verantwortung für Subeinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau von <i>Organizational Slack</i> ▪ Entwicklung anpassungsfähiger operativer Prozeduren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhalt konfligierender Perspektiven im Unternehmen ▪ Erhalt mehrerer Kommunikationskanäle

Tabelle 9: Ansätze der Erhöhung strategischer Flexibilität (in Anlehnung an Aaker und Mascarenhas, 1984, S. 75)

Die beiden Ansätze von Evans sowie von Aaker und Mascarenhas lassen einen systematischen Blick auf die Entwicklungsmethoden strategischer Organisationsflexibilität zu. Während Aaker und Mascarenhas die Entwicklungsmethoden von der Seite der Funktionsbereiche betrachten, fokussiert sich Evans auf den zeitlichen Aspekt der Methoden sowie auf den Grad der Gestaltbarkeit der Situation. Der letzte Punkt bezieht sich auf das Spektrum von offensiven zu defensiven Aktionen. Dadurch können Organisationen in verschiedenen Branchen und Umfeldern sich besser einordnen, je nachdem wie vorhersehbar mögliche auslösende Momente sind und je nachdem wie stark man Chancen selbst initiieren kann.

Während es im vorigen Abschnitt darum ging, zu erörtern, welche Entwicklungsmöglichkeiten der strategischen Organisationsflexibilität es gibt, soll nun im Mittelpunkt stehen, welche *Dimensionen der strategische Organisationsflexibilität* existieren. Gesucht ist ein Ansatz der Dimensionierung, in den sich alle Erscheinungsformen der strategischen Organisationsflexibilität einordnen lassen. Hierzu gibt es verschiedene Betrachtungsweisen.

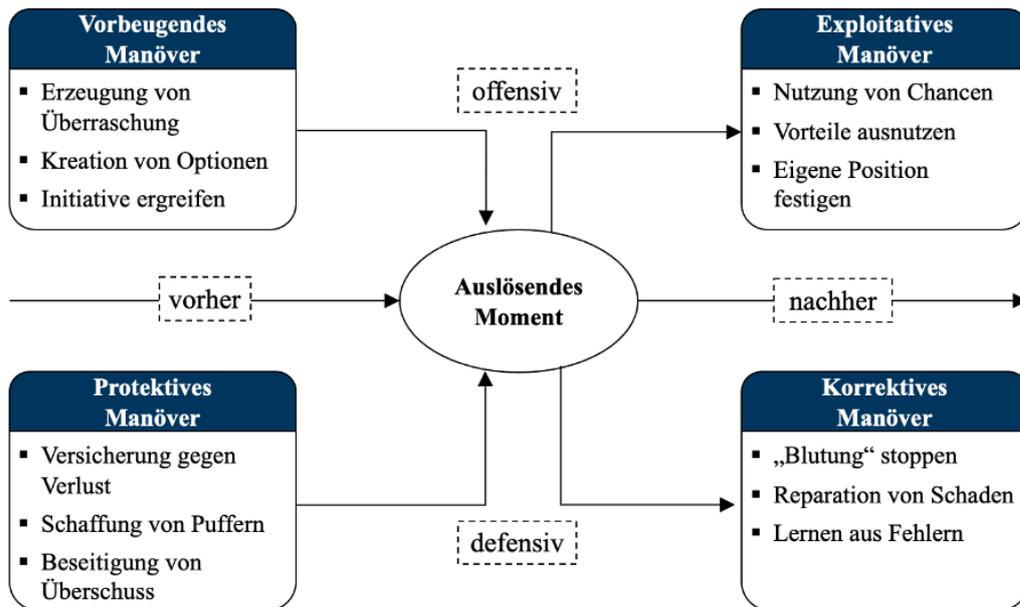


Abbildung 13: Manöver der strategischen Flexibilität (in Anlehnung an Evans, 1991, S. 78)

Sanchez (1997, S. 72) folgend, der strategische Organisationsflexibilität als das Vorhandensein strategischer Optionen erachtet, prägt sich strategische Organisationsflexibilität in Koordinations- und Ressourcenflexibilität aus. Die Dimension der Ressourcenflexibilität wiederum könne in drei weitere Dimensionen untergliedert werden (vgl. Sanchez, 1997, S. 73-74). Zuerst könne Ressourcenflexibilität darin gesehen werden, wenn eine Ressource viele Alternativen für ihren Gebrauch besitze. Als zweite Dimension der Ressourcenflexibilität gilt es, dass der Wechsel des Gebrauchs der Ressource von einer Alternative zu einer anderen günstig erfolgen kann. Hinzu kommt die dritte Dimension der Ressourcenflexibilität, welche darin zu sehen ist, dass der Wechsel des Ressourcenegebrauchs von einer Alternative zu einer anderen nicht nur kostengünstig, sondern ebenso zeitlich rasch geschehen kann. Koordinationsflexibilität ist ebenfalls in drei Dimensionen beobachtbar. Zunächst kann Koordinationsflexibilität darin gesehen werden, dass der Nutzen und Verwendungszweck von Ressourcen präzise definiert werden kann. Dazu zählt es auch, dass die Organisation viele Verwendungszwecke möglich macht, auch in kreativer Weise. Die zweite Dimension zeigt sich insbesondere in den Konfigurationsmöglichkeiten der Wertschöpfungsketten. Diese werden in diesem Kontext als die Reihenfolgen der Kombination an Ressourcen gesehen. Als drittes zeigt sich Koordinationsflexibilität darin, dass diese Wertschöpfungsketten durch die Systeme und Prozesse der Organisation tatsächlich effektiv umgesetzt werden können.

In anderer Weise wird die strategische Flexibilität von einigen Forschenden in Prozessphasen unterteilt. Shimizu und Hitt (2004, S. 44) sehen strategische Organisationsflexibilität zuerst darin, dass es der Organisation möglich ist, Veränderungen im externen Umfeld zu identifizieren. Daran anschließend sei eine weitere Dimension der strategischen Organisationsflexibilität die Bindung bestimmter Ressourcen an Maßnahmen, die sich auf die identifizierten Veränderungen beziehen (vgl. Shimizu & Hitt, 2004, S. 45). Allerdings zeige sich strategische Organisationsflexibilität ebenfalls in der Möglichkeit, einmal getroffene

Entscheidungen und die daraus entstandenen Prozesse zu stoppen und sogar umzukehren. Hier wird eine zeitliche Perspektive angelegt, allerdings in einer Prozesssicht und nicht wie bei Evans in Bezug zu einem auslösenden Moment. Diese Einteilung von Shimizu und Hitt ähnelt stark den vier Schritten der strategischen Flexibilität nach Aaker und Mascarenhas (1984, S. 80). Ihnen zufolge beginne die strategische Flexibilität ebenfalls mit der Identifizierung einer potenziellen Veränderung. Danach komme es zur Evaluation der Veränderung, woraufhin sich für eine Flexibilitätsoption entschieden werden muss oder aber eine Alternative zur Flexibilität ausgewählt wird.

Jedoch zeigte sich bei der Recherche ein Mangel in der Forschung zur strategischen Organisationsflexibilität, den auch Singh et al. (2013, S. 1445) anmerken: Die strategische Flexibilität sei ein multidimensionales Konzept, deren Konzeptionalisierung bisher inkonsistent gewesen sei. Es sei noch keine einheitliche Auffassung vorgetreten. Kennzeichnend sei vor allem, dass es sich um kein einheitliches Konzept handle, sondern um ein Konzept, das vor allem von einer hohen Varietät an Flexibilitätstypen geprägt sei (vgl. Singh et al., 2013, S. 1445). Für die Nachvollziehbarkeit der Natur der strategischen Organisationsflexibilität ist es demnach notwendig, mehrere Dimensionen einzubeziehen. Zudem zeigen sich in bisherigen Untersuchungen starke Überschneidungen mit tatsächlich anderen Dimensionen der Organisationsflexibilität. Singh et al. (2013, S. 1445) beziehen sich beispielsweise auf MacKinnon et al. (2008, S. 4), die als Dimensionen der strategischen Flexibilität einer Organisation die operationale Flexibilität, die Humankapitalflexibilität, die Informationsflexibilität, die Lieferkettenflexibilität und die finanzielle Flexibilität ausgeben. Jedoch sind diese Dimensionen bei genauerer Betrachtung zwar verbunden mit der strategischen Organisationsflexibilität, aber stellen sie entweder eigene Dimensionen dar oder sind Dimensionen anderer übergeordneter Flexibilitätsdimensionen der Organisation.

Vielfach ähneln Dimensionierungen der strategischen Organisationsflexibilität eher losen Listen ohne Systematik. Übersichtliche Dimensionierungen wie jene von Roberts und Stockport (2009, S. 27) sind an diesem Punkt aufschlussreicher. Als erstes könne strategische Flexibilität anhand der Variationsbreite und Vielfalt der Strategien erkannt werden. Zweitens könne der Grad der Schnelligkeit der Strategiewechsel eine Maßzahl der strategischen Flexibilität darstellen. Die Dimensionen umfassen also die Varietät und die Schnelligkeit. Ähnlich verständlich und umfassend ist die bereits gezeigte Dimensionierung von Evans (1991, S. 76), der als Ankerpunkt das auslösende Element ausmacht. Ihm zufolge könne es diesbezüglich eine temporäre und eine intentionale Dimension der strategischen Flexibilität geben. Jedoch verweist Evans ebenso – und hier ist die Parallele zu Roberts und Stockport (2009, S. 27) – auf die Dimensionen der Schnelligkeit und des Umfangs, demnach der Geschwindigkeit und der Varietät. Evans dient Roberts und Stockport bei ihrem Definitionsversuch der strategischen Flexibilität ebenso als wichtiger Bezugspunkt wie auch Aaker und Mascarenhas (1984), Barney (1991b), Grewal und Tansuhaj (2001), Nadkarni und Narayanan (2004), Shimizu und Hitt (2004), Teece et al. (1997) und Volberda (1996). Dadurch

wird verdeutlicht, dass die genutzten wissenschaftlichen Grundlagen dieser Arbeit, sowohl zur Ressourcenbasis des Unternehmens als auch zu den dynamischen Fähigkeiten und zu den Flexibilitäten des Unternehmens, miteinander in Verbindung stehen.

2.2.3.3 Die mechanische Organisationsflexibilität

Eine eigene *theoretische Basis der mechanischen Organisationsflexibilität* existiert bisher nicht. Vielmehr sind Ideen zur mechanischen Organisationsflexibilität in anderen theoretischen Grundlegungen enthalten. Speziell in der Abgrenzung zu organischen Organisationsformen und -entwicklungskurven sind theoretische Argumente der mechanischen Flexibilität zu erkennen. Was genau aber unter der mechanischen Flexibilität zu verstehen ist, wurde bisher noch nicht festgelegt. Der Begriff muss also zunächst abgegrenzt und festgelegt werden. Scholz (2007, S. 134), auf dessen Dimensionen sich die Untersuchung der Organisationsflexibilität stützt, nennt drei wichtige Aspekte in Bezug auf die mechanische Dimension: Bezugsrahmen, Uhrwerke und Regelkreise. Ein Begriff, welcher der mechanischen Flexibilität ähnelt und schon länger in der Organisationstheorie verbreitet ist, ist der der *mechanistischen* Organisation. Derartige Organisationen spiegeln traditionelle, bürokratische Organisationsmodelle wider (vgl. Zanzi, 1987, S. 126). Charakteristika der mechanistischen Organisation sind beispielsweise die Spezialisierung und Differenzierung von Aufgaben sowie wenig eigenverantwortliche Entscheidungsgewalt bei unteren Stellen. Damit einher geht eine Zentralisierung von Entscheidungen. Mechanistische Organisationen werden oft mit organischen Organisationen kontrastiert. Diese beiden Arten der Organisationen sind Enden eines Spektrums (vgl. Burns & Stalker, 2011, S. 14).

Burns und Stalker (2011, S. 14) erklären, dass mechanistische Organisationen speziell bei stabilen Umständen angebracht seien. Es wird demnach nicht von vornherein gesagt, organische Organisationen seien besser als mechanistische Organisationen. Vielmehr geht es darum, dass verschiedene Organisationsmodelle in verschiedenen Umständen besser geeignet sind. Dementsprechend gibt es keine zu jeder Zeit optimale Organisationsform, sondern es wird von einer umfeldabhängigen Lösung gesprochen. Dies entspricht der Kontingenztheorie. Zugleich kann daraus abgeleitet werden, dass sowohl organische als auch mechanistische Organisationsformen flexibel sein können, je nach Verfassung des Umfelds. Zwischen diesen Formen als Enden eines Spektrums zu wechseln kann diesbezüglich eine Art der Metaflexibilität darstellen.

Nicht nur Volberda (1997, S. 172) geht auf mechanistische Organisationen im Gegensatz zu organischen Organisationen ein, wenn von weniger flexiblen Organisationsformen gesprochen wird. Mechanistische Organisationen seien funktional aufgebaut mit vielen hierarchischen Ebenen. Ferner werde dort mit Regulierungen und vielen Kontrollmaßnahmen gearbeitet. Spezialisierung sowie Formalisierung seien vorherrschend. Volberda (1997, S. 173) argumentiert, dass aufgrund dieser Merkmale nur geringfügige inkrementelle Veränderungen möglich seien. Jedoch, so Volberda (1997, S. 171), könnten mechanistische Strukturen in gewissen Bereichen ebenso Flexibilität bieten. Dies betreffe aber insbesondere die operative Flexibilität. Operative Flexibilität bietet die Basis für Mengenvariationen, beispielsweise bei der Ausbringungsmenge.

Derartige Flexibilität ist bei vorhersehbaren Veränderungen nützlich. In einem stabilen und weniger komplexen Umfeld können Schwankungen antizipiert werden und auf Flexibilität zurückgegriffen werden, um beispielsweise mehr Nachfrage bedienen zu können. Diese operative Flexibilität bietet allerdings kaum Handlungsspielraum für unvorhergesehene Herausforderungen und langfristiger angelegte Modifikationen des Geschäftsmodells.

Die Eigenschaften des Mechanistischen und des Mechanischen sind jedoch nicht gleichzusetzen. Scholz (2007, S. 43) beschreibt die mechanische Perspektive als eine Betrachtung im Sinne der Grundgerüste und Strukturen sowie kybernetischer Abläufe. Unter der mechanischen Organisation, die nun auf ihre Flexibilität hin untersucht werden soll, wird demnach das Gerüst der Organisation verstanden, verbunden mit den stattfindenden Prozessen sowie den Entscheidungs- und Regelungsstrecken (vgl. Scholz, 2007, S. 183). Anders als bei der organischen Perspektive, bei der die Organisation als Organismus betrachtet wird, wird die Organisation bei der mechanischen Perspektive wie eine Maschine behandelt. Geht es bei der mechanischen Perspektive um den Rahmen, den Aufbau, die Abläufe und die Regeln in der Organisation, so wird in der organischen Perspektive von der Organisation als Organismus ausgegangen.

Eine zentrale Grundlage für die mechanische Organisationsflexibilität ist die Kontingenztheorie. Damit eine Organisation Effizienz aufweist, muss eine Passung zu den Variablen des Umfeld hergestellt werden. Der Kontingenztheorie liegt die Annahme zugrunde, dass je nach Situation unterschiedliche Organisationsformen optimal – in diesem Kontext bezüglich der Flexibilität – sind. Ebenso ist für die Flexibilität grundlegend, dass Varietät an Impulsen nur durch Varietät an Lösungen aufgefangen werden kann. Sich also einzig auf eine mechanistische oder organische Form festzulegen, würde das Potenzial für die jeweils andere Form verhindern. Dadurch würde die Flexibilität der Organisation von vornherein reduziert. Eine Organisation, der es möglich ist, sich innerhalb dieses Spektrums zu bewegen, hat mehr Optionen und ist demnach flexibel. Kann die Bewegung innerhalb des Spektrums zudem rasch und kostengünstig geschehen, so ist ebenfalls der Geschwindigkeitsaspekt der Flexibilität festzustellen.

Sind die Aufgabenfelder und Anforderungen einfach und stabil sowie das vorrangige Ziel Effizienz, so sei eine mechanistische Struktur zu nutzen. Ist das Umfeld komplex und die Aufgaben von Veränderungen betroffen, so sei eine organische Struktur vorteilhaft. Adler et al. (1999, S. 44) verweisen ausdrücklich darauf, dass bei mechanistischen Strukturen vielfach das Ziel der Effizienz vorliege, während organische Strukturen mit dem Ziel der Flexibilität verbunden seien. Dies lässt die Frage zu, ob Effizienz sich als Gegensatz der Flexibilität auffassen lasse.

Fiedler und Garcia (1987) nennen die kognitive Ressourcentheorie (engl. *cognitive resource theory*) als Fortentwicklung der Kontingenztheorie. Bezogen ist diese Fortentwicklung allerdings speziell auf die Managementebene. Je nach Stresslevel könne beobachtet werden, dass Manager sich eher auf die Erfahrung oder aber auf die Intelligenz verlassen. Damit sei das Verhalten des Managers abhängig vom Umfeld, welches wiederum maßgeblich durch den Grad des Stresses gekennzeichnet werde (vgl. Goethals et al., 2004, S. 1430). Dadurch wird gezeigt, dass Kontingenztheorien sowohl hinsichtlich der Organisations- als auch hinsichtlich der

Managerflexibilität Erkenntnisse bieten. Für den Manager hingegen stellt die Organisation sowohl ein externes System dar als auch ein System, in dem der Manager selbst enthalten ist.

Eng damit zusammenhängt die *Organizational Design Theory*. Diese wird von Donaldson (2006, S. 19) auch Kontingenzttheorie der Organisationsstruktur genannt. Der Kontingenzttheorie entsprechend gebe es je nach Kontingenzen mehr oder weniger passende Strukturen. Der Begriff des Designs deutet darauf hin, dass die Organisationsstruktur aktiv angepasst werden kann. Wegweisend dabei ist sicherlich der Manager. Meijaard et al. (2005, S. 84) ordnen die Organizational Design Theory in verbundene theoretische Grundlagen zur Untersuchung von Organisationsstrukturen ein. Zunächst habe es die Suche nach normativen und universalistischen Organisationsstrukturen gegeben, bei denen davon ausgegangen wurde, dass es eine immer gültige beste Organisationsform gebe. Danach seien die Kontingenzttheorien hervorgetreten, bei denen die effektivste Organisationsform stets von den Umständen abhängig ist. Der nächste Schritt könnten Theorien dazu sein, dass es äquifinale effektive Organisationsformen gibt. Dies könne bedeuten, dass für einen von vielen möglichen Zuständen nicht mehr eine umfeldabhängige beste Lösung vorliegt, sondern mehrere Lösungen effektiv sein könnten.

In der mechanischen Perspektive der Organisationsflexibilität werden die Gerüste, Prozesse und Abläufe der Organisation in den Blick genommen. Das Ansinnen der Einnahme dieser Perspektive ist es, die Strukturen, Verantwortungsbereiche und Verfahrensweisen nachvollziehen zu können und so Flexibilitätpotenziale zu erkennen. Der *Zweck der mechanischen Organisationsflexibilität* könnte sein, der Organisation Stabilität zu verleihen in Aufbau und Ablauf und zugleich geregelte Entwicklungsfreiräume innerhalb von Leitlinien zu implementieren. Hierfür aber sind Regeln und Zulässigkeiten erforderlich. Scholz (2007, S. 167) zufolge sind Regelkreise, somit die dritte wichtige Komponente der mechanischen Perspektive, Entscheidungslogiken und Regelungen, anhand derer Potenziale ausgelöst und aktiviert werden, um die Organisation in eine Zielrichtung zu bewegen. Die ersten beiden Komponenten, Bezugsrahmen und Uhrwerke, bilden hierzu die Basis. Die Regelkreise setzen die ersten beiden Komponenten in Bewegung. Während die Bezugsrahmen eine strukturelle Verfassung haben, zeigen sich die Regelkreise vielmehr in prozessualen Aspekten. Scholz (2007, S. 154) spricht in diesem Kontext von einer Ablauf- in Ergänzung zur Aufbauorganisation. Damit wird der Organisation Dynamik verliehen (vgl. Scholz, 2007, S. 154). In den weiteren Ausführungen zur mechanischen Organisationsflexibilität wird die Konzentration daher auf strukturelle und prozessuale im Sinne des Aufbaus und des Ablaufs gelegt. Volberda (1997, S. 171), dessen aufgestelltes Zusammenspiel zwischen Manager- und Organisationsflexibilität eine der zentralen Grundlagen in dieser Untersuchung bildet, sieht in der strukturellen Flexibilität die Grundlage der Adaptivität der Organisation. Strukturelle Organisationsflexibilität ist mit der Flexibilität der Manager verbunden (vgl. Batra, 2006, S. 20). Durch entsprechende Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse werde es dem Manager ermöglicht, die Organisation an das Umfeld anzupassen. Dies entspricht Volberdas Verweis auf die Adaptivität. Zudem wird klar, dass die Organisationsflexibilität, hier speziell die mechanische Flexibilität, ein Instrument des Managers sein

kann (vgl. Volberda, 1996, S. 362). Der Zweck der mechanischen Organisationsflexibilität kann daher verstanden werden als Mechanismus und Sicherheit für den Manager, trotz Freiräumen nachvollziehbaren Entwicklungsrichtlinien folgen zu können. Die mechanische Organisationsflexibilität verbindet Stabilität und Beständigkeit mit Fortschritt und Entwicklung. Zwischen diesen Punkten kann der Manager in struktureller und prozessualer Hinsicht die Flexibilitätpotenziale nutzen.

Strukturelle Flexibilität, so Volberda weiter, zeige eine hohe Varietät, aber geringe Veränderungsgeschwindigkeit. Letzteres bedeutet, dass die Zeitdauer, in der die Veränderungen durchgeführt werden können, bei der strukturellen Flexibilität relativ hoch ist (vgl. Volberda, 1996, S. 362). Dies liegt daran, dass es eine gewisse Zeit benötigt, bis strukturelle Veränderungen umgesetzt worden sind. Die strukturelle Flexibilität zeige sich dann, wenn es dem Manager möglich ist, die Organisationsstruktur, insbesondere die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen so an sich verändernde Bedingungen anzupassen, dass ein evolutionäres, also gleichmäßiges Wachstum möglich ist. In die Definition geht daher die Manövrierfähigkeit der Organisation, gesteuert als Instrument durch den Manager, ein. Strukturelle Flexibilität in einer Organisation äußere sich laut Volberda (1996, S. 364) zumeist in organischen Strukturen. In derartigen Strukturen werde Äquifinalität ermöglicht.

Die Uhrwerke als zweites Prinzip innerhalb der mechanischen Perspektive nach Scholz (2007, S. 167), umfassen insbesondere die Abläufe der Organisation und damit die Prozesse. Hinsichtlich der Definition der Prozessflexibilität als Teil der mechanischen Organisationsflexibilität sind die Ausführungen von Regev et al. (2006, S. 67) sehr hilfreich. Die Definition der Prozessflexibilität wird hierbei in mehreren Schritten erarbeitet. Ein Prozess sei zunächst eine Zusammenstellung von aufeinander abgestimmten Aktionen in einer bestimmten Reihenfolge, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Das Ziel eines Prozesses wiederum sei der Wert, der für eine Zielgruppe erschaffen wird. So kommen Regev et al. (2006, S. 67) schließlich zu der Definition der Prozessflexibilität: Ein Prozess sei flexibel, wenn er Veränderungen absorbieren kann, ohne das eigentliche Ziel verändern zu müssen, oder wenn das Ziel des Prozesses verändert werden kann, obgleich die Sammlung an Aktivitäten nicht verändert wird. In Anlehnung an die vorigen Ausführungen zum Zweck, zur Entwicklung und zu den Dimensionen von flexiblen Prozessen ist für Prozessflexibilität charakteristisch, dass sie sich auf das Interne der Organisation bezieht. Es geht nicht um die Absorption externer Impulse (vgl. D'Souza & Williams, 2000, S. 579). Ein Prozess ist flexibel, wenn man innerhalb des Prozesses, bezogen auf dessen Elemente, Veränderungen der Reihenfolge und der Kombinationen der Aktivitäten vornehmen kann, ohne dass auffallende Kosten oder zeitliche Aufwendungen entstehen. Charakteristisch für Prozessflexibilität ist ein hoher Grad an Koordinationsfähigkeit hinsichtlich der Elemente (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 234). Prozessflexibilität kann von vornherein im Prozess angelegt sein oder Prozessflexibilität kann dadurch vorhanden sein, dass es während der Ausführung der Prozesse möglich ist, Leerstellen mit passenden Aktivitäten zu füllen.

Selten wird sowohl auf strukturelle als auch auf prozessuale Flexibilität in einer Organisation in einer Veröffentlichung eingegangen. Vielmehr wird der Mehrwert der beiden zentralen Bestandteile der mechanischen Organisationsflexibilität separat erarbeitet. So argumentiert Batra (2006), der Zweck der strukturellen Flexibilität der Organisation liege darin, dass die Organisation derart restrukturiert werden kann, dass eine Passung zu Chancen und Ideen erreicht wird. Hitt et al. (2014, S. 333) setzen strukturelle Organisationsflexibilität mit dem Erreichen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils in Verbindung. Strukturelle Flexibilität ermöglicht es der Organisation, Möglichkeiten im Wettbewerb zu erkunden. Damit wird der strukturellen Flexibilität ein zukunftsorientiertes Potenzial zuteil. Zugleich wird die strukturelle Stabilität hervorgehoben (vgl. Hitt et al., 2014, S. 333). Durch diese Stabilität werde Konsistenz sowie eine beständige Erwartungshaltung errichtet. Dies schaffe Orientierung bei operativen Tätigkeiten. Somit ist eine unaufhörliche Erhöhung der strukturellen Flexibilität innerhalb der mechanischen Flexibilität auf Kosten der strukturellen Stabilität nicht von Vorteil.

Die prozessuale Komponente der Organisationsflexibilität hat zuerst den Zweck, dass auf unsichere Nachfrage reagiert werden kann (vgl. Chou et al., 2010, S. 43). Allerdings wird hier auf einen oftmals untersuchten Zielkonflikt hingewiesen: Während Flexibilität als zentrales Ziel ausgegeben wird, kann es ebenso von Vorteil sein, Ressourcen klar für bestimmte Verwendungen zu bestimmen (vgl. Chou et al., 2010, S. 45). Jedoch geht diese Festlegung zulasten der Flexibilität, wenn Ressourcen in bestimmten Prozessschritten gebunden sind. Darüber hinaus könne durch höhere Prozessflexibilität das Ziel verfolgt werden, die Inventarkosten zu verringern (vgl. Bengtsson, 2001, S. 217). Interessant ist dabei, dass von einer operativen Ebene der Flexibilität gesprochen wird. Prozessuale Flexibilität könnte demnach als kurzfristige Flexibilität erachtet werden, anders als beispielsweise die strategische Organisationsflexibilität.

Kumar und Narasipuram (2006, S. 145-146) beschreiben auf abstrakterer Ebene die Zielsetzung prozessualer Flexibilität. Mithilfe von Prozessflexibilität könne auf verschiedene Arten der Herausforderungen geantwortet werden. Die Stimuli, die Prozessflexibilität erforderlich machen, können dabei konstant, unsicher, aber abschätzbar, widersprüchlich oder vollkommen überraschend sein. Dadurch wird – wie eingangs zur mechanischen Flexibilität erwähnt – Bezug genommen auf die Kontingenztheorie.

Strukturen und regelgeleitete Prozesse bergen das Potenzial, zu Rigidität zu führen. In der mechanischen Perspektive wird von der Organisation als ein System ausgegangen, in welchem Ordnung herrscht hinsichtlich Aufbau und Ablauf. Doch kann diese Stabilität sowohl in der strukturellen als auch der prozessualen Komponente der mechanischen Organisationsflexibilität nicht als Gegensatz zur Flexibilität erachtet werden. Strukturen können den Zweck erfüllen, Entwicklungsschritten Stabilität zu verleihen und Leitlinien zu legen. Ähnliches kann in Bezug auf die Prozessflexibilität gesagt werden. Regev et al. (2006, S. 77) argumentieren, dass Prozessflexibilität dafür nützlich ist, Veränderungen absorbieren zu können, ohne dass das übergeordnete Ziel verändert werden muss. Zudem könne Prozessflexibilität dabei helfen, das Ziel verändern zu können, obwohl die verfügbaren Aktivitäten unverändert sind. Was sich allerdings

ändern könne, sei die Zusammenstellung und Reihenfolge der Aktivitäten (vgl. Regev et al., 2006, S. 67). Jedoch kann bei der prozessualen Flexibilität keine Veränderung vorgenommen werden bezüglich des existierenden Optionsraum. Hier wird der Bezug zu den theoretischen Differenzierungen zwischen Agilität und Flexibilität erkenntlich. Flexibilität ist dort erkannt worden als das Vorhandensein von Optionen, aus denen zielgerichtet Auswahlen getroffen werden und zu einem Prozess beispielsweise zusammengestellt werden können. Das Maximum an Optionen jedoch kann nicht verändert werden. Es wird sich in im Vorhinein festgesetzten Rahmen bewegt. Dies bedeutet, dass es ein Limit an Flexibilität gibt.

Auch bei der *Entwicklung der mechanischen Organisationsflexibilität* können zwei Kategorien – die strukturelle wie die prozessuale – untersucht werden. Wenngleich die mechanische Flexibilität sich in bestehenden Optionsräumen zeigt, so können diese Optionsräume proaktiv möglichst divers gestaltet werden, sodass Flexibilität ermöglicht wird. Die Schaffung struktureller Organisationsflexibilität kann häufig über die Veränderung der Verantwortungsbereiche und der Freiräume der Akteure gelingen. Hier zeigt sich, dass die Beeinflussung des organisationalen Optionsraums über die Beeinflussung individueller Optionsräume verlaufen kann.

Strukturelle Flexibilität lasse sich, so Batra (2006, S. 21), dadurch aufbauen, dass man ein partizipatives Management einrichtet, dass man hierarchische Ebenen reduziert sowie dadurch, dass man sich auf das Kerngeschäft fokussiert und vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsschritte auslagert. Dadurch werde interne strukturelle Komplexität reduziert und die beabsichtigte strukturelle Flexibilität gefördert. In ähnlicher Weise argumentiert Long (2001, S. 25), dass strukturelle Flexibilität erreicht werden könne, wenn man die Mitarbeiter zu Selbstkontrolle und Selbstorganisation befähige. In einer geringeren Anzahl an Hierarchieebenen wird demzufolge eine hauptsächliche Entwicklungsoption der aufbauorganisatorischen Flexibilität erkannt. Zugleich wird die Bedeutung von effektiven Belohnungssystemen betont (vgl. Long, 2001, S. 26). Derartige Systeme schaffen Bezugsrahmen, die Orientierung erlauben, ohne dass zusätzliche koordinierende Stellen eingreifen müssen.

Volberda (2003, S. 964) seinerseits erkennt mehrere Entwicklungsoptionen der mechanischen Organisationsflexibilität auf struktureller Seite. Um die interne strukturelle Flexibilität zu steigern, könnte Job Enlargement eingesetzt werden, Produktionseinheiten könnten verkleinert werden, Verantwortungen neu verteilt werden, Kontrollsysteme angepasst werden oder mehr Projektarbeit eingesetzt werden. Hinsichtlich der externen strukturellen Flexibilität könne man neue Technologien integrieren, kurzfristige Einkäufe präferieren (engl. *just in time purchasing*), auf comakership und codesigns setzen, Joint Ventures eingehen oder Zusammenarbeiten in Netzwerken stärken. Was diese Vorschläge verdeutlichen, ist erneut der Fokus auf das Kerngeschäft und eine Integration verschiedener Unternehmen in der Wertschöpfungskette.

Grundlegend für die prozessuale Organisationsflexibilität sind die beiden Möglichkeiten, ein Ziel trotz veränderter Umstände bei gleichbleibenden Optionen zu erreichen oder das Ziel verändern zu können, obgleich sich am Optionsraum nichts geändert hat. Einige der Optionen der Erzeugung struktureller Flexibilität dienen sogleich der Erhöhung der prozessualen Flexibilität

wie beispielsweise die Veränderung der Position in der Wertschöpfungskette. Nelson und Ghods (1998, S. 235) untersuchen, wie technologische Flexibilität erreicht werden könnte und erkennen zwei Dimensionen, in denen sich die technologische Flexibilität ausdrücken könnte: strukturelle sowie prozessuale Flexibilität. Um die prozessuale Flexibilität zu steigern, wird vorgeschlagen, dass Wissen externalisiert und expliziert wird (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 235). Dadurch werden Prozesse weniger von einzelnen Personen mit der entsprechenden Expertise abhängig und Reaktionen können zügiger implementiert werden. Ferner könne Prozessflexibilität durch eine bessere Koordination erreicht werden. Die Koordination sei umso wichtiger, da die Unabhängigkeit einzelner Einheiten wichtig sei für die Prozessflexibilität. Neben der Koordinationsfähigkeit sei die Akzeptanz des Transformationsbedarfs der Prozesse entscheidend. Ein Instrument, um die Prozessflexibilität zu steigern, sei daher die Einführung von Standards, auf die sich die einzelnen Einheiten berufen können, ohne dass langwierige Koordinationsprozesse durchgeführt werden müssen (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 235).

Eine andere Differenzierung der Prozessflexibilität, welche ebenfalls Hinweise zu Entwicklungsoptionen enthält, findet sich bei Schonenberg et al. (2008). Ihnen zufolge gibt es vier Prozessflexibilitätstypen: Beabsichtigte Prozessflexibilität (engl. *flexibility by design*), Prozessflexibilität durch Abweichung (engl. *flexibility by deviation*), Prozessflexibilität durch Unterspezifikation (engl. *flexibility by underspecification*) sowie Prozessflexibilität durch Veränderung (engl. *flexibility by change*). Beabsichtigte Prozessflexibilität sieht alternative Entwicklungspfade bereits bei Gestaltung der Prozesse voraus (vgl. Schonenberg et al., 2008, S. 18). Die Entwicklungsoptionen bei beabsichtigter Prozessflexibilität enthalten beispielsweise die parallele Ausführung verschiedener Prozesse, die Möglichkeit, verschiedene Aufgaben nach einer bereits ausgeführten Aufgabe anzugehen, die Möglichkeit, Iterationen durchzuführen oder auch die Möglichkeit, eine Aufgabe innerhalb des Prozesses zu streichen (vgl. Schonenberg et al., 2008, S. 19). Prozessflexibilität durch Abweichung dagegen ist die Möglichkeit, die Reihenfolge der Aufgaben innerhalb eines Prozessmodells zu variieren ohne größere Komplikationen (vgl. Schonenberg et al., 2008, S. 20). Es stehen folgende Optionen zur Verfügung: Das Annullieren einer Aufgabe eines Prozesses, das Wiederholen einer Aufgabe, das Überspringen einer Aufgabe sowie das Aufrufen einer eigentlich inaktiven Aufgabe in der Prozesssequenz (vgl. Schonenberg et al., 2008, S. 20-21). Prozessflexibilität durch Unterspezifikation bedeutet, dass ein Prozessmodell durchgeführt werden kann, obgleich zu Beginn der Ausführung das Modell noch unvollständig ist (vgl. Schonenberg et al., 2008, S. 22). Dies kann nötig sein, falls es wahrscheinlich ist, dass während der Ausführung unvorhersehbare Ereignisse eintreten, aufgrund derer der Prozess dynamisch verändert werden muss. Diese drei Flexibilitätstypen beziehen sich auf ein zu Beginn entwickeltes Prozessmodell, welches in der Grundform bestehen bleibt, von dem aber abgewichen oder welches geringfügig abgeändert wird. Die Prozessflexibilität durch Veränderung hingegen sieht vor, dass während der Durchführung des Prozesses das Prozessmodell auffallend modifiziert wird oder gar ein neues Prozessmodell aufgebaut werden kann (vgl. Schonenberg et al., 2008, S. 22).

In den Passagen zuvor wurden bereits Dimensionierungen innerhalb der mechanischen Organisationsflexibilität angerissen. Die *Dimensionen der mechanischen Organisationsflexibilität* sollen nun noch tiefgehender untersucht werden. Übergeordnet wird die Abgrenzung von prozessualer und struktureller Organisationsflexibilität wahrgenommen. Volberda (1997, S. 171) unterteilt die strukturelle Flexibilität in eine interne und eine externe Seite. Die strukturelle Flexibilität wird aufgefasst hierbei als Fähigkeit, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse innerhalb einer Struktur anzupassen. Ein weiterer wichtiger Aspekt dabei ist die Geschwindigkeit, mit der diese Anpassung geschehen kann. Es fällt hingegen auf, dass hier kein Unterschied gemacht wird zwischen prozessualer und struktureller Flexibilität. Ferner wird die Grenze von Management- und Organisationsflexibilität nicht deutlich. Zentral ist bei Volberdas Erörterung der strukturellen Flexibilität, dass die Flexibilität sich darin zeigt, dass innerhalb einer gegebenen Struktur Anpassungen geschehen. Volberda (1997, S. 171) geht jedoch nicht allein auf die strukturelle Flexibilität ein, sondern darüber hinaus auch auf operationale und strategische Flexibilitätsaspekte. Illustriert ist dies in Tabelle 10.

Kapazität der Aktion	Flexibilitätstyp	
	Intern	Extern
Routine	<i>Interne operationale Flexibilität</i> Variation des Produktionsvolumens Aufbau des Inventars Nutzung von "Crash Teams"	<i>Externe operationale Flexibilität</i> Nutzung von Kurzarbeit Multisourcing Reservierung von Kapazitäten bei Lieferanten
Adaptiv	<i>Interne strukturelle Flexibilität</i> Multifunktionale Teams schaffen Management-Rollen verändern Kontrollsysteme verändern	<i>Externe strukturelle Flexibilität</i> Kauf von Komponenten von Lieferanten mit kurzer Lieferzeit (JIT) Einkauf von Baugruppen bei Lieferanten (Co-Makership) Entwicklung von Teilkomponenten zusammen mit Lieferanten (Co-Design)
Strategisch	<i>Interne strategische Flexibilität</i> Auflösung der aktuellen Strategie Anwendung neuer Technologien Grundlegende Erneuerung von Produkten	<i>Externe strategische Flexibilität</i> Erstellung neuer Produktmarktkombinationen Nutzung von Marktmacht zur Abschreckung und Kontrolle von Konkurrenten Beteiligung an politischen Aktivitäten, um Handelsbestimmungen entgegenzuwirken

Tabelle 10: Beispiele interner und externer Typen der Flexibilität (in Anlehnung an Volberda, 1997, S. 171)

Seine Definition der strukturellen Flexibilität verbindet Krijnen (1979, S. 75) mit einem Kontingenzmodell des Unternehmens. So sei bei einem stabilen und homogenen Umfeld eine funktionale Struktur passend. Ist das Umfeld hingegen dynamisch und divers, so sei eine innovative Matrixstruktur vorteilhaft (vgl. Krijnen, 1979, S. 75). Chou et al. (2010, S. 711-714) folgend gibt es lediglich vier Dimensionen der strukturellen Flexibilität: die Reichweite, die Reaktionszeit, die Mobilität sowie die Uniformität. Während die Reichweite die Variationsbreite der Anpassung betrifft, zeigt die Reaktionszeit an, wie schnell die Anpassung geschieht (vgl. Chou et al., 2010, S. 711). Mobilität bedeute, dass eine Anpassung geringe Einbußen nach sich ziehe (vgl. Chou et al., 2010, S. 714). Dagegen erkenne man Uniformität daran, dass eine

Organisationsstruktur ein bestimmtes Leistungslevel aufrechterhalten oder sogar steigern könne, obgleich Elemente verändert oder rekombiniert wurden (vgl. Chou et al., 2010, S. 714). Die beiden letztgenannten Dimensionen weisen Überlappungen mit der Prozessflexibilität auf. D'Souza und Williams (2000, S. 579) nennen als Komponenten der Prozessflexibilität die Umlenkungs- und die Übergangsflexibilität (engl. *rerouting flexibility* und *changeover flexibility*). Allerdings wird die Prozessflexibilität nur als eine von vier Dimensionen der Produktionsflexibilität neben der Varietät, dem Volumen und dem Materialhandling erachtet. Die Prozessflexibilität, so D'Souza und Williams (2000, S. 579) weiter, sei von internen Faktoren maßgeblich bestimmt. Diese Art der Flexibilität ist daher nicht von externen Faktoren wie der Nachfrage bestimmt. Charakterisiert wird die Prozessflexibilität als die Kapazität eines Systems, sich anzupassen und Veränderungen vorzunehmen im Produktionsprozess. Zu diesen Veränderungen und Impulsen, die verarbeitet werden müssen, zählen beispielsweise der Ausfall von Maschinen, die Umstellung von Zeitplänen oder die notwendige Veränderung der Anordnung von Aufgaben innerhalb eines Prozesses (vgl. D'Souza & Williams, 2000, S. 582). Attribute der Prozessflexibilität seien der Umfang und die Mobilität (engl. *range and mobility*). Während sich der Umfang anhand der Anzahl verschiedener operativer Tätigkeiten, die ausgeführt werden können im Unternehmen, beobachten lässt, zeigt sich Mobilität in der Zeit und den Kosten, die notwendig sind, um die Produktion umzustellen (vgl. D'Souza & Williams, 2000, S. 582).

Nelson und Ghods (1998, S. 234-235), die Prozessflexibilität als Teil der technologischen Flexibilität erachten, sehen drei Determinanten der prozessualen Flexibilität: der Grad der Reaktionsfähigkeit (engl. *rate of response*), die Höhe der Expertise und der Grad der Koordinationsfähigkeit. Der Grad der Reaktionsfähigkeit bezieht sich im Speziellen auf zeitliche Aspekte. Es gehört hierzu die Zeit, die es benötigt, Veränderungen zu detektieren und zu verarbeiten, aber ebenso die Zeit, um Akzeptanz zu schaffen für die Veränderung der Prozesse (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 234). Die zweite Determinante, jene der Expertise, stützt sich auf das Konzept der psychologischen Flexibilität (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 234). Einerseits ist es wichtig, Wissen zu besitzen zu den Prozessen und den Einflussfaktoren, andererseits zeigt sich Expertise auch in der Befähigung, Wissen zu kommunizieren und zu vermitteln. Förderlich sei hierbei unter anderem eine Vielfalt an Kommunikationsarten (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 235). Den Grad der Koordinationsfähigkeit erhöht es unter anderem, wenn es gelingt, verschiedene Prozesselemente und komplette Prozesse gut aufeinander abzustimmen, sodass die übergeordneten Ziele des Unternehmens effektiv unterstützt werden. Es geht demnach um die Abstimmung der einzelnen Prozesselemente, die Abstimmung der Prozesse zueinander und die Abstimmung der Prozesse mit den Unternehmenszielen.

Die vorangegangenen Dimensionen der prozessualen mechanischen Organisationsflexibilität beziehen sich im Besonderen auf verschiedene Charakteristika, anhand derer man die Prozessflexibilität einteilen kann. Die Differenzierung von Schonenberg et al. (2008), die bereits zuvor bei den Entwicklungsmöglichkeiten vorgestellt wurde, dagegen stellt eine konkretere Art dar, sich mit der Prozessflexibilität auseinanderzusetzen. Die vier Arten der Prozessflexibilität –

Design, Abweichung, Unterspezifikation und Veränderung – zeigen entlang unterschiedlicher Prozesselemente, wie sich Prozessflexibilität tatsächlich äußert.

2.2.3.4 Die organische Organisationsflexibilität

Die organische Organisationsflexibilität wurde als feststehender Begriff noch nicht definiert. Dementsprechend mangelt es bisher an einer eindeutigen *theoretischen Basis der organischen Organisationsflexibilität*. Flexibilität wird allerdings – wie in Abschnitt 2.2.3.3 dargelegt – oftmals als Charakteristikum einer organischen Organisation im Gegensatz zu mechanistischen Organisationen angesehen. Jedoch ist zu betonen, dass mechanische und organische Organisationsflexibilität nicht als Gegenteile zu erachten sind. Die theoretische Basis der organischen Organisationsflexibilität kann zum Großteil in Ausprägungen der Systemtheorie gefunden werden, welche in Abschnitt 2.1 vorgestellt wurde. Insbesondere soll im Folgenden auf die Theorien komplexer adaptiver Systeme, die Kontingenztheorie sowie die Ideen der Population Ecology eingegangen werden. Ergänzt wird dies durch Aspekte der Autopoiese und der lernenden Organisation, welche eher auf die Selbstreferenzialität von Organisationen hinweisen.

Folgt man Biazzo (2009), so können auch organische Organisationen rigide sein. Ausgehend von einem Startpunkt der strukturierten Rigidität, bei der eine hohe Strukturierung der Prozesse sowie eine frühzeitige Festlegung und Definition von neuen Produkten stattfindet, wird der Weg hin zur organischen Flexibilität erörtert. Biazzo (2009, S. 339) bezieht seine Ausführung auf die Neuproduktentwicklung. Traditionelle Prozesse der Neuproduktentwicklung seien charakterisiert dadurch, dass klare Grenzen zwischen den Entwicklungsphasen gezogen werden sowie dass eine klare Trennung zwischen der Konzeptionierung und der Implementierung der Produkte aufrechterhalten wird. Aus diesem Startpunkt gebe es zwei Entwicklungspfade hin zu mehr Flexibilität, so Biazzo (2009, S. 346). Diese Pfade seien geprägt durch eine Informations- und eine Organisationsdimension. Flexibilität entstehe speziell dann, wenn Überlappungen zwischen der Problemformulierung und der -lösung zugelassen werden. In Abbildung 14 sind die beiden möglichen Entwicklungspfade hin zu höherer Flexibilität dargestellt. Doch könne Flexibilität sowohl strukturiert als auch organisch geschehen. Pfad A veranschaulicht eine Bewegung hin zu einer strukturierten Flexibilität. Hier wird eine Intersektion von Informationen zwischen den Phasen der Problemformulierung und der Problemlösung zugelassen, allerdings lediglich in kontrolliertem Maße. Dies kann die Form einer Wissensspirale mit Rückkopplungen und Revisionen annehmen, die aber im Voraus eingeplant sind (vgl. Biazzo, 2009, S. 346). Pfad B hingegen bricht diese geplante Flexibilität auf und sieht spontane organisationale wie auch informationelle Veränderungen des Produktentwicklungsprozesses vor. Doch existieren ebenso Zwischenformen. Bei Microsoft, so Biazzo (2009, S. 346), gehe man von einer groben Produktdefinition aus und stabilisiere dann mit Entwicklungsfortschritt den entsprechenden Prozess. Den Rahmen bilden einige wenige strikte Vorgaben. Ebenso kann es Entwicklungsprozesse geben, bei denen zu Beginn mehrere potenzielle Produktdefinitionen existieren und sozusagen mehrere Entwicklungsprozesse gleichzeitig ablaufen, bis sich Konvergenz einstellt. Dies kann bezeichnet werden als *set-based design* (vgl. Biazzo, 2009, S. 346). Bezeichnend für

die organische Flexibilität sei, dass die zentrifugale Kraft der Kreativität die zentripetale Kraft der Kontrolle und der Koordination übertreffe (vgl. Biazzo, 2009, S. 345). Organische Flexibilität ist daher gekennzeichnet durch niedrige Strukturierung sowie hohe Kreativität.

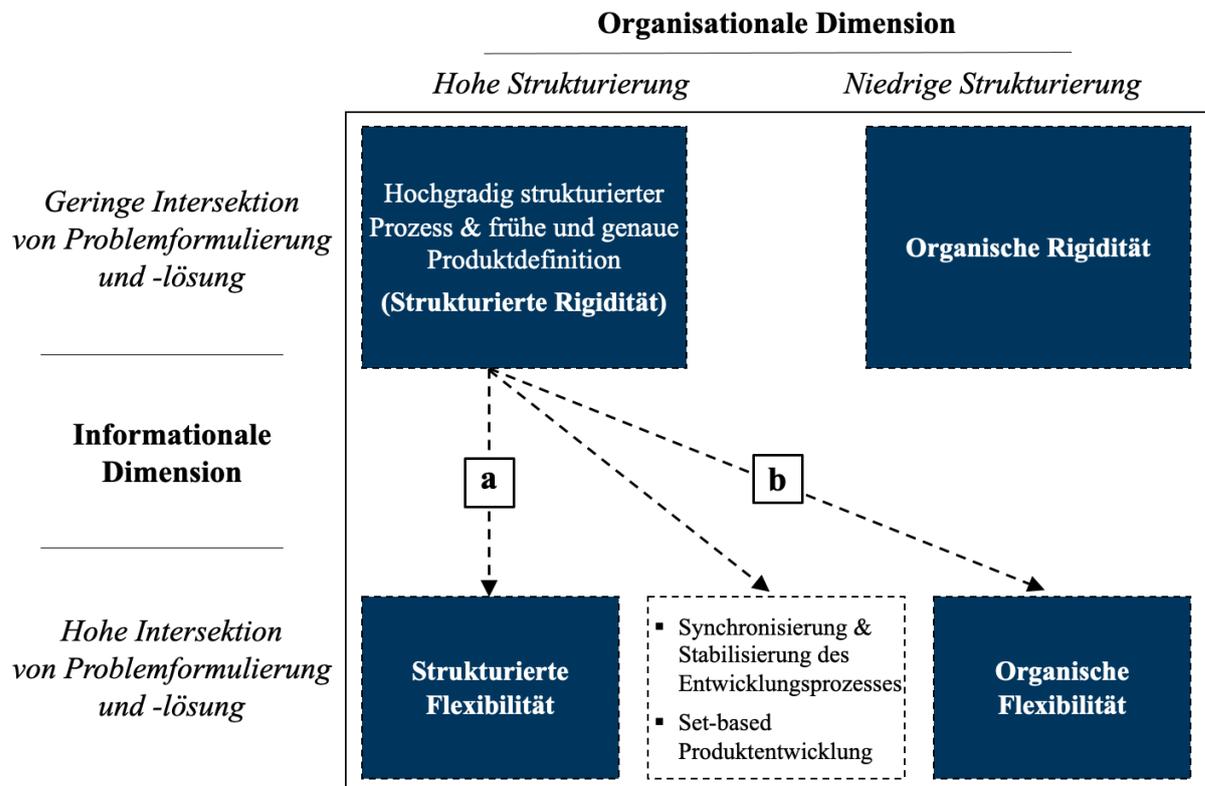


Abbildung 14: Pfade in Richtung der Flexibilität (in Anlehnung an Biazzo, 2009, S. 346)

Somit kann organische Organisationsflexibilität als Art der Flexibilität gesehen werden, die sich speziell während des Fortschritts und des Wachstums äußert. Die organische Organisationsflexibilität ist nicht etwa das Gegenteil von Strukturierung, sondern sie setzt gar Strukturen und Richtlinien voraus, die Orientierung geben, um sich weiterentwickeln zu können, im Speziellen angesichts von technologischer und marktbezogener Unsicherheit (vgl. Biazzo, 2009, S. 337). Organische Flexibilität, obgleich bei Biazzo auf die Entwicklung neuer Produkte bezogen, könne hinsichtlich der Gesamtorganisation bedeuten, dass zugelassen wird, dass nicht alle Probleme und möglichen zukünftigen Entwicklungspfade vorausgeahnt werden.

Organische Organisationsflexibilität fußt demzufolge auf Freiräumen für das Wachstum, doch sollte sich dieses in mehr oder weniger klaren Entwicklungsbahnen bewegen. Es braucht also Orientierung. Diese kann insbesondere eine klare Identität geben. Organisches Wachstum im klassischen Verständnis bedeutet, dass aus eigener Kraft heraus neue Potenziale ausgeschöpft werden, beispielsweise durch die Entwicklung neuer Produkte (vgl. Bahadir et al., 2009, S. 263). Wachstum wird aus der Identität heraus entwickelt, ohne dass diese Identität fundamental verändert wird. Dies wiederum entspricht den Gedanken der Autopoiese sozialer Systeme nach Luhmann. Passend zu diesem Verständnis erklärt Karp (2006, S. 19), dass es zum organischen Wachstum zähle, Denk- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder zu beeinflussen und zu steuern. Verbindet man die Gedanken zur organischen Flexibilität und zum organischen

Wachstum, so kann als erste Auffassung festgehalten werden, dass organische Flexibilität das organische Wachstum ermöglicht, wobei das organische Wachstum ein Wachstum darstellt, dass aus eigener Kraft unter Bewahrung der Identität geschehen kann.

Wachstum oder Fortentwicklung verläuft in Organisationen über erneute Selbstproduktion. Impulse für das Wachstum wiederum stammen nicht selten aus dem Umfeld. Ashmos et al. (2000, S. 577) folgend antworten Organisationen auf Turbulenzen im Umfeld, aber auch im Internen durch die Modifikation der eigenen Komplexität. Dies entspricht nicht nur den Grundaussagen der Kontingenztheorien, sondern auch dem Gesetz der erforderlichen Varietät nach Ashby. Organisationen als komplexe Systeme sind offen, da sie Veränderungen des Umfelds identifizieren, verarbeiten und so eine an das Umfeld gekoppelte Evolution erreichen (vgl. Ashmos et al., 2000, S. 578). Zugleich aber behält die Organisation sich ihre Autonomie. Ashmos et al. (2000, S. 578) verweisen zugleich darauf, dass ebenso auf der Ebene des Managements eine ausreichende Absorptionsfähigkeit hinsichtlich der Veränderungen im Umfeld vorliegen sollte.

Ein an das Umfeld gekoppeltes System ist stets gefordert, sich an Veränderungen anzupassen. Dies ist der Grundgedanke der Kontingenztheorie. Die Kontingenztheorie, so Luthans und Stewart (1977, S. 183), sei weder eindeutig universalistisch noch systemtheoretisch. Beim Kontingenzansatz handele es sich grundlegend zwar um einen situativen Ansatz, doch werde dabei von komplexen, offenen Systemen ausgegangen. Dies sei zwar komplexer als Ansätze, welche geschlossene Systeme als Basis haben, dafür aber deutlich realistischer. Es besteht somit ein Verbindungspunkt zwischen Kontingenz- und Systemtheorie. Lai und Huili Lin (2017, S. 2) sehen in dem Contingency View eine weniger abstrakte Ausprägung der Systemtheorie, da hier spezifische Beziehungen innerhalb von und zwischen Subsystemen einer Organisation sowie deren Beziehung zum Umfeld abgebildet werden. In den Ideen des Population Ecology-Modells wiederum sehen Lai und Huili Lin (2017, S. 2) eine darüber hinaus gehende Konkretisierung der Kontingenztheorie. Dieses Modell ist laut Morgan (1980, S. 608) essenziell für ein Verständnis des Organisationswachstums. Dieser Ansatz befasse sich, so Morgan, mit Selektions- und Wettbewerbsmechanismen von Organisationen. Die Population Ecology enthalte Erklärungsansätze dafür, wie Typen von Organisationen in einem bestimmten Umfeld mehr oder weniger überlebensfähig sein können. Zum Einsatz kommen hierbei Wettbewerbsmodelle und Nischentheorien, um analysieren zu können, wie es zu Isomorphismen zwischen Organisationsstrukturen und Umfeldbedingungen kommt und wie sich Isomorphismen in dynamischen Umwelten fortentwickeln (vgl. Hannan & Freeman, 1977, S. 933). In diesem Kontext rücken Hannan und Freeman (1977, S. 933) die Person des Managers in den Vordergrund. Führungspersonen seien entscheidende Impulsgeber für Adaptionen. Damit werden die Manager zwischen das Umfeld und die Organisation gestellt. Hinsichtlich der Adaptionen müssen aber diverse Barrieren überwunden werden. Damit gehören zum Ansatz der Population Ecology zum einen die Hervorhebung des Managements für die Organisationsflexibilität sowie die Hervorhebung überschüssiger Kapazitäten, um so Unvorhersehbarkeiten ausgleichen zu können und zugleich den Managern Freiraum zu verschaffen.

Während die Population Ecology sich stark auf den Einfluss des Umfelds und des Wettbewerbs konzentriert, steht bei den Ideen der Autopoiese die selbstreferenzielle Reproduktion eines Systems im Vordergrund. Die organische Organisationsflexibilität basiert zu großen Teilen auf den Ideen der Autopoiese nach Luhmann, da diese Art der Autopoiese erklären kann, wie Organisationen sich fortentwickeln und verändern, ohne dass sie vom Umfeld getrieben werden und ohne, dass sie ihre Autonomie verlieren. Ausgehend von den Ideen von Maturana und Varela widerspricht die Idee der Autopoiese zu gewissen Teilen der Population Ecology, da dort der darwinistische Gedanke der Selektion vertreten wird (vgl. Hernes & Bakken, 2003, S. 1512). Doch können beide Ansätze – die Population Ecology sowie die Autopoiese – genutzt werden, um die Überlebensfähigkeit einer Organisation besser verstehen zu können und erkennen zu können, welche Rolle die organische Flexibilität dabei spielt. Obgleich das System autonom agiert, ist es nicht losgelöst vom Umfeld (vgl. Hernes & Bakken, 2003, S. 1515-1516). Coleman (1999, S. 36) spricht von einer ständigen Perturbation. Dies ist treffend, da anhand dieses Begriffes deutlich wird, dass es eine klare Grenze zwischen Organisation und Umfeld gibt. Tritt ein Impuls durch die Begrenzung, so geschieht keine unmittelbare Beeinflussung, sondern die Organisation verarbeitet den externen Impuls auf autonome und selbstreferenzielle Weise.

Die besprochenen theoretischen Grundlagen der organischen Organisationsflexibilität vereinen damit erneut Aspekte der Stabilität und der Flexibilität. Damit Selbstreferenzialität möglich ist, muss die Organisation Stabilität in Form eines autonomen Kerns benutzen. Erst dadurch wird die Selbsterneuerung und damit die Überlebensfähigkeit möglich gemacht. Der Anker der organischen Flexibilität, unter Bezug auf die Ideen der Autopoiese, der komplexen adaptiven Systeme, der Population Ecology und der lernenden Organisation, ist damit erneut die Stabilität, welche sich in Form klarer Abgrenzungen und einer klaren Organisationsidentität äußert.

Die organische und die strukturelle Organisationsflexibilität sind in vielen Punkten Komplemente. Dies wird sich im Folgenden insbesondere bei den Ausführungen zu hierarchischen und heterarchischen Strukturen zeigen. Doch kann der *Zweck organischer Organisationsflexibilität* ebenso in Ausführungen zur lernenden und zur autopoietischen Organisation gefunden werden. Insbesondere wird dabei der Bezug zu den Systemgrenzen unterstrichen.

Die Autopoiese einer Organisation bedeutet, dass diese organischen Systeme die komplexen Umfeldbedingungen verstehen und verarbeiten und dadurch das eigene Fortbestehen absichern können. Die Überlebensfähigkeit und der langfristige Erfolg sind damit der zentrale Zweck der Autopoiese und damit auch der organischen Organisationsflexibilität. Zugleich wird auf diese Weise deutlich, dass es sich um einen sehr langfristig angelegten Zweck handelt. Chen und Lin (2004, S. 139) folgend seien autopoietische Systeme förderlich für die Flexibilität, da sie die Informationsverarbeitung verbessern und das autonome Schaffen von Wissen zum Vorteil haben. Autopoietische Systeme sind nicht losgelöst von der Umwelt. Allerdings selektiert und interpretiert die autopoietische Organisation die Impulse durch selbstreferenzielle Prozesse. Dadurch wird die autopoietische und damit organische Organisation nicht überwältigt von der Komplexität des Umfelds, sondern macht diese Komplexität beherrschbar. In ähnlicher Weise

argumentieren Hatum und Pettigrew (2004, S. 237) in ihrer Untersuchung der Adaption von familiengeführten Unternehmen angesichts volatiler Umfelder, dass organische Organisationsformen ein Instrument sein können, um Flexibilität zu erreichen. Ihnen zufolge sind organische Formen besser geeignet, in Anbetracht steigenden Wettbewerbsdrucks und vermehrten Unvorhersagbarkeiten zum Erfolg zu führen (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 239).

Werde eine organische Organisationsform aufgebaut, so könne die Balance zwischen einem inneren und einem äußeren Fokus gelingen (vgl. Yeo, 2005, S. 369). Dies bedeute, dass anhand organischer Organisationsformen sowohl der bereits bestehende Wettbewerbsvorteil fortentwickelt werden kann als auch sogleich eine fundamentale Transformation des Unternehmens geschehen kann. Yeo (2005, S. 369) charakterisiert organische Organisationsformen anhand von gegenseitigem Vertrauen der Mitarbeiter, Interdependenzen in der Organisation sowie verteilter Verantwortungen. Die womöglich wichtigsten Prozesse innerhalb der Organisation betreffen die Fähigkeit, als Kollektiv zu lernen. Die lernende Organisation, basierend auf der Idee der Organisation als Organismus, betreffe den Erwerb, das Teilen sowie das Ausnutzen individuellen Wissens, sodass das Organisation als Ganzes strategische Ziele erreichen kann (vgl. Yeo, 2005, S. 371). Biazzo sprach an, dass es zur organischen Flexibilität gehöre, dass Problemformulierungs- und Problemlösungsphasen sich überschneiden zu lassen. Organische Flexibilität ist daher dem Zweck förderlich, Ambidextrie beherrschbar zu machen. Sowohl könne eine Organisation sich auf diese Weise mit interner Fortentwicklung als auch mit externen Gesichtspunkten befassen. Durch diesen beidhändigen Fokus können vielfältige Lernprozesse einsetzen. Beidhändigkeit findet sich hinsichtlich der organischen Organisationsflexibilität ebenfalls in Bezug auf das Verhältnis von Mustern und Entkopplung. Weick (1977, S. 38) folgend seien selbstorganisierende Systeme dazu imstande, sowohl Muster aufzubauen als auch Entkoppelungen zu ermöglichen. Dies entspricht der Balance zwischen Erhalt und Transformation. Ein selbstorganisierendes System ist demzufolge weder gänzlich vorwärtsdenkend noch rückwärtsgerichtet. Jedoch kann eine Organisation als System profitieren von einer lenkenden Steuerungseinheit. Fremdorganisation in Form einer zentralen Lenkung solle als Unterstützung der Selbstorganisation gesehen werden, so Scholz (2007, S. 194). Die Lenkungseinheit sollte Rahmenbedingungen schaffen, in der es möglich ist, dass die Organisation sich autonom an Veränderungen der Umwelt anpassen kann. Zugleich kann die Steuerungseinheit Stabilität verkörpern. Somit kommt der Grundstruktur und der langfristigen Ausrichtung trotz eines starken Fokus auf Fortentwicklung und spontanen Adaptionen eine hohe Bedeutung zu. Lernerfolge richten sich durch diese Verankerung in eine gezielte Richtung. Eng verbunden mit dem organisationalen Lernen als Merkmal der organischen Flexibilität ist nicht nur bei Scholz (2007, S. 203) der Aspekt der Heterarchie. Papa et al. (2008, S. 59) konzentrieren sich auf die Verbesserung der Organisationsfunktion in einer komplexen Wirtschaftswelt. Die Heterarchie stellt in ihren Augen die geeignete Organisationsform dar, um Kreativität im Unternehmen zu verteilen und eine „verteilte Intelligenz“ zu erzeugen, wodurch in einer komplexer werdenden Umwelt die Adaptionfähigkeit in Form von Innovationskraft intensiviert werden könne. Schwaninger (2009, S. 30)

argumentiert, dass man mithilfe von Heterarchien Komplexität besser absorbieren könne als mit anderen Organisationsformen. Jedoch – und dies betrifft eine Vielzahl der Zwecke der organischen Organisationsflexibilität – sei die maximale Heterarchie nicht unbedingt zielführend, sondern zu kombinieren mit einer hierarchischen Form, so Scholz (2007, S. 203).

Wie zuvor erörtert kann die organische Organisationsflexibilität anhand der Theorie komplexer adaptiver Systeme verstanden werden. Hierzu gehören ebenso Aspekte der Selbstorganisation und der Autopoiese. Damit eine Organisation organische Flexibilität allerdings nutzbar machen kann, muss ein Verständnis der *Entwicklung der organischen Organisationsflexibilität* erzeugt werden.

Nicht für jede Organisation ist es von Vorteil, organische Flexibilität aufzubauen, insbesondere da der Aufbau einer solchen Flexibilität aufwendig und kostenintensiv sein kann. Das Verständnis der Organisation als offenes System lässt den Schluss zu, dass organische Flexibilität nur zum Teil absichtlich erzeugt werden kann. Speziell die Idee der Emergenz deutet auf unvorhergesehene Flexibilitätsaspekte hin. Wie Hull und Hage (1982, S. 568) unter anderem aber hervorheben, zählt es zur Charakteristik organischer Organisationen, dass ein hohes Maß an Dezentralisierung vorliegt. Dies kann man durchaus aktiv vorantreiben. Jedoch sei die organische Organisation nicht empfehlenswert für alle Unternehmensgrößen, so Hull und Hage (1982, S. 56). Große Unternehmen benötigen ihnen zufolge ein gewisses Maß an Koordination und Kontrolle. Hier könne man demnach von eher mechanischen Organisationen ausgehen (vgl. Hull & Hage, 1982, S. 567). Dagegen könne man in kleinen Unternehmen, die sich zugleich mit einer hohen Aufgabenkomplexität konfrontiert sehen, sehr gut organische Organisationsformen anwenden. Eine tendenziell mechanische Organisationsform sei aber dann nachteilig, wenn eine hohe Aufgabenkomplexität vorliege. Kontrollen durch fortdauernde Abgleiche mit Plänen seien Kennzeichen mechanischer Organisationen, während Kontrollen durch fortdauernde Feedbacks das Vertrauen der Beteiligten ineinander steigerten und dadurch die Preisgabe von Ideen förderten sowie flexible Anpassungen während Entwicklungsprozessen zuließen. Hull und Hage (1982, S. 568) beziehen ihre Ausführungen speziell auf Innovationsprozesse. Um Innovationsprozesse durch organische Organisationsformen zu verbessern, schlugen sie verringerte Hierarchien, mehr Eigenverantwortung, häufigere Rückmeldungen und Interaktionen zwischen Beteiligten, weniger Planungsdetails mit mehr Spielraum sowie weniger rigide und daher adaptivere Produktionstechnologien vor (vgl. Hull & Hage, 1982, S. 568-569).

Nicht nur anhand von Halls und Hages Ideen zeigen sich starke Bezüge zur Autopoiese. Zeleny (1997, S. 253) definiert autopoietische Organisationen in ähnlicher Weise als Netzwerke aus Interaktionen und Prozessen, die es beherrschen, sich wiederholt herzustellen. Derartige Netzwerkstrukturen tragen klare Züge der Flexibilität. Was diese Beschreibung der Autopoiese von ökonomischen Systemen verdeutlicht, ist, dass organische Flexibilität nicht bedeute, dass Regeln möglichst gering gehalten werden. Vielmehr müssen die Regeln so deutlich wie möglich formuliert werden bezüglich der Grenzen und Prozesse der Organisation. Auf diese Weise

entsteht wiederum innerhalb der Organisation größtmögliche Autonomie und Beweglichkeit. Dies entspricht den Ideen der heterarchischen Hierarchie von Scholz (2007, S. 203).

Autopoiese kennzeichnet die Überlebensfähigkeit von Systemen aus der selbstreferenziellen Reproduktion heraus. Jeder Zyklus der Reproduktion führt zu einer neuen Natur des Systems und somit zu einem neuen Gleichgewicht. Dies entspricht den Thesen der Kybernetik. Steuerungs-, Regelungs- sowie Rückkopplungsmechanismen führen bei der Kybernetik zu neuerlichen Gleichgewichten von dynamischen Systemen. Vor diesem Hintergrund kann organische Flexibilität bedeuten, diverse Wachstums- und Entwicklungsperspektiven zu ermöglichen, sodass ein neues Equilibrium erreicht werden kann. Um dies zu ermöglichen und somit organische Organisationsflexibilität zu entwickeln, erkennt Lichtenstein (2000, S. 136) drei Elemente:

1. Selbstreferenz: Um selbstorganisierend zu sein, sollte die neue emergente, dynamische Ordnung auf Prinzipien und Werten basieren, welche intrinsischer und selbstreferenzieller Natur sind. Selbstorganisation kann nicht gelingen, wenn die Organisation sich externen Prinzipien entsprechend und damit losgelöst von der eigenen Identität versucht fortzuentwickeln (vgl. Lichtenstein, 2000, S. 133).
2. Erhöhung der Kapazitäten: Damit ist in diesem Kontext nicht gemeint, zusätzliche Ressourcen und Puffer anzuhäufen, sondern Wege zu finden, existierende Ressourcen in neuer Weise zu konfigurieren und damit neue Wertschöpfungswege zu finden.
3. Interdependentes Organisieren: Selbstorganisation profitiert auf der einen Seite durch ein hohes Maß an Interdependenz, auf der anderen Seite allerdings sollten klare Grenzen und Strukturen existieren, die verhindern, dass das System überwältigt wird von dem eigens eingeleiteten Anstieg an Optionen.

Eng zusammenhängend mit der Selbstreferenz ist die Selbstorganisation als Prinzip der organischen Perspektive der Organisation. Die Selbstorganisation ist für die organische Flexibilität daher so bedeutend, da sie aufzeigt, wie ein System und die ihm innewohnenden Elemente sich selbst immer wieder unter Rückbezug auf die eigene Identität neu erschaffen und dabei eine klare Abgrenzung zum Umfeld vornehmen. Anstatt eine externe Kraft zu nutzen, um Probleme zu lösen, müssten selbstorganisierende Systeme sich aus sich selbst heraus hinterfragen und erneuern (vgl. Weick, 1977, S. 37). Um diese Erneuerung basierend auf Selbstreferenzialität zu ermöglichen, legt Weick (1977) sechs Charakteristika fest:

1. Grundlegend für ein selbstorganisierendes System ist, dass das System fähig ist, neue Arrangements und Muster herzustellen und zu verbinden basierend auf bereits existierenden Systemelementen, diese aber gleichermaßen auch entkoppeln zu können (vgl. Weick, 1977, S. 38).
2. Damit ein System selbstorganisierend sein kann, müssen kontinuierliche Evaluationen der Prozesse der Selbstorganisation eingerichtet werden.
3. Selbstorganisierende Systeme fokussieren sich nicht auf die Selbstorganisation selbst, sondern auf die Prozesse und Akteure, die das System zur Selbstorganisation befähigen.

4. Selbstorganisierende Systeme müssen sich fortdauernd der Herausforderung stellen, dass Adaptionen zwar für die aktuelle Situation von Vorteil sein können, für folgende externe Impulse aber als Restriktionen fungieren könnten (vgl. Weick, 1977, S. 39).
5. Selbstorganisation findet oftmals statt, ohne dass während der Prozesse der Selbstorganisation spezifische Erfolgskriterien vorliegen.
6. Selbstorganisation ist kein linearer Prozess und daher selten von der Implementierung zu trennen. Vielmehr geschieht Selbstorganisation Form von Iterationen (vgl. Weick, 1977, S. 39).

Die Entwicklung der organischen Organisationsflexibilität richtet sich immer auch an der Entwicklung der gekoppelten Systeme aus. Es kann demnach auch von Koevolution gesprochen werden. Um auf eine hohe Vielfalt an Veränderungen reagieren zu können, sollten in mehrfacher Sicht lose Kopplungen vorliegen, sowohl im Internen als auch in Bezug auf das externe Umfeld eines Systems. Auf diese Weise können zeitgleich mehrere Prozesse der Koevolution eingeleitet und bewältigt werden. Die Integration dieser einzelnen Bereiche werde dann allerdings immer schwieriger, doch könne eine eher lose Kopplung der Bereiche und daher eine weniger hohe Integration förderlich für die Anpassungsfähigkeit und die Flexibilität angesichts steigender Unsicherheiten im Umfeld sein (vgl. Knowles & Saxberg, 1988, S. 261). Unter Gesichtspunkten der Effizienz möge dies ineffektiv erscheinen, jedoch nicht, wenn das entscheidende Kriterium die Fähigkeit zur Improvisation und zur Selbstorganisation sei. Von Knowles und Saxberg (1988, S. 258) wird ein Ansatz vorgeschlagen, innerhalb einer Organisation mit steigender Unsicherheit umzugehen:

- Zunächst versuche man in der Organisation auf steigende Unsicherheit mit mehr Bürokratie zu antworten. Dies schließe mehr Regeln, vorgegebene Prozeduren, mehr Autorität sowie mehr Planungen ein.
- Steige die Unsicherheit weiter an, so sei es üblich, Überschussressourcen aufzubauen und mehr Delegation anzuwenden, um Arbeitsgruppen mehr Autonomie zu verleihen.
- Steige die Unsicherheit noch mehr an, so komme es zumeist zu einer starken Formalisierung der Netzwerke innerhalb der sozialen Organisation, in Kombination mit dem verstärkten Aufbau lateraler Beziehungen.

Diese Schrittfolge veranschaulicht, dass organischere Strukturen zunächst geeignet sein können, um mit Wandel umzugehen, dass aber ab einem gewissen Punkt die Netzwerke wieder in formale Bezugsrahmen eingegliedert werden müssen. Überwiegend aber, so Knowles und Saxberg (1988, S. 257), besäßen organische Organisationen eine „natürliche Kapazität, um Wandel zu verarbeiten“. Dies sei auf „diffundierte Autorität und Kommunikation“ zurückzuführen wie darauf, dass Macht und Einfluss eher auf Expertenwissen als auf formaler Autorität basieren. Aufgrund der diffundierten Autorität komme es zu vielzähligen Kontaktpunkten mit dem Umfeld im Gegensatz zu einer beschränkten Anzahl an Kanälen. Die gesammelten Informationen zu interpretieren und zu verarbeiten, setzt ein zielgerichtetes Wissensmanagement voraus. In diesem Sinne untersuchte Maula (2000) Implikationen der Autopoiese für das

Wissensmanagement innerhalb von Organisationen. Es werden zwei wesentliche Funktionen in autopoietischen Systemen – wie es Organisationen sind – gesehen: die Sensor- sowie die Gedächtnisfunktion (vgl. Maula, 2000, S. 157). Während die Sensorfunktion interaktive Offenheit des Systems zum Umfeld sicherstelle, ermögliche die Gedächtnisfunktion Selbstreferenzialität und organisationale Geschlossenheit. Die Sensorfunktion kann grundlegend von einer Mehrzahl an Verknüpfungen profitieren. Derartige Netzwerkstrukturen regen die Produktion neuen Wissens an, was wiederum ein organisches Wachstum befähigen kann. Netzwerkstrukturen wie auch die Zuweisung der Autonomie an einzelne Einheiten oder Subsysteme ist eine flexible Charakteristik organischer Organisationen. Zudem ist das Zulassen von Lernprozessen essenziell auf dem Weg hin zur organischen Flexibilität.

Das Lernen der Organisation als System ist nicht ohne Weiteres mit Fortschritt verbunden, doch birgt jedes Lernen das Potenzial, eine Fortentwicklung zu ermöglichen. Kontoghiorghes et al. (2006, S. 185) verbinden die Ideen der lernenden Organisation mit der Adaption, der Innovationskraft und der Leistungsfähigkeit von Organisationen. Dabei werden drei Konditionen identifiziert, mit denen lernende Organisationen geschaffen werden können:

1. Bei der normativen Orientierung wird Lernen als ein Prozess angesehen, der einzig aufgrund bestimmter Vorkehrungen überhaupt geschehen kann. Eine lernende Organisation ist demnach abhängig von internen Bedingungen, die das Lernen fördern.
2. Bei der zweiten Orientierung wird stärker die Auffassung von Organisationen vertreten, dass diese sich in einem fortdauernden Evolutions- und Entwicklungsprozess befinden (vgl. Kontoghiorghes et al., 2006, S. 187).
3. In der dritten Orientierung wird Lernen in einer Organisation als etwas erachtet, das nicht vorgeschrieben werden kann, sondern als etwas, das in der Kultur und der Struktur der Organisation eingebettet ist.

Hilfreich für die Erkenntnis, wie eine lernende und damit eine organische Organisation, die flexibel ist, erschaffen werden kann, sind die zahlreichen Charakteristika derartiger Organisationen, die Kontoghiorghes et al. (2006, S. 188) auflisten. Hierzu zählen offene Kommunikationsformen, das Zulassen von Risiken, die Unterstützung und Anerkennung des Lernens, die Bildung von Teams, die Schaffung eines Lernumfelds sowie die Einrichtung eines Wissensmanagements. Der erste Schritt in der Praxis solle die Umgestaltung der Struktur hin zu einer organischen Form sein, woraufhin dann die Organisationskultur auf das Lernen ausgerichtet werden sollte (vgl. Kontoghiorghes et al., 2006, S. 206). Jedoch wird darauf hingewiesen, dass die Schaffung einer lernenden Organisation, die in sich organisch sein sollte, oft einen starken Organisationswandel miteinschließt. Erleichtert werden könne dieser, indem in der Kultur Werte wie Vertrauen, Experimentierfreudigkeit, Mitarbeiterpartizipation, Teamarbeit und speziell Flexibilität hervorgehoben werden (vgl. Kontoghiorghes et al., 2006, S. 206). Die einzelnen Flexibilitätsdimensionen des Organisationssystems können einander also begünstigen oder aber beeinträchtigen. Insbesondere in der kulturellen Organisationsflexibilität wird häufig ein

Katalysator der Flexibilisierung der Organisation gesehen. Diese Perspektive der Organisationsflexibilität wird in Abschnitt 2.2.3.5 tiefergehend untersucht.

In den vorangegangenen Erörterungen zur organischen Flexibilität wurde deutlich, dass Organisationen, die in dieser Hinsicht flexibel sind, Züge der Autopoiese, der Selbstorganisation und der lernenden Organisation aufweisen. Diese drei Strömungen können als grundlegende *Dimensionen der organischen Flexibilität* angesehen werden. Jedoch lohnt es sich, diese Strömungen noch weiter zu untergliedern.

Eine erste wichtige Dimension der Autopoiese ist die Interdependenz kommunikativer Akteure (vgl. Schoeneborn, 2011, S. 670). Dies bedeutet, dass die Akteure in rekursiver Weise in einem Netzwerk partizipieren. Dabei betreibt das Netzwerk als Ganzes, aber ebenso die Akteure im einzelnen Selbstreferenzialität. Diese Selbstreferenzialität geschehe, indem das lebendige und damit organische System sich auf sich selbst bezieht und dies stets vor dem Hintergrund der Abgrenzung zur Umwelt. Neben dieser internen Perspektive existiert zudem eine externe Perspektive der Autopoiese, welche mit der Flexibilität verbunden werden kann. Dabei könne es sogar dazu kommen, dass Dominanz über das Umfeld ausgeübt werde, so De Leeuw und Volberda (1996, S. 127). Somit stehen dem Unternehmen nicht nur reaktive, sondern auch proaktive Modi der Anpassung zur Verfügung. Das System wird nicht allein dominiert, sondern kann selbst dominieren. Diese Vielzahl an Modi repräsentiert Flexibilität. Das Dominieren des Umfelds ist ein externer Typus der Flexibilität. Passive externe Flexibilität eines autonomen Systems in Bezug auf das Umfeld zeige sich darin, dass die Organisation dazu fähig ist, externe Veränderungen aufzufangen. Aktive externe Flexibilität wiederum äußere sich darin, dass die Organisation das Umfeld auf eigene Initiative hin beeinflussen könne (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 128). Durch die Autopoiese grenzt sich eine Organisation demnach vom Umfeld ab und kann zwei Arten der externen Flexibilität besitzen.

In Bezug auf soziale Systeme erkennen Hernes und Bakken (2003, S. 1514) vier wesentliche Dimensionen, in denen sich Autopoiese ausdrückt. Wie auch bei Schoeneborn (2011) zählt die Kommunikation zu den zentralen Dimensionen der Autopoiese. Ferner seien autopoietische Systeme stets emergente Phänomene aufgrund ihrer Selbstproduktion. Zudem zeichneten sich autopoietische Systeme durch Selektivität aus, was bedeute, dass ihr momentaner Zustand eine Selektion von Alternativen im Gegensatz zu anderen darstelle (vgl. Hernes & Bakken, 2003, S. 1515). Wie auch bei De Leeuw und Volberda (1996) zähle zu den Dimensionen der Autopoiese weiterhin die operationale Geschlossenheit des Systems. Allerdings seien autopoietische Systeme in ihren Austauschprozessen mit der Umwelt zugleich offen wie auch geschlossen (vgl. Hernes & Bakken, 2003, S. 1515).

Damit trotz der Offenheit Stabilität im System erhalten bleibt, ist die Fähigkeit zur Selbstorganisation entscheidend. Zur Selbstorganisation seien Organisationen gefordert, damit sie adaptiv, selbsterneuernd, resilient, lernend, intelligent und flexibel seien (vgl. Wheatley & Kellner-Rogers, 1996, S. 18). All dies seien Attribute lebender Systeme, demnach Organismen. All diese organischen Systeme besäßen die Kapazität, sich selbst zu organisieren, sich selbst zu

erhalten und sich zu einer höheren Komplexität und Ordnung hinzubewegen (vgl. Wheatley & Kellner-Rogers, 1996, S. 19). Es gebe, so Wheatley und Kellner-Rogers (1996, S. 21-22), drei wesentliche Bedingungen für die Existenz selbstorganisierender Organisationen. Diese drei Bedingungen oder Dimensionen sind in den Dynamiken der Selbstorganisation derart verzahnt, dass sie kaum voneinander unterschieden werden können:

- Identität: Diese wird als sinngebende Kapazität der Organisation verstanden. Die Organisation wird mit einem Zweck gegründet und fortgeführt. Impulse und Informationen, die in die Selbstorganisation eingehen, werden je nachdem interpretiert, wie die Organisation sich und ihre Identität versteht (vgl. Wheatley & Kellner-Rogers, 1996, S. 21).
- Information: Organismen nutzen Informationen, um sich selbst zu organisieren. Komplexe Organismen existieren, weil sie Informationen verarbeiten und bewegen sich dabei stets zwischen Chaos und Stabilität. Informationen sind daher das Medium der Selbstorganisation und sollten daher jedem Organisationsmitglied zur Verfügung stehen (vgl. Wheatley & Kellner-Rogers, 1996, S. 22).
- Beziehungen: Beziehungen sind die Pfade, auf denen Organisationen intelligent handeln können und durch die Informationen erst kreiert und transferiert werden können. Je mehr Beziehungen existieren, desto mehr Möglichkeiten bestehen für die Organisationen, sich zu organisieren (vgl. Wheatley & Kellner-Rogers, 1996, S. 23).

Um überlebensfähig zu bleiben, genügt es nicht allein, dass eine Organisation die Identität wahrt und eine neue, zumindest vorübergehende stabile Form erreicht. Um in der neuen Situation bestehen zu können, muss ein Fortschritt erreicht werden, was wiederum Lernerfolge voraussetzt. Die lernende Organisation wird heutzutage oftmals als Zielvorstellung vieler Manager angestrebt (vgl. Watkins & Kim, 2018, S. 15). Marsick und Watkins (2003) setzen Dimensionen einer lernenden Organisation und einer Lernkultur in Beziehung zur Leistungsfähigkeit der Organisation. Um diese Wirkungsbeziehungen zu analysieren, werden sieben Dimensionen einer lernenden Organisation festgelegt (vgl. Marsick & Watkins, 2003, S. 139):

- Die Schaffung kontinuierlicher Lernmöglichkeiten.
- Die Förderung des Hinterfragens von Ideen sowie von Dialogen und Interaktionen.
- Die Förderung von Kollaborationen und Lernprozessen im Team.
- Die Schaffung von Systemen, die Lernfortschritte speichern und teilbar machen können.
- Die Ermutigung von Personen anhand einer kollektiven Vision.
- Die Verbindung der Organisation und dem Umfeld dadurch, dass Mitarbeiter die Effekte des eigenen Handelns nicht nur auf das unmittelbare Umfeld, sondern über die Organisation hinaus berücksichtigen.
- Die Unterstützung von Lernprozessen durch strategische Führungsansätze.

Es sei, so Marsick und Watkins (2003, S. 136), kennzeichnend für eine lernende Organisation, dass diese Kapazitäten zur Adaption und zur Reaktionsfähigkeit besitze. Diese Kennzeichen sind wichtige Bestandteile einer flexiblen Organisation und im Speziellen einer im organischen Sinne flexiblen Organisation.

Kennzeichnend für die organische Flexibilität der Organisation ist, dass der Fortschritt und die Dynamik der Organisation nicht in einen Zustand des Chaos ausarten dürfen. Stabilität und Rigidität sind zu einem gewissen Maß notwendig. Den bisherigen Ausführungen folgend wird klar, dass die lernende Organisation zwar offen und flexibel ist, aber dennoch vertikal und horizontal systematisiert werden kann. So ergeben sich Grundmuster, die Orientierung bieten wie eine vorgegebene Strategie oder Vision. Derartige Lernpfade und Wissensstrukturen lassen den Beteiligten allerdings enorme Freiheit und ermöglichen somit eine zielgerichtete Flexibilität in der organischen Perspektive. In der Autopoiese wiederum fungiert die Identität des Systems als Anker und Orientierungspunkt. In der organischen Organisationsflexibilität geht es demnach eher um ein fortschrittermöglichendes Miteinander aus Rigidität und Flexibilität. Scholz (2007, S. 197) sieht daher die passende Form in der heterarchischen Hierarchie. Crumley (1995, S. 4) fügt hinzu, dass Heterarchien wiederum differenziert werden können je nach Größe, nach den Machtstrukturen und nach den vorherrschenden Werten der Heterarchie. Organisationen, so Crumley (1995, S. 3), seien die komplexeste Kategorie selbstorganisierender Systeme. Der Erfolg dieser Selbstorganisation wiederum stehe in Beziehung zu flexiblen Machtstrukturen. Der Versuch, permanente Machtstrukturen aufrechtzuerhalten, könne zum Verlust der flexiblen und adaptiven Eignung der Organisation führen.

Es wird deutlich, dass auch die lernende Organisation sich stets auf eine der Organisation innewohnende Identität bezieht, um den Lernprozessen eine Zielvorstellung zu geben. Obgleich Offenheit und Interaktionen fernab vertikaler Hierarchien Kennzeichen der lernenden Organisation sind, so gilt es dennoch, Lernprozesse strategisch zu verankern und mit richtungsgebenden Visionen zu steuern. Somit dienen die Ideen der Autopoiese, der Selbstorganisation und der lernenden Organisation als verbundene Dimensionen der organisch flexiblen Organisation. Gemeinsam ist ihnen, dass sie Erklärungen anbieten, um den organischen Fortschritt und damit den flexiblen Entwicklungsprozess der Organisation besser verstehen zu können. Organische Flexibilität bedeutet dabei nicht, Stabilität und Strukturen aufzugeben, sondern innerhalb orientierungsgebender Muster für Optionsräume und Wachstumspotenziale zu sorgen.

2.2.3.5 Die kulturelle Organisationsflexibilität

Die Kultur innerhalb einer Organisation ist bereits seit Jahrzehnten ein reichlich untersuchtes Feld. Es existieren zur Organisationskultur diverse Definitionen sowie zum Teil kontrastierende Paradigmen (vgl. Isensee et al., 2020, S. 3). Eine *Theorie der flexiblen Organisationskultur* existiert bisher nicht. Allerdings wird angenommen, dass es verschiedene Ausprägungen der Organisationskultur gibt. Hierzu wird häufig eine flexible Ausprägung gezählt. Nicht selten wird die Prägung der Organisationskultur auf den Manager zurückgeführt. Organisationen mit einer starken Zusammenstellung an Werten des Managers zeigen zumeist eine überlegene Leistung (vgl. Barney, 1986a, S. 656). Daher sollte die Organisationskultur strategisch angegangen werden (vgl. Scholz, 2007, S. 225). Die Managerwerte, die ganz wesentlich die

Organisationskultur prägen, fördern die Innovationskraft sowie die Flexibilität, so bereits Jay B. Barney (1986a, S. 656), der Begründer des Resource Based-Views.

Die Flexibilität innerhalb einer Organisationskultur wird nicht selten untersucht, allerdings ist bisher in der Organisationsforschung nicht klar, was eine flexible Kultur ist. Vielmehr wird die Flexibilität als einer von vielen Aspekten angesehen, die bei einer Organisationskultur unterschiedlich ausgeprägt sein könnte. Jedoch gibt es mehrere Rahmenwerke, anhand derer Organisationskulturen typologisiert werden können. Eine recht früh vorgestellte Kultur ist beispielsweise die Chaaskultur nach Frey und Schuster (1996), in der der Fokus auf dem Einsatz der eigenen Fantasie, auf Kreativität sowie auf dem Querdenken und der schöpferischen Nutzung von Unordnung liegt. Diese Art der Kultur soll die Organisation in die Lage versetzen, Traditionen aufzubrechen und Flexibilität und Schnelligkeit zu erhöhen.

Flexibilität in Bezug auf die Organisationskultur wird vielfach als Ende eines Extrems angesehen. So auch bei Groysberg et al. (2018, S. 47), der Organisationskulturen auf einer zweidimensionalen Karte einordnet. Eine Dimension beschreibt, wie die Personen in der Organisation agieren. Die Personen können recht autonom und damit unabhängig agieren oder sie agieren abhängig, da die Organisation sich auf starke hierarchische Koordinationen verlässt. Die zweite Dimension der Organisationskultur bezieht sich auf die Art der Reaktion auf Veränderungen, welche entweder flexibel, demnach innovativ, oder stabil, demnach stärker regelgeleitet, ausgeprägt sein kann. Aus den Dimensionen ergeben sich acht Organisationskulturen, von denen die Lernkultur und die Bestimmungskultur (engl. *purpose culture*) als besonders flexibel eingestuft werden. Die Lernkultur sei gekennzeichnet durch Offenheit, Innovationskraft und Experimente (vgl. Groysberg et al., 2018, S. 48). Die Bestimmungskultur wiederum zeichne sich durch Idealismus, Altruismus und eine langfristige Orientierung aus. Hier zeigt sich erneut, dass Flexibilität zumeist als Extrem oder einer von mehreren Aspekten einer Organisationskultur gilt. Die in sich flexible Organisationskultur allerdings wird nicht skizziert.

Fortado und Fadil (2012, S. 283) folgend gibt es vier Perspektiven, mit denen man sich der Organisationskultur nähern kann:

1. Beim Human Relations-Ansatz fokussiert man sich im Speziellen auf die Art der Beziehung, beispielsweise ob diese formal oder informal geprägt sind (vgl. Fortado & Fadil, 2012, S. 284).
2. Beim „Software of the Mind“-Ansatz wird versucht, die tiefsten Ebenen der Organisationskultur zu untersuchen. Diese tiefe Ebene werde bereits früh in der Kindheit verankert durch die Erziehung. So entstünden ungeschriebene Regeln sozialer Systeme (vgl. Fortado & Fadil, 2012, S. 287).
3. Bei der Prozessperspektive auf die Organisationskultur wird sich zumeist auf Lewins 3-Phasen-Modell der Veränderung von Kulturen bezogen. Dabei suchen die Agenten in einer ersten Phase nach Hürden und Widerständen der kulturellen Veränderung. In der zweiten Phase stehen verschiedene Maßnahmen, um die Organisationskultur zu

bewegen zur Verfügung, bevor in der dritten Phase dann eine Stabilisierung der neuen Kultur stattfindet (vgl. Fortado & Fadil, 2012, S. 289).

4. Aus der Perspektive der Appreciative Inquiry fokussiert sich anders als die Prozessperspektive weniger auf Probleme und Hürden als auf Ideen und Kreativität hinsichtlich des Gestaltens der Organisationskultur. Zurückgehend auf Cooperrider und Srivastva (1987) ist Appreciative Inquiry zugleich also eine Methode der Kulturveränderung.

Gareth Morgan, der mit seinen Organisationsmetaphern 1986, die bereits in Abschnitt 2.1.3 erörtert wurden, die multiperspektivische Analyse von Organisationen mit prägte, sieht in der Metapher der Organisation als Kultur einen hilfreichen Untersuchungsansatz (vgl. Morgan, 2006, S. 115). Der Fokus bei der Analyse anhand dieser Metapher liegt unter anderem auf der Sprache und den Normen in der Organisation sowie auf Mythen und Zeremonien (vgl. Morgan, 1993, S. 39). Diese kulturellen Merkmale fungierten als *normativer Kleber* der Organisation. Die durch die Metapher der Kultur gefundenen Symboliken der Organisation können dabei helfen, wie Organisationsrealitäten konstruiert und aufrechterhalten werden (vgl. Morgan, 1980, S. 616). Organisationen seien eigene kleine Kulturkreise, die wiederum Subkulturen besäßen. Die erfolgreichsten Organisationskulturen in der heutigen Zeit seien holographisch. Dies bedeutet, dass jedes Element der Organisation sogleich die Gesamtheit aller Elemente berücksichtigt (vgl. Tracey et al., 2004, S. 15). Derartige Organisationskulturen besäßen nur wenige bürokratische Züge und erlaubten den Organisationen, flexibel und adaptiv zu agieren.

Eine oft herangezogene Typologie der Organisationskulturen wurde früh durch Quinn und Rohrbaugh (1981) erdacht. Zunächst war diese Typologie allerdings konzipiert, um Unterschiede in der Organisationseffektivität analysieren zu können. Drei Achsen bestimmen dieses Modell. Die erste Achse bezieht sich darauf, ob der Fokus eher auf den einzelnen Personen oder auf der Organisation als Ganzes liegt. Die zweite Achse bildet die Organisationsstruktur ab und ob diese eher auf Kontrolle oder Flexibilität ausgelegt ist. Ferner stellt eine Achse den Gegensatz zwischen dem Fokus auf Prozessen oder auf Endergebnissen dar (vgl. Quinn & Rohrbaugh, 1981, S. 131). Als geeignete theoretische Perspektiven für die Erklärung eher flexibler Organisationen nennen Quinn und Rohrbaugh (1981, S. 123) den Human Relations- und den Open Systems-Ansatz. In späteren Arbeiten wird diese Typologie auf die Unterscheidung von Unternehmenskulturen angewendet (vgl. Cameron & Quinn, 2011, S. 75-76). Es ergeben sich vier Profile: die Markt-Kultur, die Klan-Kultur, die Ad-hoc-Kultur sowie die hierarchische Kultur (vgl. Cameron & Quinn, 2011, S. 75). Dabei liegen die Klan- und die Ad-hoc-Kultur auf der Seite der flexiblen Orientierung. Die Klan-Kultur weist einen starken inneren Fokus auf und wird zusammengehalten durch Loyalität und Tradition. Es wird Wert gelegt auf Teamarbeit, Partizipation und Konsens. Speziell die Ad-hoc-Kultur zeigt Züge der Flexibilität: Sie sei dynamisch, unternehmerisch und kreativ und ermögliche es den Mitarbeitern, Risiken einzugehen und als Innovator zu agieren (vgl. Cameron & Quinn, 2011, S. 75). Die Ad-hoc-Kultur besitzt einen externen Fokus, der zur Open Systems-Theorie passt und von situationsspezifischen Anpassungen der Organisation und ihrer Kultur ausgeht. So charakterisieren Cameron und Quinn

(2011, S. 76) die Ad-hoc-Kultur als hochflexibel mit starkem Interesse an einer guten Marktpositionierung. Die Klan-Kultur gilt ebenfalls als flexibel, legt aber deutlich mehr Wert auf die Entwicklung der Mitarbeiter (vgl. Cameron & Quinn, 2011, S. 76).

Hinsichtlich des Innovationsprozesses von Organisationen und des Einflusses von verschiedenen Organisationskulturen hierauf beziehen Kohn et al. (2007, S. 170) sich ebenfalls auf das Modell von Quinn und Cameron. Kohn et al. (2007, S. 170) reduzieren die Typologie von Quinn et al. allerdings auf zwei Dimensionen: Die Gegensätze von organischen und mechanistischen sowie die Gegensätze von interner und externer Orientierung. Anstatt der Ad hoc-Kultur wird hier der Begriff der „Kultur der Flexibilität“ verwendet. Die vier unterschiedlichen Kulturen sind in Abbildung 15 dargestellt. Die Kultur der Flexibilität ist angeordnet bei den organischen und damit flexiblen und spontanen Prozessen sowie bei der Außenorientierung, welche auf Wettbewerbsdifferenzierung ausgerichtet ist. In der Kultur der Flexibilität herrschen die dominanten Eigenschaften der Entrepreneurship, der Kreativität und der Anpassungsfähigkeit. Die Führungsperson agiert in dieser Kultur als Unternehmer, Innovator und Risikoträger, während der strategische Fokus auf Innovation und Wachstum liegt (vgl. Kohn et al., 2007, S. 170). Ferner stellen Kohn et al. (2007, S. 174) die These auf, dass ein Unternehmen, das mehr Merkmale der Kultur der Flexibilität aufweist, erfolgreicher in Innovationsprozessen agieren kann.

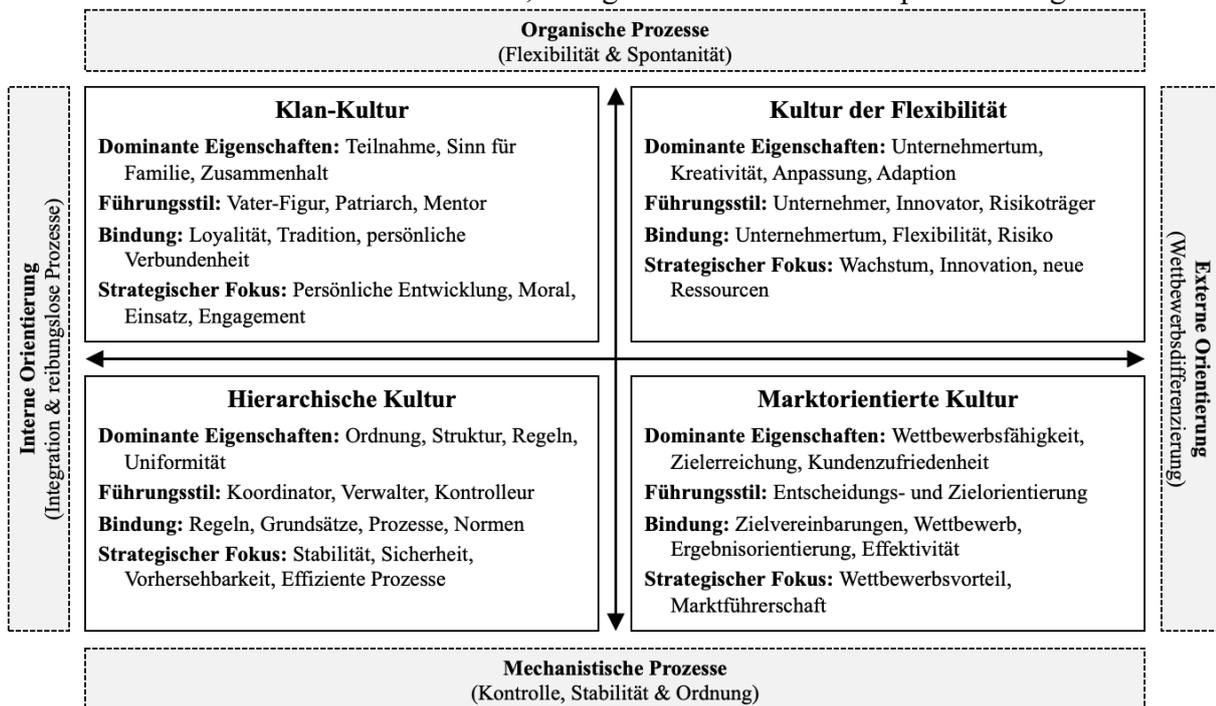


Abbildung 15: Organisationskulturmodell (in Anlehnung an Kohn et al., 2007, S. 170)

Die theoretische Basis einer flexiblen Organisationskultur bildet sich somit aus verschiedenen Typologien sowie theoretischen Perspektiven, in denen flexible Organisationskulturen enthalten sind oder mit denen man sich derartigen Kulturen nähern kann. Nicht selten werden Organisationskulturen, die flexible Züge aufweisen, als vorteilhaft angesehen. Quinn und Rohrbaugh (1981, S. 134) sehen im Human Relations- und im Open Systems-Modell geeignete Perspektiven, um flexible Organisationskulturen zu verstehen. An dieser Typologie orientieren sich viele

Auseinandersetzungen mit mehr oder weniger flexiblen Organisationskulturen, so auch Kohn et al. (2007), wobei oftmals der Bezug zur Innovationskraft hergestellt wird. Jedoch wird die Flexibilität im Großteil der Fälle einzig als ein wesentliches Merkmal der verschiedenen Organisationstypen eingeschätzt, eine flexible Organisationskultur an sich wird selten definiert. Guindi und Kamel (2003, S. 64) untersuchen die Rolle virtueller multikultureller Teams innerhalb von Organisationskulturen und formulieren eine seltene Definition einer flexiblen Organisationskultur. Ihnen zufolge sei eine flexible Organisationskultur eine solche, die die Mitarbeiter nicht darauf beschränke, nur vorab bestimmte Prozeduren nutzen zu dürfen. Eine flexible Organisationskultur ermögliche wechselnde Gruppierungen innerhalb eines durch gemeinsame Ziele und Werte zusammengehaltenen Freiraums, wodurch die Mitarbeiter eigene Lösungen sowie eigene Kreativität anwenden könnten, um organisationale Ziele erreichen zu können.

Eine flexible und damit adaptive Organisationskultur kann die Grundlage bilden für die Erhöhung der Flexibilität in anderen Dimensionen der Organisationsflexibilität. Insbesondere für die Innovationskraft kann eine flexible Organisationskultur von Vorteil sein. Der *Zweck der flexiblen Organisationskultur* liegt unter anderem darin, dass Offenheit und Kreativität ermöglicht werden. Unter Rückbezug auf Lewins Phasenmodell des Organisationswandels argumentieren Sathe und Davidson (2000, S. 295), dass es der Zweck einer adaptiven Kultur sei, fortwährend fluide zu sein. Das Modell von Lewin (1947, S. 11) besteht aus drei Veränderungsphasen einer Gesellschaft. In der ersten Phase geht es darum, die Organisation aufzulockern, um die Veränderung zu ermöglichen. Ist eine Organisationskultur aber adaptiv und damit flexibel, so Sathe und Davidson (2000, S. 295), müsse die Phase des Auflockerns nicht immer wieder durchgeführt werden. Fluidität wird zum Zweck und zum Vorteil einer adaptiven Organisationskultur. Die Organisation kann sich aufgrund ihrer Kultur stetig in Bewegung befinden.

Der stärkste Einflussfaktor der Organisationskultur, so Eversole et al. (2012, S. 614), seien die Manager. Im Besonderen seien die obersten Entscheidungsträger wichtig, um die Effekte der Organisationskultur bei den Mitarbeitern zu verankern. Die Organisation flexibel zu halten und auf stetigen Wandel auszurichten, sei größtenteils die Aufgabe der Manager. Doch gebe es zwei wesentliche Hürden: die Tendenz zur Erhaltung von Traditionen und die Angst, Einfluss und Autorität durch den Wandel zu verlieren (vgl. Eversole et al., 2012, S. 616). Somit komme der flexiblen Organisationskultur eine entscheidende Rolle mit Blick auf die langfristige Wettbewerbskraft zu (vgl. Eversole et al., 2012, S. 619).

Wie bereits erörtert kann die Dimension der Kultur die vielleicht wichtigste innerhalb der Organisation in Bezug auf den langfristigen Wettbewerbsvorteil darstellen, da sie die Basis für andere Dimensionen bilden kann. Obgleich bei Guindi und Kamel (2003, S. 83) die Ausprägung der Flexibilität nur ein Teilaspekt der Kultur ist, wird betont, dass es der wichtigste Aspekt der Kultur sei. Durch eine flexible Organisationskultur werde es den Mitgliedern möglich, eigene Standpunkte kundzutun und Ideen zu teilen. Doch hat die flexible Organisationskultur nicht nur den Zweck, diese Offenheit zu verankern, sondern sie reduziert auch Konflikte innerhalb multikultureller Teams. Die Offenheit, so Guindi und Kamel (2003, S. 83), dürfe allerdings

nicht dazu führen, dass die eigenen Ziele und deren Verfolgung von den Zielen der Organisation abweichen. Durch die Ermöglichung einer freien Wahl der Methode soll vielmehr die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht werden, was wiederum der Organisation als Ganzes zugutekommt. Das Ziel der Flexibilisierung der Kultur der Organisation ist somit auch die Dynamisierung der Kultur. Es werden den einzelnen Mitgliedern mehr Pfade ermöglicht, wodurch die Beweglichkeit geöffnet wird. Durch ein erhöhtes Potenzial zur Abweichung wird der Spielraum für die einzelnen Mitglieder erhöht.

Das Competing Values-Rahmenwerk, maßgeblich geprägt durch Quinn und Rohrbaugh (1981) sowie durch Quinn und Kimberly (1984), stellt eine wichtige Grundlage zur Analyse der Flexibilität von Organisationskulturen dar. Jedoch wird die Flexibilität erneut nur als ein möglicher Aspekt der Organisationskultur gesehen. Im Zentrum stehen widerstreitende Spannungen zwischen unterschiedlichen Extremen wie unter anderem Flexibilität und Ordnung (vgl. Denison & Spreitzer, 1991, S. 3). Denison und Spreitzer (1991, S. 14) erkennen, dass die Kontingenztheorie seit den 1980er Jahren auch auf Unternehmenskulturen angewendet wurde. Das Idealbild einer Unternehmenskultur äußerte sich nun verstärkt in der Entwicklungskultur. Diese Art der Organisationskultur sei am besten geeignet, um innerhalb dieser Kontingenzverhältnisse bestehen zu können. Eine derart orientierte Kultur fokussiere sich auf das externe Umfeld und betone Wachstum, Ressourcenakquisition, Kreativität und Adaption. So könnten ebenfalls neue Märkte geschaffen werden (vgl. Denison & Spreitzer, 1991, S. 5).

Schon Barney (1986a, S. 656), auf dessen Überlegungen die Ressourcentheorie maßgeblich basiert, sah in der Organisationskultur die Möglichkeit, zu erkennen, wie eine nachhaltige überlegene Unternehmensleistung erreicht werden kann. Die Kultur werde speziell durch die Werte und Annahmen der Manager bestimmt, welche wiederum essenziell seien, um Innovationskraft und Flexibilität zu fördern. In ähnlicher Weise fassen Verdu-Jover et al. (2018, S. 336) zusammen, dass bisherige Studien in flexiblen Unternehmenskulturen den Grund für eine erhöhte Innovationskraft gesehen haben. Kleine Unternehmen, so Barney (1986a, S. 662), seien gerade durch derartige flexible Organisationskulturen gekennzeichnet. Der Zweck der Organisationskultur ist es, Orientierung zu geben. Es kann zwischen starken und schwachen Kulturen unterschieden werden, wobei auch eine starke Kultur förderlich für die Flexibilität sein kann. Dies liegt daran, dass bei einer starken Kultur schnell Orientierungspunkte gefunden werden können, welche rasche und effektive Reaktionen und Handlungen ermöglichen.

Die Organisationskultur kann nur zu einem gewissen Teil und nur selten in kurzfristiger Sicht gestaltet und instrumentalisiert werden. Die *Entwicklung einer flexiblen Organisationskultur* ist daher ein langwieriger und komplexer Prozess. Dies wird sich ebenfalls in der Dimensionierung der flexiblen Organisationskultur zeigen. Scholz (2007, S. 259) hält fest, dass die Auseinandersetzung mit der Kultur einer Organisation kein Selbstzweck sei, sondern im günstigsten Falle dazu führe, die Organisationskultur besser zu verstehen und „vielleicht“ zu gestalten. Anhand dieser Formulierung wird deutlich, dass eine zielgerichtete Gestaltung der Organisationskultur eine schwierige Aufgabe darstellt. Geht man davon aus, dass die Organisationskultur

gestaltet werden kann, so wird die funktionale Sichtweise eingenommen. Bei dieser Perspektive gilt die Organisationskultur als Instrument, welches eingesetzt werden kann, um die Ziele der Organisation besser zu erreichen (vgl. Scholz, 2007, S. 261). Ist das Ziel somit, die Organisation in die Lage zu versetzen, sich an Veränderungen anzupassen, so sollte die Organisationskultur flexibilisiert werden. Scholz (2007, S. 262) folgend könne dies im Speziellen durch die Organisationsymbolik gelingen, wobei hierbei das Vorleben des Vorgesetzten essenziell sei.

Eine wesentliche Entwicklungsoption zur Schaffung einer flexiblen Organisationskultur kann sein, dass das Kulturmanagement gewisse Schritte der Organisationsentwicklung überflüssig macht. Bezogen auf das Phasenmodell von Lewin ist somit eine Entwicklungsoption, die Phase des Auflockerns zu eliminieren, indem die Organisation derart fluide ist, dass fortdauernd die zweite Phase des Modells von Lewin praktiziert wird. Ohne dass es zum Verfestigen kommt, wird die Organisationskultur ständig angepasst und verändert. Dies allerdings erfordert die Annahme, dass das Kulturmanagement überhaupt möglich ist (vgl. Scholz, 2007, S. 261-262).

Nicht nur Scholz unterstreicht die Rolle der Vorgesetzten bei der Kulturprägung. Groysberg et al. (2018, S. 8-9) sehen die entscheidende Rolle ebenfalls beim Vorgesetzten. Flexible Unternehmenskulturen seien zu bevorzugen, allerdings nur unter bestimmten Umständen. Die als flexibel anzusehenden Organisationskulturen werden als Purpose- oder als Learningkulturen bezeichnet. Flexible Kulturen priorisieren Innovation, Offenheit, Diversität und langfristige Orientierungen (vgl. Groysberg et al., 2018, S. 5). Insbesondere der langfristige Horizont ist ein Merkmal eigentümergeführter Unternehmen. Damit eine lernende Organisationskultur errichtet werden kann, gilt es, das entsprechende Arbeitsumfeld aufzubauen. Dieses sei gekennzeichnet durch Exploration, durch Wachstum und durch Kreativität. Es wird Wert auf Erfindergeist gelegt und es wird dazu angeregt, vielfache Ideen und Alternativen zu erdenken (vgl. Groysberg et al., 2018, S. 5). Die Aufgabe des Anführers sei es, Ideale hervorzuheben und den Zweck der Organisation in den Vordergrund zu rücken (vgl. Groysberg et al., 2018, S. 9).

Auch Groysberg et al. (2018, S. 9-10) entwickeln keine Entwicklungsschritte einer Kultur, die sich einzig auf flexible Organisationskulturen beziehen. Dennoch finden sich vier Schritte zur Prägung von Organisationskulturen, innerhalb derer flexible Kulturen speziell unter heutigen Umständen als äußerst erfolgsbringend gelten:

- Zunächst gilt es, die Aspirationen zur Umgestaltung der Organisationskultur klar zu formulieren. Es obliege den Anführern der Organisationen, eine Analyse durchzuführen, um zu erkennen, ob die angestrebte Kultur zu den tatsächlichen Marktbedingungen passt (vgl. Groysberg et al., 2018, S. 9).
- Die Entwicklung einer flexiblen Organisationskultur hängt von den Anführern ab. Daher ist es entscheidend, zu analysieren, ob die Anführer ebenfalls zur beabsichtigten Kultur der Zukunft passt (vgl. Groysberg et al., 2018, S. 9).
- Der Kulturwandel sollte vorangetrieben werden durch organisationsweite Konversationen. Durch ein der zukünftigen Organisationskultur entsprechendes Verhalten können positive Rückmeldungsschleifen erzeugt werden (vgl. Groysberg et al., 2018, S. 9).

Durch reichweitenstarke Veranstaltungen und das Einsetzen sogenannter *Change Champions* kann die Entwicklung zur flexiblen Organisationskultur katalysiert werden.

- Durch das Organisationsdesign kann die Entwicklung der Organisationskultur verstärkt werden. Die Entwicklung einer flexiblen Organisationskultur benötigt entsprechende Strukturen, Systeme und Prozesse. Speziell Personalentwicklungs- und Vergütungssysteme sowie Hierarchieebenen und der Grad der Dezentralisierung können einen starken Effekt auf die Organisationskultur haben (vgl. Groysberg et al., 2018, S. 10).

Die Weltanschauungen stellen die tiefste Ebene der Organisationskulturen dar, welche nur sehr schwierig und in langfristigen Prozessen weiterentwickelt werden können. Sind allerdings für die Flexibilität förderliche Grundannahmen in der Organisationskultur verankert, kann dies der Organisation jene Fluidität verleihen, die Sathe und Davidson (2000, S. 295) als optimal ansehen für das derzeitige Marktumfeld, in welchem Unternehmen sich beweisen müssen. Um die Fluidität herzustellen, beschreiben die Autoren ferner drei konkrete Elemente:

1. Die Installation und der Aufbau einer *Antenne*, damit eine größere Bandbreite an Signalen aus dem Umfeld wahrgenommen werden kann. Dies kann gelingen durch das Durchspielen von Szenarien sowie das Hinzuziehen externer Ressourcen, sodass unabhängige, kritische und objektive Meinungen zur Position der Organisation in Bezug auf Wettbewerber und Kunden gewonnen werden können (vgl. Sathe & Davidson, 2000, S. 295).
2. Um die wahrgenommenen Signale allerdings angemessen verarbeiten zu können, sollte das passende System innerhalb der Organisation aufgebaut werden. Dieses solle gekennzeichnet sein durch das kritische Hinterfragen von Personal, Praktiken, Vorschriften, Produkten und Prozessen. Auf diese Weise können Überraschungen vermieden werden und fehlerhaftes Verhalten verfestigt sich nicht in der Organisation. Dabei kann es hilfreich sein, externe Gutachter zu konsultieren (vgl. Sathe & Davidson, 2000, S. 295).
3. Die Schaffung einer flexiblen Organisationskultur geht vom Anführer aus. So wie die gesamte Organisation und ihre Mitglieder sollen auch die Anführer sich hinterfragen, sie benötigen *Spiegel*. Anführer sollten demnach ständig Rückmeldungen von ihren härtesten Kritikern einfordern (vgl. Sathe & Davidson, 2000, S. 295).

An erster Stelle der Entwicklung einer flexiblen Organisationskultur, dies wird häufig betont, steht das Management. Das womöglich treffendste Prozessmodell zum Zusammenhang zwischen verschiedenen Führungsansätzen und Organisationskulturen erarbeiten Smith et al. (2004, S. 88). Ein transformationaler Führungsstil, so die Autoren, erzeuge eine dynamische Organisationskultur. In diesem Fall sei die Motivation des Anführers zuerst, die Organisation in einen Zustand zu versetzen, um sich effektiv an externe Gegebenheiten zu adaptieren (vgl. Smith et al., 2004, S. 87). Wie in Abbildung 16 illustriert, werden die externen Kräfte und Kontingenzen durch den Anführer in die Organisation transferiert. Über die Gestaltung der Organisationssysteme könne sodann die Organisationskultur geformt werden. Ein transformational führender Manager werde, so Smith et al. (2004, S. 88), eine dynamische Organisationskultur schaffen, welche in dynamischen Umfeldern erfolgreicher sein könne als in statischen. Der

Manager könne auf persönlicher Ebene Ideale, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation oder individualbezogene Anerkennung zur Gestaltung der dynamischen Organisationskultur einsetzen. Organisationssysteme besäßen die Instrumente der Belohnungen und Vergütungen, der Kommunikation, der Vorschriften und der Prozeduren. Es entstehe so eine Organisationskultur, die sowohl proaktiv und unterstützend als auch dynamisch und innovativ sei.

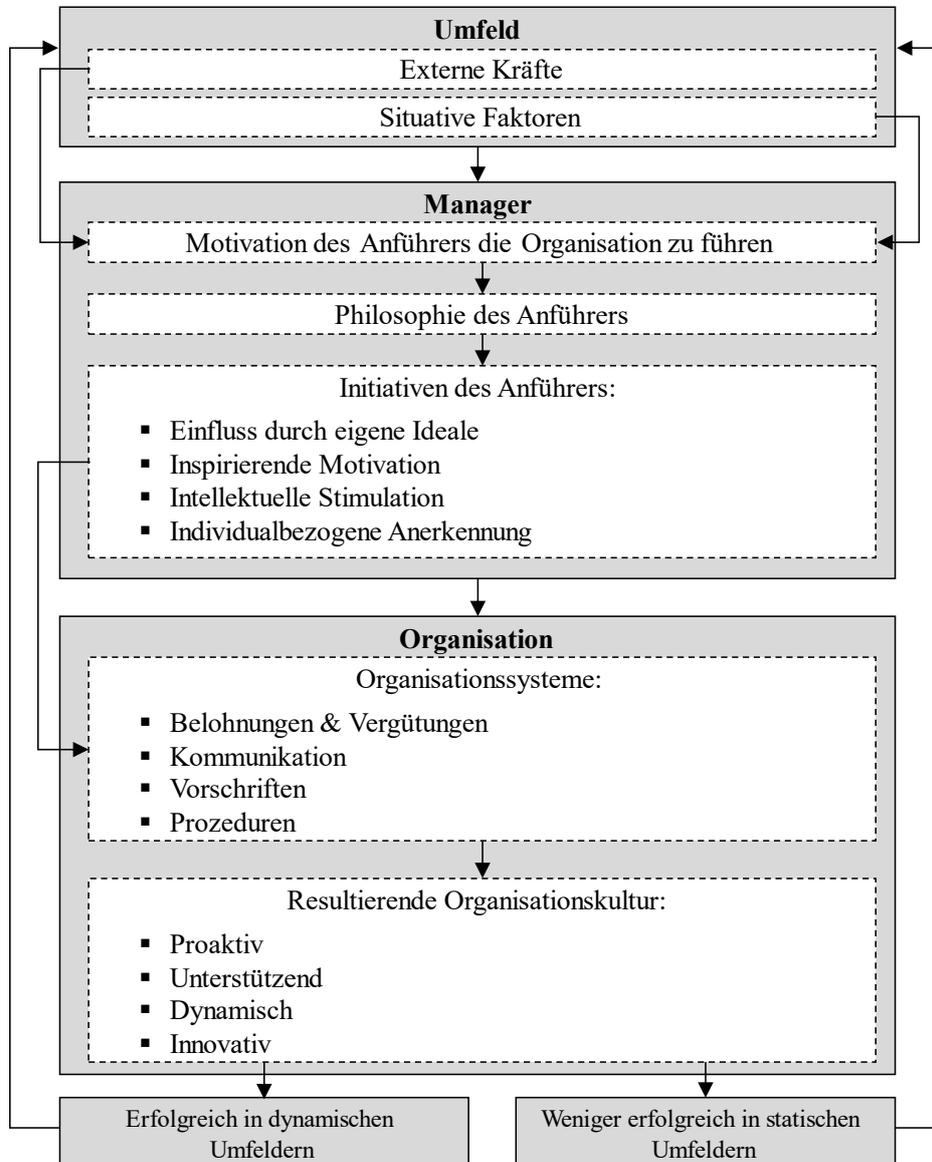


Abbildung 16: Der Einfluss des Führungsstils auf die Organisationskultur (in Anlehnung an Smith et al., 2004, S. 88)

Es sei unrealistisch, davon auszugehen, dass innerhalb einer Organisation lediglich eine Kultur existiert, so Scholz (2007, S. 257). Während die Organisationskultur Teil einer größeren Kultur ist, speziell Teil der Landeskultur, sind innerhalb der Organisationskultur selbst wiederum mehrere Subkulturen zu erkennen. Demnach sollte eine Organisationskultur nicht allein auf die Strategie, das System und insbesondere das Umfeld abgestimmt werden, sondern die Subkulturen sollten ebenfalls komplementär zueinander sein. Die Subkulturen können hierbei als

Dimensionen der Organisationskultur gelten. Demnach könnten entsprechend *Dimensionen einer flexiblen Organisationskultur* abgegrenzt werden.

Kotter und Heskett (1992, S. 51) unterscheiden adaptive von nicht-adaptiven Organisationskulturen. Dabei wird die adaptive Organisationskultur unterteilt in Kernwerte und Verhaltensweisen. Die Kernwerte einer adaptiven Organisationskultur werden von den Managern bestimmt: Sie kümmern sich tiefgehend um Kunden, Eigentümer und Mitarbeiter und legen Wert auf Mitarbeiter und Prozesse, die Wandel ermöglichen (vgl. Kotter & Heskett, 1992, S. 51). Die zweite Dimension, die Verhaltensweisen, werden ebenfalls von den Managern geprägt: Die Manager sind aufmerksam gegenüber Kunden und jeglichen anderen Interessengruppen der Organisation. Sie initiieren den Organisationswandel unter Berücksichtigung der Interessen anderer, gehen dabei aber Risiken ein, wenn sie es für gerechtfertigt halten.

Nicht nur Denison und Spreitzer (1991) sehen in der Entwicklungskultur jenen Kulturtypus, der in der heutigen Wirtschaftswelt womöglich der resistenteste ist. Eine dynamische Organisationskultur, so Buble (2012, S. 96), könne anhand von drei Aspekten gekennzeichnet sein. Diese Aspekte können als Dimensionen aufgefasst werden. Zunächst weise eine dynamische Organisationskultur eine unternehmerische Orientierung auf. Nach der Dimension der Orientierung könnte die zweite Dimension im Umgang mit Mitarbeitern gesehen werden. In einer dynamischen Organisationskultur, so Buble (2012, S. 96), lege man Wert auf soziale Interaktionen. Dies entspricht den Aussagen des Competing Values-Rahmenwerk.

Buble (2012) hebt hervor, dass eine dynamische Organisationskultur Wert legt auf soziale Interaktionen. Denison und Spreitzer (1991, S. 5) betonen hingegen den externen Fokus der Entwicklungskultur, welche als ein flexibler Organisationskulturtypus erachtet wird. Eine erste Dimension dieser Kultur kann in den Motivationsfaktoren gesehen werden: Hierzu zählen das Streben nach Wachstum, intellektuelle Stimulation, Kreativität sowie Varietät. Die zweite Dimension ist im Können der Anführer zu sehen: Diese seien unternehmerisch, idealistisch, risikofreudig und fähig, eine stimulierende Vision zu entwerfen (vgl. Denison & Spreitzer, 1991, S. 5). Der externe Fokus, die Dimension der Ausrichtung, zeige sich durch das Interesse an der Akquisition neuer Ressourcen und das Erreichen neuer Märkte. Es wird deutlich, dass flexible Organisationskulturen sowohl einen internen als auch einen externen Fokus besitzen durch die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und durch die Ausrichtung auf das externe Umfeld. Sind in vielen Analysen der Organisationskulturen ähnliche Aspekte zu erkennen, die als Dimensionen aufgefasst werden können, so wird der Begriff der flexiblen Organisationskultur doch nur selten verwendet. Zumeist wird die Flexibilität als ein Extrem bei der Typologisierung der Organisationskulturen genutzt. Anhand der hier zugeordneten Kulturtypen lassen sich aber womöglich klare Dimensionen erkennen. So nennen Groysberg et al. (2018, S. 5) die Learning- und die Purpose-Kultur im flexiblen Quadranten. Die Dimension des Lernens zeigt sich im Drang zur Exploration und zur Innovation sowie im hohen Wert von Kreativität, Erfindungsreichtum, Offenheit und Neugierde. Die Purpose-Kultur eröffnet eine andere Dimension: Hier liegt der Wert auf langfristigen Zielen, Idealismus, Altruismus, Kohärenz und Nachhaltigkeit

(vgl. Groysberg et al., 2018, S. 5). Somit könnte die flexible Organisationskultur ihrerseits anhand von Polen verschiedener Skalen dimensioniert werden. Eine flexible Organisationskultur ist zunächst sowohl extern als auch intern orientiert durch ihre Kunden- und zugleich ihre Mitarbeiterorientierung. Eine flexible Organisationskultur ist sowohl Ad-Hoc- als auch Klan-Kultur, wenn man nach dem Competing Values-Rahmenwerk geht. Sie ist dezentralisiert, risikobereit, fehlertolerant sowie wandlungsfreudig und langfristig ausgerichtet. Diese Extreme können zugleich als Dimensionen erachtet werden. Jedoch wird dies der Komplexität einer flexiblen Organisationskultur nicht gerecht, da man nach Schein noch nach Artefakten, Werten und Grundannahmen differenzieren oder die Anführer und die restlichen Kulturmitglieder separat voneinander analysieren könnte.

2.2.3.6 Die intelligente Organisationsflexibilität

Die organisatorische Intelligenz kann als wesentlicher Vorteil in einem schneller werdenden Markt ausgearbeitet werden. Eine derartige Intelligenz aufzubauen, gilt heutzutage als das vielleicht wichtigste Ziel der Organisationsentwicklung. Die *theoretische Basis der intelligenten Organisationsflexibilität* setzt sich aus mehreren Strömungen zusammen. Scholz (2007, S. 276) folgend besteht das organisatorische Wissen aus zwei Aspekten: dem organisatorischen Wissen und dem organisatorischen Lernen. Das organisatorische Wissen ist der Ausgangspunkt. Es ist nicht allein ein Merkmal einer organisatorischen Intelligenz, dieses Wissen auszuweiten. Es gehe, so Scholz, vielmehr darum, das Wissen an Umweltsituationen und Trends anzupassen und strategisch fortzuentwickeln. Das Lernen wiederum ist die Behandlung und Handhabung des Wissens. Auch diese Lernprozesse müssen zielführend durchgeführt werden (vgl. Scholz, 2007, S. 276). Das organisatorische wie das individuelle Lernen sind verbunden mit der Fehlerkultur und der ihr innewohnenden Fehlertoleranz.

Es gibt noch weitere Querverbindungen. So könnten Blockaden der Lernprozesse dazu führen, dass die Vitalität und damit die Überlebensfähigkeit der Organisation in Gefahr gerät (vgl. Scholz, 2007, S. 302). Wird die Organisation am Lernen gehindert, so wird die mögliche Varietät an Problemlösungsmöglichkeiten verringert. Dem Gesetz der erforderlichen Varietät von Ashby (1956, S. 206) entsprechend könnte dies das Überleben der Organisation gefährden. Drei der sechs Perspektiven neben der intelligenten Perspektive können genutzt werden, um die Lernprozesse zu differenzieren. Das mechanische Lernen findet innerhalb einer bestehenden Struktur statt, die verbessert werden soll. Beim organischen Lernen wiederum kann die Struktur ebenso verändert werden wie die Austauschprozesse mit der Umwelt (vgl. Scholz, 2007, S. 307-308). Geht es um das kulturelle Lernen, so werden die zugrundeliegenden Annahmen und Schemata abgewandelt. Diese Bezugnahme zu den anderen Perspektiven der Flexibilitäten kann ein Ausblick auf die Dimensionen der intelligenten Organisationsflexibilität sein.

Speziell in den Lernprozessen kann der Kern der intelligenten Organisationsflexibilität gefunden werden. Doch auch Wissen kann mehr oder weniger flexibel sein. Es wird in diesem Abschnitt beschrieben, welche Aspekte des Wissens als flexibel gelten können und wie dieses

Wissen flexibilisiert werden kann. Flexibilisierung bedeutet auch hier – wie in den anderen Perspektiven – nicht, dass auf Strukturen verzichtet wird. Davenport et al. (1998, S. 51-52) sprechen daher auch von flexiblen Wissensstrukturen. In diesem Zuge wird auf ein zentrales Merkmal von Wissen in Organisationen verwiesen: Wissen ist schwierig zu greifen und eng mit Personen verbunden. Darüber hinaus verändern sich die Kategorien des Wissens ständig (vgl. Davenport et al., 1998, S. 51). Weiterhin unterliege auch das Wissen fortdauernden Veränderungen in der heutigen Zeit, je nachdem, welche Ziele in der Organisation verfolgt werden. Das macht deutlich, dass Wissen aktiv und zielgerichtet geformt werden kann.

Es ist gerade der Resource Based-View des Unternehmens, der Unternehmen als Ressourcenbündel erachtete und basierend darauf sich zum Ziel setzte, unterschiedlich geartete Wettbewerbsvorteile besser zu verstehen. Als ein Teil dieses Resource Based-Views kann der Knowledge Based-View der Unternehmen angesehen werden (vgl. Grant, 2002b, S. 133). Diese Sicht auf Unternehmen entwickelte sich Anfang der 1990er Jahre. Die folgenden Veröffentlichungen setzten das Organisationswissen in Beziehung zu Innovationen, Kollaborationen und Organisationsdesign. Getrieben wurde die Ausarbeitung dieser Theorie durch die Beschleunigung von Wirtschaftsprozessen sowie durch den rapiden Anstieg in der Verfügbarkeit von Daten und damit Wissen (vgl. Grant, 2002b, S. 134). Technologische Sprünge sowie die Globalisierung waren weitere Erfordernisse eines Knowledge Based-Views des Unternehmens. Die zentrale Annahme dieser Theorie ist, dass Wissen eine zentrale Produktionsressource des Unternehmens darstellt und dass dieses Wissen in verschiedenen Dimensionen zur Verfügung steht. Die Dimensionen können größtenteils danach unterschieden werden, wie einfach sie von Mensch zu Mensch übertragen werden können. Organisationen werden in diesem Zuge als *wissende Gesamtheiten* (engl. *knowing entities*) bezeichnet, wobei das Wissen wiederum in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sei (vgl. Grant, 2002b, S. 136).

Die Übertragbarkeit des Wissens innerhalb einer Organisation hängt eng mit den Aspekten der Diskretion und des Freiraums zusammen. Dieser Aspekt nimmt einen großen Teil bei der Forschung zum organisationalen Wissen ein. Diskrete Ressourcen, somit Ressourcen mit vielen potenziellen Einsatzgebieten, besitzen einen großen Wert unabhängig von ihren Kontexten (vgl. Miller & Shamsie, 1996, S. 523). Sie sind breit anwendbar, demnach flexibel und könnten speziell in sich wandelnden Umfeldern von enormem Vorteil sein. Auf der anderen Seite stehe das Extrem der systemischen Ressourcen, welche fester Bestandteil innerhalb eines Prozesses oder Netzwerks und nur dort von Mehrwert seien (vgl. Miller & Shamsie, 1996, S. 523). Greift man die grundlegenden Ideen der Ressourcentheorie der Organisation wieder auf, so verhelfen wissensbasierte Ressourcen der Organisation zu einer größeren Überlebenschance, da wissensbasierte Ressourcen wie kreative Fähigkeiten auch unter veränderlichen Konditionen von Wert bleiben (vgl. Miller & Shamsie, 1996, S. 526). Derartige Ressourcen seien nicht durch Eigentumsrechte geschützt, sondern durch Wissensbarrieren (vgl. Miller & Shamsie, 1996, S. 522). Ihre Imitation sei daher nicht ausgeschlossen, aber derart komplex, dass Konkurrenten zumeist daran scheiterten. Obgleich wissensbasierte Ressourcen unter allen Umständen von hoher

Bedeutung seien, zeigten sie speziell in instabilen Umfeldern einen hohen Vorteil im Vergleich zu eigentumsbasierten Ressourcen (vgl. Miller & Shamsie, 1996, S. 528).

Verwandt mit dem Knowledge Based-View der Organisation sind die Ideen des intellektuellen Kapitals, wenngleich die Ursprünge noch früher zu finden sind. Zunächst wurde die Bezeichnung 1969 von Galbraith gewählt. Die Nutzung des Wortes Kapital wurde genutzt, um deutlich zu machen, dass es um intellektuelle Ressourcen geht, die einen hohen Wertschöpfungsbeitrag leisten können (vgl. Martín-de-Castro et al., 2011, S. 649). Seit diesen Anfängen habe sich, so Martín-de-Castro et al. (2011, S. 649), die Erkenntnis durchgesetzt, dass intellektuelles Kapital die Schlüsselressource für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg sein könnte. Dennoch sei diese Hervorhebung vergleichsweise neu und die wissenschaftliche Analyse dieser Art des Kapitals müsse noch ausgebaut werden. Für Manager sei es eine zentrale Aufgabe, Wege zu finden, wie das intellektuelle Kapital des Unternehmens gemessen werden kann und Anpassungen vorgenommen werden können. Der Intellectual Capital-View sei hilfreicher für das Verständnis von wissensbasierten Ressourcen als der generell gehaltene Resource Based-View und richte den Fokus auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (vgl. Martín-de-Castro et al., 2011, S. 659).

Intellektuelles Kapital als organisationsweite Ressource fußt auf der Kognition einzelner Mitarbeiter. So muss auch die intelligente Flexibilität der Organisation auf der kognitiven Flexibilität der Mitarbeiter basieren. Darunter kann nach Wang und Aronson (2006, S. 1759) die individuelle Fähigkeit verstanden werden, das eigene Wissen zu restrukturieren in Antwort auf situative Veränderungen. Speziell mentale individuelle Konzepte ließen sich in unterschiedlichen Situationen verwenden. Damit könnten abstrakte und generelle Wissens Elemente als besonders flexibel beurteilt werden. Demnach helfe die Theorie der kognitiven Flexibilität nach Wang und Aronson (2006, S. 1759) dabei zu verstehen, wie Wissen akquiriert und organisiert werden kann, um so eine hohe Breite an zukünftigen Anwendungsmöglichkeiten zu erzeugen. Im Kern setzt die Theorie der kognitiven Flexibilität sich also mit der Wissensbasis, bestehend aus mentalen Modellen und Repräsentationen, sowie den Lernprozessen auseinander. Bei der Analyse der Lernprozesse müsse speziell untersucht werden, welches Lernmaterial zur Verfügung stehe, wie Wissen übertragen werde und wie Wissensressourcen verknüpft werden.

Während das intellektuelle Kapital organisationsumfassend zu verstehen ist, kann die kognitive Flexibilität förderlich sein, um individuelle Wissensressourcen besser zu verstehen. Spiro et al. (1992, S. 65), die als Begründer der Theorie der kognitiven Flexibilität gelten, fokussieren sich insbesondere auf die Akquisition von Wissen. Allerdings wird darunter nicht allein verstanden, neue Wissens Elemente von außen in die Organisation einzubringen. Neues individuelles Wissen kann zu großen Teilen dann entstehen, wenn bereits existierende Wissens Elemente entkoppelt und neu kombiniert werden (vgl. Spiro et al., 1992, S. 65). Damit diese Entkopplung stattfinden kann, ist kognitive Flexibilität erforderlich. Eine zentrale Aussage der Theorie der kognitiven Flexibilität ist, dass Wissensakquisition und -erneuerung im Besonderen dann geschehen können, wenn dieselben Wissens Elemente zu verschiedenen Zeiten, in verschiedenen

Kontexten, für verschiedene Zwecke und aus verschiedenen konzeptionellen Perspektiven wieder aufgegriffen werden (vgl. Spiro et al., 1992, S. 65).

Das Ziel eines Unternehmens ist auf langfristige Sicht der nachhaltige Wettbewerbsvorteil. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass speziell im Organisationswissen eine wichtige Quelle des fortdauernden Wettbewerbsvorteils gefunden werden kann. Insbesondere in Innovationsindustrien gilt diese Aussage (vgl. Arias Aranda & Molina-Fernandez, 2002, S. 290). Speziell die absorptive, auf das Wissen bezogene Kapazität der Organisation wird entscheidend sein in der kommenden Zeit. Dies erfordert Flexibilität in der intelligenten Dimension der Organisation. Der *Zweck der flexiblen Organisationsintelligenz* ist demnach nicht zuletzt darin zu sehen, neue Impulse zu absorbieren, zu integrieren und auszunutzen.

Die kognitive Flexibilität der Mitarbeiter als Basis des Organisationswissens gilt als essenziell für die Bewältigung von Komplexität (vgl. Spiro et al., 1988, S. 4). Wenngleich die Theorie der kognitiven Flexibilität auf der individuellen Ebene angesiedelt ist, lassen sich die Ideen auf die gesamte Organisation ausweiten. Durch den Wissenstransfer wird das Wissen einzelner Individuen miteinander verbunden. Ferner werden in der Theorie Transfermöglichkeiten zu ganzen Gruppen oder zwischen Divisionen behandelt. Um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, geht es weniger um die Speicherung des Wissens als um die Mobilisierung, so Spiro et al. (1988, S. 8). Mobilisierung hat direkte Verbindungen zur Flexibilisierung, da Flexibilität im Sinne einer Öffnung von Optionen neue Wege für den Transfer von Wissen aufbricht.

Die Speicherung des Wissens spielt ebenfalls bei McKenzie und van Winkelen (2004, S. 283) eine zentrale Rolle einer erfolgreichen Wissensorganisation. Das Wissen sei im Speziellen maßgeblich für drei Prozesse des Unternehmens: das Konkurrieren, das Entscheiden sowie das Lernen. Hier wird vielseitiges Wissen, welches starke Überschneidungen zum Verständnis des flexiblen Wissens aufweist, in einer Prozesssicht und damit einer dynamischen Sicht gesehen. Burmann (2002, S. 245) wählt hierfür den zentralen Begriff der Rekonfigurierbarkeit. Wissen sollte demnach nicht als statisch erachtet werden, sondern aktiv angepasst und gesteuert werden. Um auf Basis des Wissens den Wettbewerbsvorteil auszuweiten, gilt es, so Burmann (2002, S. 237), den Handlungsraum zu erweitern. Erneut wird damit die Steigerung der Varietät genannt. Jedoch argumentiert Burmann (2005b, S. 300), dass Wissensflexibilität nicht unmittelbar zum Wettbewerbsvorteil beiträgt, sondern zunächst die strategische Flexibilität fördert. Unter Bezugnahme auf die dynamischen Fähigkeiten nach Teece erkennt Burmann (2005b, S. 300) zwei Fähigkeiten, die der Organisation dazu verhelfen, das Wissen anzupassen und zu flexibilisieren: die Replikations- und die Rekonfigurationsfähigkeit. Die Replikationsfähigkeit in Bezug auf das Organisationswissen bedeutet hierbei, dass die Organisation fähig dazu ist, wiederholt und gezielt Wissen zu integrieren. Damit ist die Replikationsfähigkeit zwar dynamisch im Sinne eines Prozesses, aber statisch im Sinne einer Routine. Essenziell für die Replikationsfähigkeit seien die Kodifikation und der Wissenstransfer über die Organisationsgrenzen hinaus (vgl. Burmann, 2005b, S. 300). Die Rekonfigurationsfähigkeiten dagegen gehen über den reinen Transfer hinaus: Hierbei wird neues Wissen geschaffen. Dies könne geschehen,

indem bestehendes Wissen rekombiniert wird oder indem vollkommen neues Wissen erzeugt wird (vgl. Burmann, 2005b, S. 301). Die Wissensabstraktion ist eine Möglichkeit der Mobilisierung und Flexibilisierung von Wissen: Wissen wird auf diese Weise für mehr Personen zugänglich gemacht und dadurch werden neue Anwendungsfelder eröffnet (vgl. Burmann, 2005b, S. 302). Wissensabstraktion führt demnach zur Dekontextualisierung des Wissens (vgl. Burmann, 2002, S. 245). Die Öffnung von Anwendungsfeldern des Wissens allein bietet aber noch keinen Vorteil. An diesem Punkt wird die Wissensabsorption notwendig. Das verfügbar gemachte Wissen wird mit dieser Fähigkeit wahrgenommen und internalisiert.

Folglich werden die Mobilisierung, Flexibilisierung und der letztendliche Transfer von Wissen als wichtige Grundlage für die Schaffung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils beurteilt. Dies führt über eine bessere Bewältigung von Komplexität. Dieser Zweck der Entwicklung einer überlegenen Konkurrenzfähigkeit ist ein dynamischer Prozess, weswegen Wissen nicht als statische Ressource erachtet wird. Jedoch argumentiert nicht zuletzt Burmann (2002), dass das Wissen lediglich im Zusammenwirken mit einer angemessenen strategischen Ausrichtung zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil führen kann.

Zwar kann Wissen auch derart erzeugt werden, dass bestehendes Wissen rekombiniert wird, doch ist eine wichtige Komponente der Entwicklung der Organisationsintelligenz stets die Integration neuen Wissens. So kann die *Entwicklung der Flexibilität der Organisationsintelligenz* vorangetrieben werden. Grant (2002b, S. 138) legt hierbei vier wesentliche Methoden zur Integration neuen Wissens fest. Da die Integration neuen Wissens zu mehr Optionen in der Organisationsintelligenz führt und neue Kombinationsmöglichkeiten entstehen, können derartige Methoden als Flexibilisierungsansätze gelten. Zuerst können über Regeln und Vorgaben Integrationsansätze für neues Wissen eingesetzt werden. Es können beispielsweise Interaktionen zwischen Individuen und Divisionen vorgeschrieben werden, wodurch neues Wissen integriert werden könnte. Zudem können Regeln und Vorgaben selbst kodifiziertes Wissen darstellen. Die Bildung von Prozessfolgen (engl. *sequencing*) kann dazu führen, dass Wissen verknüpft wird und dass verschiedenen Wissens-elementen ein Zweck zugewiesen wird. Routinen als dritte Methode können zwar simple Aufgaben darstellen, fördern aber regelmäßige Interaktionen und Verknüpfungen. Die vierte Methode der Wissensintegration wird von Grant (2002b, S. 138) in Gruppenarbeiten und dort entwickelten Problemlösungen gesehen. Bei dieser vierten Methode müssen neue Lösungsansätze gefunden werden und Wissens-elemente kombiniert werden, deren Zusammensetzung womöglich auf den ersten Blick unerwartet wirkt.

Die Verbindung zu einer anderen Perspektive wurde beim Zweck der intelligenten Organisationsflexibilität deutlich: Die Flexibilität der Organisationsintelligenz ist eine Grundvoraussetzung der strategischen Organisationsflexibilität (vgl. Dawson, 2000, S. 326). Eine intelligente Organisation kann jedoch nie losgelöst betrachtet werden von den individuellen Organisations-Mitgliedern. Daher ist es notwendig, Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, die individuelles Wissen organisationsweit verfügbar machen. Dies könnte durch die zuvor angesprochenen Organisationsstrukturen und Kommunikationskanäle gewährleistet werden. Die Ideen der

kognitiven Flexibilität bieten für das individuelle Lernen wichtige Prinzipien. So sollten die Lernanlässe fordernd sein und es sollte darauf geachtet werden, dass Individuen nicht alleine Lernen, sondern das Wissen durch Gruppenbildung zusammengeführt wird. So argumentieren auch Gray und Densten (2005, S. 596), dass Wissen speziell durch Interaktionen von Individuen erschaffen werden kann. Lernt ein Individuum lediglich für sich alleine, so wird implizites Wissen geschaffen. Dieses Wissen ist personengebunden und wird erst in der Interaktion verfügbar für andere Organisationsmitglieder (vgl. Gray & Densten, 2005, S. 596).

Verbindungen zwischen intelligenter und mechanischer Organisationsflexibilität bestehen ebenfalls. Der Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und der -intelligenz, der bereits bei Bhatt (2002, S. 31) deutlich wurde, wird bei Kang und Snell (2009, S. 70) noch vertieft. So habe die Organisationsarchitektur einen erheblichen Einfluss auf den Umgang mit Wissen. Doch umfasst die Architektur hier nicht allein den Aufbau der Organisation, sondern darüber hinaus das soziale Gefüge. Speziell das sogenannte unternehmerische Beziehungsmodell (engl. *entrepreneurial relational archetype*) erleichtere die Ausweitung, die Akquisition und die Absorption neuen Wissens. Derartige Organisationsarchitekturen seien gekennzeichnet durch lose Verknüpfungen innerhalb des sozialen Systems. Die Netzwerke seien nicht fest verknüpft, weswegen stets neue Verbindungen zustande kommen könnten. In einer unternehmerischen Organisationsarchitektur herrsche gegenseitiges Vertrauen, welches sich auch dadurch ausdrücke, dass technisches, professionelles und operatives Wissen organisationsweit geteilt werde.

Kang und Snell (2009, S. 70) verbinden mit der Organisationsarchitektur Ideen aus der Gegenüberstellung von organischen und mechanistischen Organisationssystemen, wie sie schon in der Perspektive der mechanischen und der organischen Organisationsflexibilität betrachtet wurden. Hierbei gelten insbesondere organische Systeme und Strukturen als vorteilhaft für die Flexibilisierung für Wissen. Doch es zeigt sich nicht nur eine Verbindung zur organischen, sondern auch zur kulturellen Dimension der Organisationsflexibilität. In einer organischen und weniger mechanistischen Organisation herrsche eine Kultur, in der Individuen über die ganze Karriere hinweg einer großen Varietät an Ideen und sozialen Kontakten ausgesetzt werden (vgl. Kang & Snell, 2009, S. 71). Werde eine derartige Organisationsarchitektur mit der entsprechenden Kultur etabliert, so könnten flexible kognitive Fähigkeiten sowie die Motivation zur Kombination existierenden Wissens entstehen. Ferner komme es in organischen Organisationsarchitektur überwiegend zum Einsatz kreativer Ideen beim Lösen von Problemen (vgl. Kang & Snell, 2009, S. 71). Indem Mitarbeiter zum explorativen Lernen ermutigt würden, könne sich die erforderliche Varietät und Kreativität hinsichtlich der Wissensintegration entwickeln. Organische Architekturen verhelfen somit nicht allein zum Aufbau flexibler Zyklen des Wissensaustauschs, der Wissenskombination und der Wissensintegration, welche die Gruppenebene betreffen, sondern dienen ferner dem individuellen Lernfortschritt (vgl. Kang & Snell, 2009, S. 75).

Für die Aufrechterhaltung des langfristigen Wettbewerbsvorteils, der über fortdauernde Innovationstätigkeit führt, ist das Humankapital essenziell. Hierfür sind Lernprozesse und Wissensakquise entscheidend, wie auch Liao und Barnes (2015, S. 1262) erkennen. Damit es hierzu

kommt, sollten Netzwerke innerhalb der Organisation aufgebaut werden. Damit es innerhalb der Netzwerke zum Teilen von Wissen komme, seien die richtigen Motivationsinstrumente einzusetzen. Werden die Mitarbeiter angeregt, selbst die Initiative zu ergreifen, sich in explorativen Bereichen zu engagieren sowie neue unternehmerische Optionen zu eröffnen, so verbessere dies nicht nur die individuelle, sondern auch die gesamtorganisatorische Adaptionfähigkeit. Einer von zwei entscheidenden Faktoren für eine höhere Flexibilität des Organisationswissens – speziell in kleinen und mittleren Unternehmen – sei die Informationsverarbeitung. Dabei komme es darauf an, passende Informationskanäle für den Informationszugang einzurichten, wodurch nicht nur die Kooperationen innerhalb des Unternehmens, sondern auch mit Partnern verbessert werden könnten (vgl. Liao & Barnes, 2015, S. 1263). Der zweite wichtige Faktor, der mit dem ersten zusammenhängt, ist die Beziehungsqualität. Ein besseres gegenseitiges Verständnis kombiniert mit Vertrauen beschleunigt die Informationsverarbeitung und regt zu der Offenlegung des relevantesten Wissens an (vgl. Liao & Barnes, 2015, S. 1263).

Wissen kann allerdings nicht als beständige Quelle des langfristigen Wettbewerbsvorteils gesehen werden, ohne dass es zu einer Transformation der Wissensbasis kommt. Das Wissen der Organisation sollte demnach dynamisiert werden. Dawson (2000, S. 320) argumentiert, dass Unternehmen sich im Speziellen auf dynamische Wissensfähigkeiten fokussieren sollten. Organisationswandel, so die Autorin weiter, müsse stets um dieses dynamische Wissen herum aufgebaut werden. Heutige Unternehmen seien Wissensorganisationen und in fortdauernder Bewegung (vgl. Dawson, 2000, S. 323). Wissen müsse gesammelt, verbreitet und integriert werden und sei dynamischer Natur. Die Instrumente, mit denen Wissen und damit verbundene Fähigkeiten entwickelt werden können, reduziert Dawson (2000, S. 325) auf die Technologie des Unternehmens sowie auf menschliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Technologie könne die Dynamik des Wissens verbessern, indem Wissensspeicher gebildet, Diskussionsforen etabliert und Informationszugänge erleichtert werden (vgl. Dawson, 2000, S. 325). Die Entwicklung der intelligenten Organisationsflexibilität kann ebenfalls über die menschlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen verlaufen. Hierzu zählen die Fähigkeiten, relevante Informationen zu filtern und zu analysieren sowie Ideen zu synthetisieren und Konzepte und Wissen kommunizieren zu können. Auf organisatorischer Ebene zählen zu den menschlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen die Unternehmenskultur sowie der Zusammenhalt der Gruppen innerhalb der Organisation. Selbst wenn die nötige Technologie sowie relevantes Wissen vorliegen, könnte eine für die Dynamik unpassende Unternehmenskultur dazu führen, dass das Wissen rigide wird und der Wettbewerbsvorteil verloren geht (vgl. Dawson, 2000, S. 325).

Zusammenfassend kann Wissen flexibilisiert und dynamisiert werden, indem Wissen nicht als statische Ressource, sondern als dynamischer Prozess erachtet wird. Eine Organisation besteht stets aus Akteuren und Gruppierungen, die das Organisationswissen innehaben. Daher gilt es, diese Wissens Elemente zu verknüpfen, sowohl als Netzwerk als auch als Prozesse, da auf diese Weise einzelnen Wissens Elementen ein Zweck verliehen wird. Ein flexibles Organisationswissen ist in großem Maße mit der Flexibilität anderer Dimension verbunden. So ermöglicht

flexibles Organisationswissen über Erzeugung strategischer Flexibilität den Aufbau eines langfristigen Vorteils. Eine flexible Organisationsstruktur sowie -architektur, der mechanischen Perspektive zugehörig, gelten als Basis der Wissensflexibilität. Die Nennung einer unternehmerischen Organisationsarchitektur verweist zudem auf die zentrale Rolle des Managements bei der Flexibilisierung des Wissens. Das Management müsse, so Subramaniam und Youndt (2005, S. 454), nicht nur dafür sorgen, dass die Individuen sich Wissen aneignen und dass es diverse Kommunikationskanäle im Unternehmen gibt. Zudem sollten das Sozialkapital und die Organisationskultur komplementär gestaltet werden, um als Katalysatoren wirken zu können. Die Unterteilung in Dimensionen der intelligenten Organisationsflexibilität stützt sich wie die Unterteilung des Organisationswissens oftmals auch auf die Möglichkeit zur Kodifizierung. Daher wird bei Wissen unter anderem differenziert zwischen explizitem und implizitem Wissen (vgl. Grant, 2002b, S. 136). Während implizites Wissen in der Organisation oder in den Individuen eingebettet ist, handelt es sich bei explizitem Wissen um transparente und einfacher zu kodifizierende Kenntnisse. Eng verbunden mit der Kodifizierbarkeit ist die Transferierbarkeit. Diesbezüglich könne man zwischen Wissen unterscheiden, dass innerhalb einer ganzen Industrie wertvoll sein kann und Wissen, dass äußerst firmenspezifisch ist (vgl. Cardinal et al., 2001, S. 196). Darüber hinaus gibt es ebenfalls Wissen, dass sehr generell ist und daher in verschiedenen Industrien bedeutsam werden kann.

Damit aus dem Organisationswissen ein Wettbewerbsvorteil werden kann, sollte dieses Wissen vom Wettbewerb isoliert werden. Dieser Grad der Isolierung ist insbesondere bei firmenspezifischem Wissen zu finden. Daher kann die Isolierung als Unterteilungsgrad dienen. Allerdings kann solch firmenspezifisches Wissen eine riskante Investition sein, da es im Gegensatz zu Generalistenwissen in weniger Kontexten verwendet werden kann (vgl. Wang et al., 2009, S. 1265). Dementsprechend könnte firmenspezifisches Wissen als weniger flexibel als generisches Wissen eingestuft werden. Hingegen kann es schwieriger sein, aus diesem wenig firmenspezifischen Wissen einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln.

Anhand der Kontraste von lokalisiertem und damit kontextspezifischem Wissen und abstraktem und damit generischem Wissen gehen Grimaldi und Torrisi (2001, S. 1426) auf ähnliche Unterschiede ein. Wissen kann anhand eines Spektrums zwischen diesen Kontrastpunkten eingeordnet werden. Am Ende des abstrakten, demnach generischen Wissens finden sich Kenntnisse, die artikuliert werden können, indem man sie beispielsweise aufnimmt oder abrufbar abspeichert. Nicht artikulierbares Wissen hingegen kann nicht kodifiziert werden oder lediglich für unverhältnismäßig hohe Kosten. De Jong und Ferguson-Hessler (1996, S. 109) differenzieren wiederum verbales und bildhaftes Wissen. Damit ist der Unterschied gemeint zwischen Wissen, welches der Besitzer in Worte fassen kann und solchem Wissen, dass kaum bis gar nicht kommuniziert und transferiert werden kann. Basierend auf der grundlegenden Unterscheidung zwischen deklarativem und prozeduralem Wissen entwerfen de Jong und Ferguson-Hessler (1996, S. 111) eine Matrix mit vier unterschiedlichen Typen des Wissens. Situatives Wissen entspricht dabei kontextspezifischen Wissen (vgl. de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 106). Situatives

Wissen kann für verschiedene Probleme genutzt werden, die aber innerhalb einer spezifischen Domäne auftreten. Konzeptionelles Wissen besteht zu großen Teilen aus deklarativem Wissen. Es wird als statisches Wissen, basierend auf Fakten und Prinzipien, erachtet (vgl. de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 107). Prozedurales Wissen dagegen beinhaltet Aktionen und Bearbeitungsvorgänge. Auch diese sind zumeist kontextspezifisch, außer es betrifft Vorgänge, die in verschiedenen Bereichen ähnlich ablaufen. Strategisches Wissen hingegen ist oftmals generischer Natur. Hierzu zählt es, Probleme zerlegen und Teilaspekte priorisieren zu können (vgl. de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 107). Strategisches Wissen ist verwendbar in verschiedenen Bereichen und hilft dabei, einzelne Elemente eines Problems innerhalb eines größeren Kontexts zu sehen. Damit wird anders als bei Miller und Shamsie (1996) innerhalb des Organisationswissens unterschieden zwischen mehr oder weniger flexiblen Wissensdimensionen. Allerdings kann spezifisches Wissen auch in generisches Wissen umgewandelt werden, jedoch in einigen Fällen lediglich mit sehr hohem Aufwand. Anhand dieser Möglichkeit zur Umwandlung erkennt Meyer (2007, S. 30) nicht zwei, sondern drei Arten des Wissens in Relation zum Kontext. Es gebe demnach kontextfreies Wissen, sogenanntes Universalwissen, das in verschiedenen Kulturen und Ländern angewendet werden kann. Kontextgebundenes Wissen hingegen entspricht bei Meyer (2007, S. 30) Wissen, welches einzig in bestimmten Kontexten von Nutzen sein kann. Kontextspezifisches Wissen, anders als beispielsweise bei de Jong und Ferguson-Hessler (1996), stelle Wissen dar, von dem man noch nicht wisse, ob es vielleicht doch in anderen Bereichen ebenso nützlich sein könnte. Das Unterscheidungsmerkmal ist hierbei, ob das Wissen in unveränderter Form eingesetzt werden kann in anderen Kontexten. Ein anderes Kriterium zur Differenzierung wird von Baroody und Dowker (2003, S. 3) genutzt. Sie beziehen sich auf die Intensität des Wissenstransfers innerhalb einer Organisation und über die Organisationsgrenzen hinaus, um zu unterscheiden, welche Art des Wissens in Organisationen vorliegt. Unterschieden werden die Routinenexpertise und die adaptive Expertise. Routinenexpertise kann lediglich in bekannten Kontexten genutzt werden, während adaptive Expertise in der flexiblen Anwendung von Wissen zu sehen ist. Somit ist das flexible Wissen im Sinne der intelligenten Organisationsintelligenz das Gegenteil der Routineexpertise. Genauer beinhaltet die adaptive Expertise die Integration von konzeptionellem und prozeduralem Wissen (vgl. Baroody & Dowker, 2003, S. 24). Anders als bei de Jong und Ferguson-Hessler (1996) wird hier also konzeptionelles und prozedurales Wissen als adaptiv und flexibel angesehen.

Als zusammenfassende Synthese kann die Betrachtungsweise von Choo und Bontis (2002, S. 16) angesehen werden, welche in Abbildung 17 dargestellt ist. Hier werden gleich mehrere Ansätze der Dimensionierung illustriert. In der angepassten Abbildung werden die flexiblen Wissensaspekte hervorgehoben. Zuerst kann unterschieden werden zwischen den Ebenen des Lernens, beginnend beim Individuum und endend beim Lernen in einem organisationsübergreifenden Netzwerk. Ebenso kann zwischen den Prozessschritten der Wissenscreation, des Wissenstransfers und der Wissensnutzung differenziert werden. Zuletzt kann das intellektuelle Kapital in das Human-, das Struktur- und das Sozialkapital eingeteilt werden, womit beschrieben

wird, wo sich das Wissen befindet. Das intellektuelle Kapital ist dabei nahe der Nutzung des Organisationswissens angesiedelt, da dieses das Wissen ist, was besonders wichtig ist für die Erzeugung des langfristigen Wettbewerbsvorteils. Individuelles Wissen ist daher nicht flexibel, da es erst zu einem Wettbewerbsvorteil werden kann, wenn es übertragbar wird und damit von einzelnen Mitarbeitern entkoppelt wird. Bei der Unterteilung des intellektuellen Kapitals ist – insbesondere der Beschreibung von Subramaniam und Youndt (2005, S. 451) folgend – das Organisationskapital als flexibel zu erachten, da es in kodifizierter Form vorliegt.

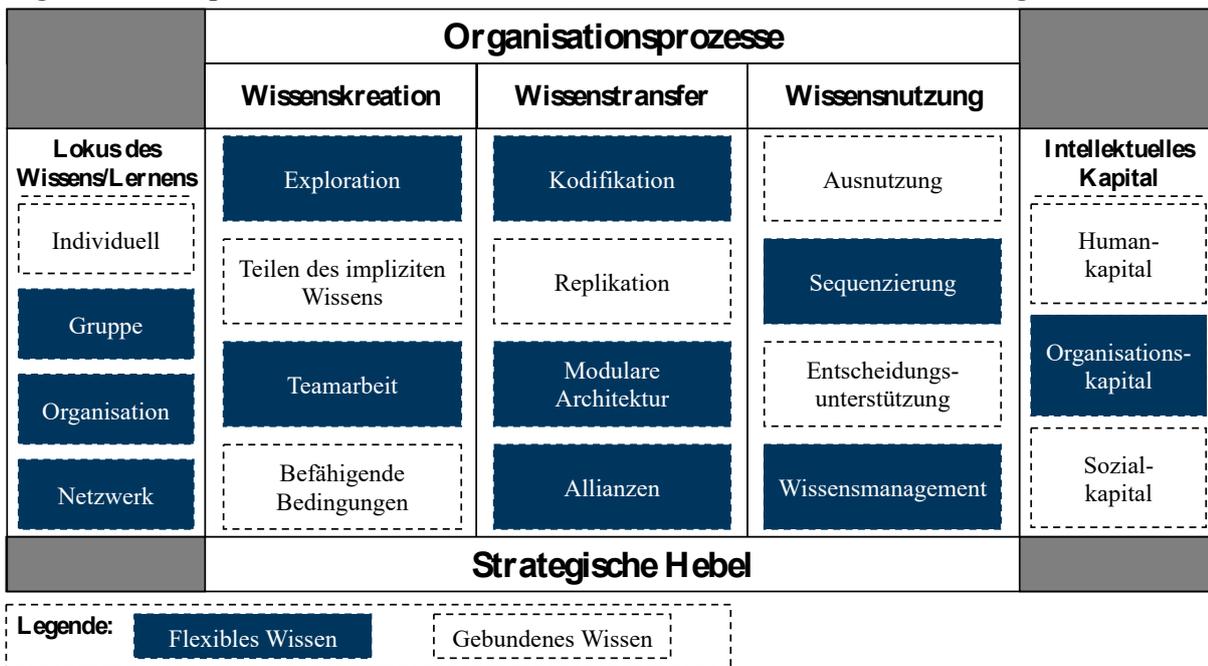


Abbildung 17: Ein Rahmenwerk für strategisches Wissensmanagement (in Anlehnung an Choo & Bontis, 2002, S. 16)

2.2.3.7 Die virtuelle Organisationsflexibilität

Unter virtuellen Organisationen kann man neuartige Prozesse, Strukturen und Koordinationsmechanismen einer Wertschöpfungskette verstehen, die speziell in der heutigen Wirtschaftswelt von besonderer Bedeutung sind (vgl. Scholz, 2007, S. 323). Dies ist ein erster zentraler Aspekt der theoretischen Basis der virtuellen Organisationsflexibilität. Dabei bezeichnet die Virtualität etwas, das nicht unbedingt wirklich ist, nicht real, dafür aber möglich. Zumeist wird durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie eine gesamte Wertschöpfungskette ermöglicht, bei der für sich unabhängige Einheiten modular zusammenarbeiten (vgl. Scholz, 2007, S. 329). Das Adjektiv „virtuell“, so Travica (1997), bedeute eine potenzielle Realität, welche möglich, aber nicht wirklich sei. Bezogen auf eine Organisation könne dies unter anderem bedeuten, dass eine Wertschöpfungskette existiere und funktioniere, dass dahinter aber keine einheitliche Organisation bestehe. So könne ein Kunde glauben, ein Produkt werde von einem Unternehmen alleine erzeugt, wobei tatsächlich ein Netzwerk an unabhängigen Beteiligten die Wertschöpfungskette erzeugt (vgl. Travica, 1997). Zwei essenzielle strukturelle Bedingungen beständen für eine virtuelle Organisation, so Travica (1997):

- Die geographische Zerstreung der beteiligten Organisationseinheiten
- Die elektronische Verbindung der Produktionsschritte

Aufbauend darauf definiert Travica (1997) die virtuelle Organisation als die temporäre oder permanente Kollektion geographisch verteilter Individuen, Gruppen oder Einheiten, die zu einer Organisation gehören können, aber nicht müssen, oder ganzer Organisationen, welche basierend auf elektronischen Verknüpfungen einen ganzen Produktionsprozess realisieren. Es könne demnach eine Vielfalt an virtuellen Organisationen gebildet werden. Diese Verfügbarkeit von mehreren Alternativen, das Öffnen organisatorischer Grenzen und die Ausweitung möglicher Spielräume zeigt eine Parallele zur Flexibilität. Auch Travica (1997) erkennt, dass es zwar viele zum Teil sehr unterschiedliche Auseinandersetzungen mit virtuellen Organisationen gibt, dass aber flexible Strukturen eine klare Gemeinsamkeit darstellen. Die möglichen Verknüpfungen ermöglichen zwar eine hohe Flexibilität, doch werden die Anforderungen an das Management ebenso erhöht (vgl. Scholz, 2007, S. 328). Organisationsgrenzen verschwimmen, weswegen es für den Manager gilt, die Identität des Unternehmens stetig zu schärfen. Virtualisierung, so Scholz (2007, S. 329), sei ein generelles Konzept und müsse daher je nach Fall spezifiziert werden. Dazu könnten vier Merkmale differenziert werden:

1. Festlegung von konstituierenden Kennzeichen, die sowohl im reellen als auch im virtualisierten Objekt vorzufinden sind.
2. Festlegung von Kennzeichen, die im reellen Objekt, aber nicht im virtualisierten vorhanden sind.
3. Festlegung von zusätzlichen Qualifikationen, die benötigt werden, um die Virtualisierung des reellen Objekts durchzuführen.
4. Festlegung des zusätzlichen Nutzens, der durch das Aussparen reeller Attribute entsteht.

Werden die beiden Prinzipien der Organisationsgestaltung aus der virtuellen Perspektive – die Organisationsnachbildung und -neugestaltung – umgesetzt, so kann das Flexibilitätpotenzial jeder einzelnen Organisation erhöht werden. Jedoch stellt sich die Frage, ob es unterschiedliche Grade der virtuellen Flexibilität gibt. Virtuelle Organisationen werden in vielen Fällen als Antwort auf einen stärkeren Wettbewerb und als Ausnutzung besserer Informations- und Kommunikationstechnologien erachtet und damit als von sich aus flexibel beurteilt.

In drei soziotechnologischen Innovationen seien die wesentlichen Grundlagen einer virtuellen Organisationstheorie zu sehen, so Mowshowitz (1997, S. 380). Hierzu zähle zuvorderst die Verbesserung des Informationsaustauschs. Die Verbesserung des Austauschs und der Zugänglichkeit von Informationen vereinfacht die Nutzung von Wissen und Fähigkeiten (vgl. Mowshowitz, 1997, S. 381). Beschleunigt wird diese Vereinfachung durch neuartige computerbasierte Informationssysteme. Standardisierung ist die zweite soziotechnologische Innovation, welche ein Metamanagement von virtuellen Organisationen ermöglicht, dadurch, dass Verknüpfungen und Kompatibilität sichergestellt werden (vgl. Mowshowitz, 1997, S. 382). Die Abstraktion des Reichtums stellt die dritte soziotechnologische Innovation in diesem Kontext dar. Durch diese Abstraktion wird es einfacher, Ressourcen zu mobilisieren, zu manipulieren

und zu übertragen. So ist Reichtum nicht gebunden und beschleunigt die Prozesse entlang der in der Wertschöpfungskette verbundenen Einzelunternehmen.

Travica (1997) hingegen fokussiert sich weniger auf soziotechnologische als auf strukturelle Bedingungen, welche vorliegen sollten, damit von einer virtuellen Organisation gesprochen werden kann: die geographische Trennung der Organisationseinheiten, die die Wertschöpfung bilden, sowie die elektronische Verknüpfung des Produktionsprozesses. Diese Verbindung durch Informations- und Kommunikationstechnologie wird auch bei Palmer und Speier (1997) als zentrales Charakteristikum der Theorie der virtuellen Organisation erachtet. Diese Verknüpfung solle, so Ahuja und Carley (1999, S. 742), allerdings nicht allein auf technologischer Ebene stattfinden, sondern ebenso was die Werte und die Ziele betrifft. Virtuelle Organisationen seien gekennzeichnet durch die Verknüpfung anhand technologischer Lösungen, aber vor allem durch die langfristige Kooperationsabsicht und gemeinsame Interessen.

Der übergeordnete Zweck einer virtuellen Organisation, unabhängig davon, in welche Ausmaße diese Organisation räumlich, zeitlich oder funktional verteilt ist oder wie viele Einzelorganisationen beteiligt sind, liegt darin, sich an gesteigerte Anforderungen und Komplexität im Umfeld anzupassen. Der maßgebliche *Zweck der virtuellen Organisationsflexibilität* kann daher in der Verarbeitung der Komplexität liegen. So argumentieren auch Pikhala et al. (1999, S. 339), dass virtuelle Organisationen den Zweck erfüllen sollen, die Flexibilität und Effizienz der Beteiligten sowie der Verbundorganisation zu steigern. Spezieller noch wird geäußert, dass virtuelle Organisationen eine wichtige Lösung für kleine und mittlere Unternehmen darstellen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (vgl. Pikhala et al., 1999, S. 335). Anhand virtueller Organisationen können Ressourcen in optimaler Weise genutzt und Fähigkeiten den Marktanforderungen entsprechend entwickelt werden (vgl. Pikhala et al., 1999, S. 339). In ähnlicher Weise identifizieren Burn und Barnett (1999, S. 215) in virtuellen Organisationen eine Möglichkeit nicht nur die Flexibilität, sondern auch die Responsiveness zu erhöhen.

Das Erfordernis zur Schaffung virtueller Organisationen besteht, da immer unvorhersehbarere Marktveränderungen nach flexiblen Reaktionen verlangen. Diese Reaktionsfähigkeit als Zweck der Schaffung einer virtuellen Organisation bringt allerdings auch Konflikte mit sich (vgl. Ritzenbruch et al., 1998, S. 37). Um flexibel reagieren zu können, müsse der Grad an Standardisierung verringert werden. Trotz dessen müsse Kohärenz gewährleistet sein. Aufgrund von Zielkonflikten zur Auswahl zwischen vielen Alternativen und zur Verteilung von Ressourcen könne der Zweck der flexiblen Reaktion nur ermöglicht werden, wenn innerhalb von Verhandlungen Kompromisse gefunden würden.

Mit der Steigerung der organisationalen Intelligenz geht Gallivan (2001, S. 281) auf einen anderen Zweck virtueller Organisationen ein. Aus der Sicht des Einzelunternehmens wird nicht allein der Ressourcenpool deutlich vergrößert, wenn Zugang zu einem Netzwerk und einer virtuellen Wertschöpfungskette besteht, es kommt ebenso zu einem Zugang zu neuartiger organisationaler Intelligenz. Die Nutzung der organisationsübergreifenden Intelligenz werde dadurch möglich, dass die Komponenten eines Netzwerks in flexibler Weise miteinander verknüpft und

getrennt werden können. Ähnlich wie Rittenbruch et al. (1998, S. 37) betont Gallivan (2001, S. 286), dass diese Flexibilität nicht bedeute, dass die Kohärenz verringert werde.

Oftmals jedoch werden die Begriffe der Flexibilität, der Agilität und der Reaktionsfähigkeit vermischt, wenn der Mehrwert der virtuellen Organisation erforscht wird, so auch bei Weber (2002, S. 577). Gemein haben die verschiedenen Auseinandersetzungen, dass es sich um eine lose zusammenhängende Gruppierung von Unternehmen handelt, die je nach Bedarf temporär kooperiert und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet (vgl. Weber, 2002, S. 577). Begleitende Vorteile der virtuellen Organisation könnten Kostenreduktionen, eine höhere Produktivität und eine bessere Zufriedenheit des Endkunden sein (vgl. Weber, 2002, S. 577). Allerdings sei eine virtuelle Organisation nicht immer empfehlenswert. Es gebe ebenso zahlreiche Situationen, in denen starre, traditionelle Organisationsformen vorteilhaft seien, so Weber (2002, S. 577). Ferner sei es gerade kein Zweck der virtuellen Organisation, eine möglichst schlanke Wertschöpfungskette zu erreichen. Virtuelle Organisationen als temporäre Gebilde fußen auf der Verfügbarkeit mehrerer Alternativen, die bedarfsgerecht gekoppelt werden. Dabei wird nicht auf alle möglichen Kopplungen zurückgegriffen. Virtualität bei Organisationsformen setzt daher ein Netzwerk an Alternativen voraus, von denen manche ungenutzt bleiben. Der Zweck einer virtuellen Organisation ist somit die flexible Bildung von Wertschöpfungsketten und nicht die möglichst schlanke Schaffung eines Kundennutzens (vgl. Weber, 2002, S. 578).

Der Aufbau einer virtuellen Organisation erfordert sehr viel Aufwand. Gleiches kann gelten für die *Entwicklung der virtuellen Organisationsflexibilität*, wobei die Flexibilität häufig als inhärentes Merkmal einer virtuellen Organisation angesehen wird. Scholz (2007, S. 363) äußert gar, dass die Schaffung einer virtuellen Organisation teilweise mehr Aufwand erzeugen kann als die Schaffung einer physikalisch-realen Organisation. Markus et al. (2000, S. 13) stellen sich in diesem Kontext die Frage, welche grundlegenden Aspekte notwendig sind, damit eine virtuelle Organisation funktionieren kann. Es müsse zunächst eine verbindende Motivation geben ebenso wie ein gemeinsames Ziel (vgl. Markus et al., 2000, S. 14). Obgleich bei virtuellen Organisationen aufgrund der teils losen Zusammenhänge das Potenzial für Chaos bestehe, müssten mehrere Governancemechanismen existieren. Dazu gehörten Regeln, wer Mitglied der virtuellen Organisation werden könne und warum die Mitgliedschaft gegebenenfalls wieder aufgekündigt werden könnte. Ferner seien Kontrollmechanismen und das gemeinsame Streben nach einer hohen Kundenreputation als Koordinationsmuster anzusehen (vgl. Markus et al., 2000, S. 14). Die Basis einer funktionierenden virtuellen Organisation werde gebildet durch eine gemeinsame Kultur, sowie geteilte Werte und Normen und ebenso durch hochwertige Kommunikationstechnologie (vgl. Markus et al., 2000, S. 14).

Ahuja und Carley (1999, S. 745) beziehen sich eher auf den Anlass der Bildung virtueller Organisationen, wenn sie zwei Wege unterscheiden, anhand derer virtuelle Organisationen geschaffen werden können. Einerseits könne auf bestehende netzwerkähnliche Strukturen zurückgegriffen werden. Andererseits könnten virtuelle Organisationen auch als vollkommen neue Kooperation aufgebaut werden, wobei dann der Vorteil bestehe, dass eine höhere Freiheit bei

der Organisationsgestaltung herrsche. Anknüpfend an den Anlass der Bildung einer virtuellen Organisation entwerfen Strader et al. (1998, S. 80) einen kompletten Lebenszyklus einer virtuellen Organisation. Wie in Abbildung 18 zu sehen, werden vier zentrale Phasen differenziert:

1. Bei der ersten Phase, der Identifikationsphase, geht es darum, Chancen zu erkennen und auszuwählen, die anhand einer virtuellen Organisation ausgenutzt werden könnten.
2. In der zweiten Phase, der Entstehungsphase, kommt es zur Identifizierung und Auswahl möglicher Kooperationspartner sowie zur Festlegung der Partnerschaft.
3. In der dritten und für die Entwicklung der virtuellen Organisation bedeutsamsten Phase, der operativen Phase, werden fünf zentrale Entscheidungsbereiche definiert, die es gilt, individuell für jede virtuelle Organisation auszubilden: die Design-, die Marketing-, die Finanzmanagement-, die Produktions- und die Vertriebsaufgabe.
4. Die letzte Phase, die Abschlussphase, beinhaltet die Beendigung der Kooperation sowie die Verteilung der Gewinne und des Vermögens.

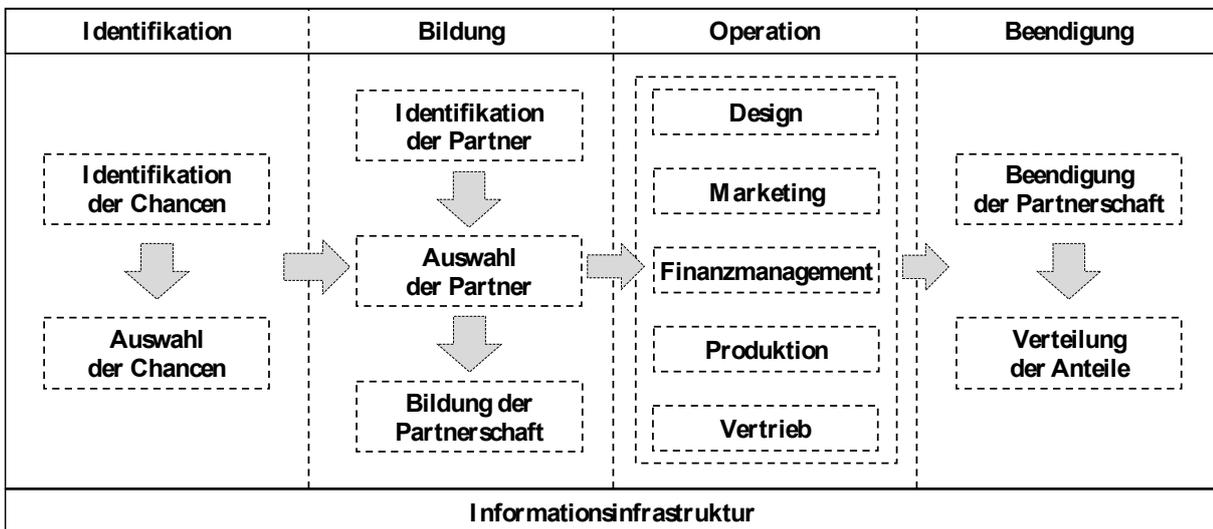


Abbildung 18: Lebenszyklus einer virtuellen Organisation (in Anlehnung an Strader et al., 1998, S. 80)

Da eine virtuelle Organisation an sich oftmals als flexibel angesehen wird, ist es schwierig, von spezifischen Entwicklungsinstrumenten einer flexiblen virtuellen Organisation zu sprechen. Dies würde voraussetzen, dass es ebenso unflexible virtuelle Organisationen gibt. Der Gegensatz virtueller Organisationen wird aber vielmehr in traditionellen Organisationsdesigns wie rigiden funktionalen Strukturen gesehen, welche angesichts des Hyperwettbewerbs nicht mehr zielführend seien (vgl. Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2003, S. 43). Die Entwicklungsschritte einer virtuellen Organisation können damit grundsätzlich als Entwicklungsschritte flexibler virtueller Organisationen aufgefasst werden. Grundlegend wurden bereits die zentralen Attribute einer virtuellen Organisation erörtert. Durch DeSanctis und Monge (1999, S. 694) werden diese Attribute, welche ebenso als Wegbereiter oder Ermöglicher einer solchen Organisation bezeichnet werden, in Verbindung gesetzt mit sich daraus ergebenden Organisationsdesigns. Als Komponenten einer virtuellen Organisation gelten dabei die geographische Verteilung, die elektronische Verbindung, die funktionale oder kulturelle Diversität sowie die laterale Verknüpfung.

Daraus könnten auf der Seite der Organisationsdesigns unter anderem hochdynamische Prozesse, durchlässige Abgrenzungen sowie rekonfigurierbare Strukturen entstehen.

Es kann in zweifacher Hinsicht bei virtuellen Organisationen von einer externen Perspektive gesprochen werden. Einerseits kann der Standpunkt der einzelnen beteiligten Organisation eingenommen werden, andererseits gibt es eine externe Sicht der gesamten virtuellen Organisation. Flexibilität der gesamten virtuellen Organisation erfordert es, dass durch vielfältige Schnittstellen zu Kooperationspartnern bestehen, die je nach Bedarf aufgegriffen werden können. Aus Sicht des einzelnen Unternehmens ist es ebenso für die Flexibilität von Vorteil, wenn innerhalb der virtuellen Organisation, zumeist in Form eines Netzwerks, viele Verknüpfungen bestehen und ausgebaut werden können. Nach DeSanctis und Monge (1999, S. 693) kann dies als kombinatorische Freiheit bezeichnet werden. Diese Freiheit profitiere von der temporären Natur der Verbindungen und von den frequenten Wechseln der Aufgaben und Rollen innerhalb der Organisationen. Flexibilität in einer virtuellen Organisation bedeute, dass Arbeit und Ressourcen dynamisch zwischen Personen oder Gruppen verteilt werden können, je nachdem wie die Bedarfslage aussieht (vgl. DeSanctis & Monge, 1999, S. 694). Diese Aspekte treffen sowohl auf ein einzelnes virtuelles Unternehmen, aber auch auf ein virtuelles Verbundunternehmen zu. Lediglich befinden sich die Akteure auf einer anderen Ebene.

Aufgrund kombinatorischer Freiheiten wird sichergestellt, dass die Kompetenzen im virtuellen Verbundunternehmen optimal genutzt werden und dass bei Bedarf neue Kompetenzen aufgenommen werden können (vgl. Werther, 1999, S. 15). Hierfür aber sind Mitgliedschaftsregeln wichtig, was bedeutet, dass Virtualität nicht ohne Gesetzmäßigkeiten und Stabilität existieren kann. Nichtsdestotrotz wird das Ziel der Effizienz sowie Effektivität in erster Linie durch die Fähigkeit der virtuellen Organisation geschaffen, Ressourcen zwischen den Mitgliedern dynamisch und flexibel zu allokatieren (vgl. Kasper-Führer & Ashkanasy, 2003, S. 38). Diese Dynamik und die Menge an Schnittstellen erfordern ein aufwendiges Management.

Nicht nur Scholz wählt zur Differenzierung der Dimensionen der virtuellen Organisation die interne und die externe Perspektive. Ziel dieses Abschnitts ist es jedoch, verschiedene *Dimensionen der Flexibilität in der virtuellen Perspektive auf die Organisation* zu finden. Allerdings wird die Flexibilität oftmals lediglich als Charakteristikum einer virtuellen Organisation angesehen, ohne dass näher auf die Flexibilität eingegangen wird. Flexibilität reiht sich zumeist in die Aufzählung verschiedener Merkmale der virtuellen Organisation ein wie auch bei Pikhala et al. (1999, S. 337). Doch lässt sich Virtualität aus mehreren Perspektiven betrachten. Ebenso wie Scholz gehen auch Burn und Barnett (1999, S. 216) auf die Unterscheidung interner und externer Anspruchsgruppen ein, fügen aber die Unterscheidung der Intensität des Einflusses der Gruppen und der Verbindungen zwischen internen und externen Verbindungen hinzu. Man kann auch von intra- und interorganisationalen Formen virtueller Organisationen sprechen.

Intraorganisationale Formen beschreiben dabei Kooperationen verschiedener Einheiten in einer einzigen Organisation (vgl. Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2004, S. 36). Interorganisationale Formen übersteigen dagegen die Grenzen einer einzigen Organisation und umfassen

Kooperationen von Einheiten mehrerer Organisationen. In Anlehnung an diese Unterscheidungen können ebenfalls intraorganisationale und interorganisationale Formen der virtuellen Flexibilität einer Organisation unterschieden werden. Dies könnte beispielsweise bedeuten, dass gemessen wird, wie leicht interne Konstituenten zielbringend zusammengesetzt werden können. Dies kann ebenso in der interorganisationalen Perspektive von Interesse sein.

Nicht von Dimensionen, sondern von Richtungen der Flexibilität spricht Shekhar (2006, S. 469). Bei der externen Kundenrichtung wird analysiert, welche Rolle die Virtualität im Zusammenspiel mit dem Kunden spielt. Bei der internen Kundenperspektive der Virtualität sind die Mitarbeiter und andere Individuen und Einheiten in der Organisation von Interesse. Als dritte Richtung wird die Wertschöpfungskette und damit die Verbindungen zwischen den Mitgliedern der interorganisationalen Kooperation angesehen (vgl. Shekhar, 2006, S. 469). Die interorganisationale Dimension kann als Parallele zur Wertschöpfungsrichtung eingeschätzt werden, während die interne Kundenrichtung wiederum der intraorganisationalen Dimension entspricht. Sowohl das virtuelle Büro als auch die Abteilung befinden sich in der intraorganisationalen Dimension. Es geht hierbei um die Zusammenarbeit räumlich verteilter Kompetenzträger. Prasad und Akilesh (2002, S. 105) schlagen diesbezüglich verschiedene Gradmesser der Virtualität in der virtuellen Teamstruktur vor. Virtualität könne beispielsweise daran gemessen werden, wie stark geographisch die Mitarbeiter oder Einheiten getrennt sind, wie stark auf Multimediaalisierung zurückgegriffen werden muss, wie divers die zusammengebrachten Kulturen sind und wie vorübergehend das betreffende Team ist. Weiterhin könne Differenzierung auch basierend auf Entscheidungsprozessen stattfinden. Man könne fragen, wie zentralisiert Entscheidungen sind und wie hoch der Einfluss von festgelegten Schrittfolgen, Vorschriften und Standards ist. Wird die externe Dimension der virtuellen Organisationsflexibilität betrachtet, so scheinen insbesondere der Informationstransfer und die zugrundeliegende Kommunikationsstruktur von Relevanz zu sein. In der internen Perspektive kann dieser Transfer einfacher geschehen, da es sich um eine Einzelorganisation handelt, die zumeist der gleichen Vision unterliegt und eine gemeinsame Identität aufweist. Übersteigt die Perspektive die Organisationsgrenzen hin zum Kunden oder zu anderen Mitgliedern des Verbundunternehmens, so ist ebenfalls zu fragen, wie problemlos Informationen und Ressourcen übertragen werden können. Diese Aspekte sind ebenfalls für die Flexibilität notwendig. Einerseits müssen Kanäle existieren und andererseits müssen diese rasch aktiviert und genutzt werden können. Flexibilität hierbei bedeutet allerdings auch, dass die einzelnen Mitglieder eines Verbundunternehmens sich fokussieren. Sie konzentrieren sich auf das Einbringen der eigenen Kompetenzen in die gemeinsame Wertschöpfungskette. Auf diesem Wege kann dem Auffinden strategischer Herausforderungen und den entsprechenden Antworten mehr Beachtung geschenkt werden (vgl. Werther, 1999, S. 15).

Teils ähneln die Elemente der externen oder interorganisationalen Dimension der virtuellen Organisationsflexibilität demnach der internen oder intraorganisationalen Perspektive. Es geht um eine schnelle Zusammensetzung von Mitgliedern und ihren Kompetenzen, verstärkt um die gemeinsame Ausrichtung und Schaffung von Vertrauen. Diese ist in einer Einzelorganisation

meist stärker ausgeprägt. Analysiert man die externe Dimension eines virtuellen Unternehmens, so steht besonders der Kundennutzen im Vordergrund, an welchen sich das Verbundunternehmen annähern will. Diese Aspekte der externen Dimension zeigen sich ebenfalls in einer Definition der interorganisationalen virtuellen Organisation von Kasper-Fuehrer und Ashkanasy (2003, S. 37). Ihnen zufolge sei eine interorganisationale virtuelle Organisation ein temporäres Netzwerk, bestehend aus unabhängigen Systemen (bspw. Organisationen, Unternehmen, Institutionen), die schnell zusammenkommen, um eine Chance auszunutzen. Die Beteiligten nutzen ihre Kompetenzen, um die bestmögliche Organisation einer Wertschöpfungskette herzustellen, welche unterstützt wird durch Informations- und Kommunikationstechnologie. Hinzugefügt werden zu dieser Definition müssten nur noch die gemeinsame strategische Ausrichtung, die Schaffung einer Vertrauenskultur sowie die Einigung auf stabilisierende Werte.

2.2.4 Zusammenspiel von Managerflexibilität und Organisationsflexibilität

Der Einfluss der Managerflexibilität auf den Erfolg der Organisation wird vielfach betont. Jedoch ist der Einfluss nicht unmittelbar. Eine grundlegende Unterscheidung der Faktoren der Organisationsflexibilität beschreibt die strukturelle Flexibilität und die Managerflexibilität. Dabei wird die strukturelle Flexibilität zumeist als Instrument der Manager angesehen.

Hatum und Pettigrew (2004, S. 239) beziehen sich auf Teece et al. (1997) und das Konzept der Dynamic Capabilities. Eine flexible Organisationsstruktur erlaube den Erfolg angesichts von Unsicherheit im Umfeld (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 240). Dies bedeutet, dass die Steuerung und Richtungsvorgabe durch den Manager geschehen. Ganz konkret beziehen Hatum und Pettigrew sich auf Familienunternehmen und nennen spezielle Herausforderungen wie, dass es in Familienunternehmen bei Wachstum notwendig werde zu delegieren, was angesichts der speziellen Person des Eigentümers aber schwierig sein könnte. Ebenso seien die Übergangsphasen zwischen Managementgenerationen und die Professionalisierung Herausforderungen bei Familienunternehmen (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 240).

Die erste Determinante – das strukturelle Design der Organisation – könne vielfache Facetten aufweisen (vgl. Englehardt & Simmons, 2002, S. 116). Dezentralisierung sei eine wichtige Facette. Darüber hinaus zeichne sich eine flexible Struktur oftmals durch einen niedrigen Grad an Formalisierung, durch Durchlässigkeit zwischen den Ebenen und auch zwischen Unternehmen und Umwelt aus (vgl. Englehardt & Simmons, 2002, S. 116). Partnerschaften und Kooperationen sowie organische, multipolare Netzwerkstrukturen können als weitere Aspekte einer flexiblen Organisationsstruktur gelten (vgl. Englehardt & Simmons, 2002, S. 116).

Managerflexibilität als zweite Determinante der Organisationsflexibilität basiere, so Hatum und Pettigrew (2006, S. 117), auf einer breiten Wissensbasis und Expertise des Managers. Umfassende, heterogene Erfahrungen des Managers und vielseitige Denkweisen erzeugten Flexibilität, da auf diese Weise neue Ideen kreiert, erkannt und gefördert werden können. Ferner zeichne sich ein flexibler Manager durch eine offene Einstellung aus, wodurch unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten genutzt werden können (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 239).

Nicht nur Hatum und Pettigrew arbeiten mit einer Zweiteilung der Organisationsflexibilität. Auch Volberda (1996, S. 359) nutzt diese Unterscheidung. Aufgrund häufiger Disruptionen, so Volberda (1996, S. 359) sei eine neue Auffassung der Organisationsflexibilität notwendig geworden in den zurückliegenden Jahrzehnten. Für ihr Modell nutzen De Leeuw und Volberda (1996, S. 121-122) einen systemtheoretischen und funktionalistischen Ansatz. Flexible Organisationen seien offene Systeme, die in Verbindung zum Umfeld stehen. Eine flexible Organisation ist in diesem Modell ein duales Kontrollsystem (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 122). Die Erhaltung und Fortentwicklung einer Organisation als offenes System wird untersucht unter Rückbezug auf Ackoff, Ashby und Varela. Die Funktion eines Managers sei es, Kontrolle auszuüben in Form der zielgerichteten Einflussnahme. Organisationsflexibilität wird unterteilt in die Kontrollfähigkeiten des Managements und die Kontrollierbarkeit der Organisation. Dies zeigt sich auch in Abbildung 19. Die Kontrollierbarkeit, so De Leeuw und Volberda (1996, S. 129), beschreibe die Möglichkeit, ein Zielsystem, hier die Organisation auf ein Ziel auszurichten, ohne dass das Umfeld diese Zielerreichung maßgeblich verhindern kann. Als Bedingungen der Organisation, die die Kontrollierbarkeit beeinflussen, gelten unter anderem die Technologie, die Struktur und die Kultur (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 133).

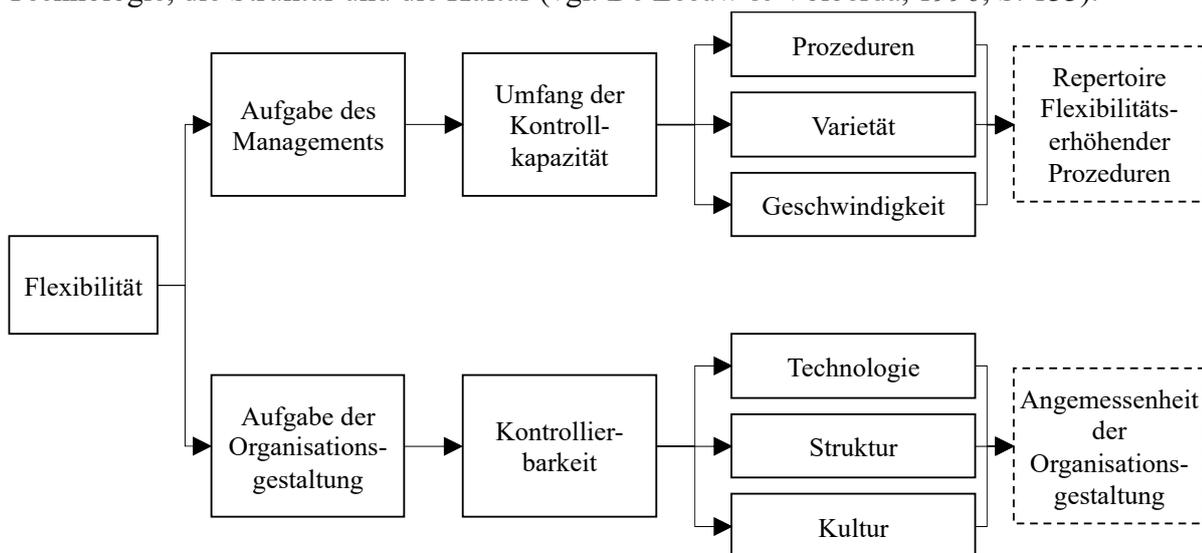


Abbildung 19: Aufgaben in der dualen Kontrollperspektive (in Anlehnung an De Leeuw & Volberda, 1996, S. 131)

Die Kontrolle und Ausübung von Kontrolle müsse immer in relativer Hinsicht untersucht werden (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 123). Es gebe nämlich oftmals einen Unterschied zwischen der beabsichtigten Einflusskraft eines Managers und der tatsächlich ausgeübten. Dies hänge mit der Art der Interaktion zwischen dem Management und dem zu kontrollierenden System zusammen. In manchen Fällen herrsche extrinsische Kontrolle vor, wenn ein dominanter Manager tatsächlich das Zielsystem, die Organisation, komplett kontrollieren könne. Doch könnten im Zielsystem auch einige Gruppen autonom sein. Diese Gruppen sind intrinsisch durch sich selbst kontrolliert. Ebenso könne Kontrolle emergent sein. Bei emergenter Kontrolle

könne von demokratischen und partizipativen Entscheidungen ausgegangen werden (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 123).

Flexibilität sei zum einen die Aufgabe des Managers: Er müsse die Kontrollkapazität entwickeln, um Antworten auf unerwartete Störungen bereitzuhalten. Zu den Komponenten zählt die Schaffung tatsächlicher Managementprozeduren sowie die Schaffung des Potenzials, immer wieder neue Prozeduren erzeugen zu können (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 131). Die weiteren Komponenten der Aufgabe des Managers seien die Varietät der Managerprozeduren und die Schnelligkeit, mit der die Prozeduren zum Einsatz gebracht werden können (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 131-132).

Auch wenn die Kontrollfähigkeiten des Managers und die Kontrollierbarkeit der Organisation dieselbe Organisation betreffen und Überschneidungen hinsichtlich der Aktions- und Interaktionsbereiche zeigen, passen sie nicht immer zusammen. Die Kontrollierbarkeit der Organisation kann die Kontrollfähigkeit und damit die Flexibilität des Managers behindern (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 133). Es gehe darum, die Dualität zu beachten, da die beiden Dimensionen einander nicht kompensieren können. Sie müssten aufeinander abgestimmt werden (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 131). Die Untersuchung der dualen Kontrollperspektive wird spieltheoretisch angegangen, indem zwischen dem kontrollierenden Organ und dem Zielsystem unterschieden wird (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 124). Einerseits könne die Organisation als kontrolliertes, offenes System im Sinne der Kybernetik erster Ordnung gelten. Demnach stehe die Organisation stets im Austausch mit dem Umfeld und müsse sich anpassen, um zu überleben. Andererseits könne die Organisation ebenso als kontrollierendes Organ angesehen werden, indem es im Sinne der Kybernetik zweiter Ordnung den Einfluss des Umfelds derart kontrolliere, dass nur die relevanten Informationen aufgenommen werden (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 125). Ist die Organisation das kontrollierte System, so bedeute Flexibilität, dass das Umfeld zwar Druck auf die Organisation ausübe, die Organisation aber nicht vollkommen kontrolliere, da diese sich adaptiv anpassen könne (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 127). Dies sei eine interne Art der Flexibilität. Externe Flexibilität liege vor, wenn die Organisation als autonomes System verstanden wird und selbst Einfluss auf das Umfeld ausübe (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 127). Kombiniert man die interne oder externe Richtung der Flexibilität mit der Auffassung der Organisation als kontrolliertes oder kontrollierendes System, so ergeben sich vier Quadranten der Flexibilität:

1. Passive interne Flexibilität: Der Organisation gelingt es, effektive interne Veränderungen vorzunehmen als Antwort auf Veränderungen im Umfeld (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 128).
2. Aktive interne Flexibilität: Die Organisation kann interne Veränderungen durchführen, ohne dass diese durch Veränderungen im Umfeld ausgelöst wurden. Hierzu zählen unter anderem Investitionen in die Liquidität, in Lagerkapazitäten und in vielseitig verwendbare Maschinen oder Fabriken. Dadurch wird die Fähigkeit aktiv erhöht, Antworten

rechtzeitig einsetzen zu können, ohne dass diese in direkter Weise bereits durch das Umfeld erforderlich gemacht wurden (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 128).

3. Passive externe Flexibilität: Die Organisation erreicht eine Marktposition oder einen Grad an Diversifikation, sodass Veränderungen im Umfeld sich nicht allzu stark auf die Organisation und ihre Effektivität auswirken (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 128).
4. Aktive externe Flexibilität: Durch eigene Initiativen erreicht die Organisation eine hohe Kontrollierbarkeit des Umfelds. Dies ist unter anderem dann der Fall, wenn die Organisation sich in Marktbereiche bewegen kann, wo sie bessere von technologischen Durchbrüchen profitieren kann. Es wird dadurch aktiv Einfluss genommen auf das Umfeld und seine Charakteristika (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 128).

Diese vier Quadranten beziehen sich auf die Flexibilität der Organisation, während Volberda (1996, S. 361) noch einmal präziser auf die Komponenten der Schaffung dieser Flexibilität eingeht. Flexibilität beinhaltet dabei insbesondere die Kreation und Förderung dynamischer Fähigkeiten im Sinne des Dynamic Capabilities-Views (vgl. Volberda, 1996, S. 361). Die Komponenten hierbei sind die Varietät der Managerfähigkeiten sowie die Schnelligkeit bezüglich der Aktivierung dieser Fähigkeiten. Beide Komponenten könne sich in einer niedrigen und hohen Ausprägung zeigen. Dies führe zu vier Typen der Flexibilität, die es gilt für den Manager zu schaffen. Zu sehen sind die vier Typen in Abbildung 20.

Die *Steady-State Flexibilität* zeichnet sich durch niedrige Varietät sowie Geschwindigkeit aus. Eine hohe Ausprägung beider Komponenten ist nicht notwendig, da bei den betroffenen Bereichen nur wenige und zumeist vorhersehbare Veränderungen auftreten. Es handelt sich dabei eher um stabile, recht statische Prozeduren, die man schrittweise und inkrementell optimieren kann (vgl. Volberda, 1996, S. 362).

Bei der *operationalen Flexibilität* ist die Varietät niedrig, die Geschwindigkeit hingegen hoch ausgeprägt. Diese Art der Flexibilität betrifft Routinen. Operationale Flexibilität zeigt sich bei der Variation des Produktionsvolumens oder der Lagerkapazitäten. Die Fluktuationen sind vorhersehbar und die nötigen Antworten bekannt (vgl. Volberda, 1996, S. 362).

Die *strukturelle Flexibilität* zeichnet sich durch eine hohe Varietät und eine niedrige Geschwindigkeit aus. Speziell bei revolutionären Veränderungen wird es nötig, die Struktur der Organisation und die Kommunikationsprozesse zu verändern, aber auch die Kooperationen mit Lieferanten und Abnehmern (vgl. Volberda, 1996, S. 362). Da dies aber durchaus tiefgreifende Veränderungen sind, sind diese nicht so schnell wie beispielsweise bei der operationalen Flexibilität realisierbar (vgl. Volberda, 1996, S. 362).

Strategische Flexibilität ist die radikalste Form der Flexibilität. Sie äußert sich in hoher Varietät und Geschwindigkeit. Strategische Flexibilität ist nötig, wenn es einschneidende und unvorhersehbare Veränderungen gibt, die das Fortleben der Organisation gefährden könnten und daher eine Reaktion erfordern (vgl. Volberda, 1996, S. 363). Zur strategischen Flexibilität kann es zählen, neue Produkt-Markt-Kombinationen aufzubauen, neue Technologien zu integrieren oder Wertschöpfungsketten fundamental zu überdenken (vgl. Volberda, 1996, S. 363).

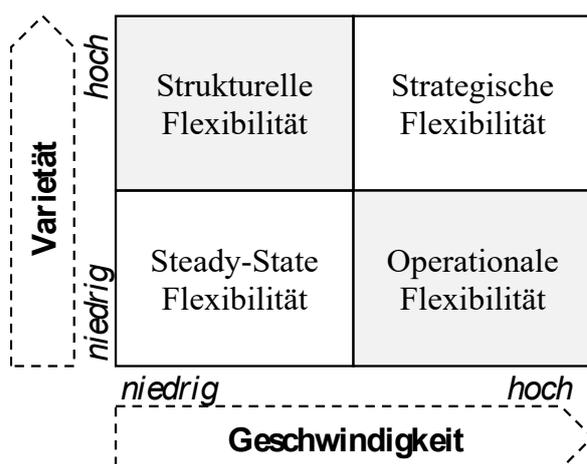


Abbildung 20: Typen der Flexibilität (in Anlehnung an Volberda, 1996, S. 362)

Diese vier Flexibilitätstypen können erneut in interne und externe Ausprägungen aufgeteilt werden, wobei die Steady-State Flexibilität von Volberda (1996, S. 363) nicht genauer analysiert wird, da diese Flexibilität eher statischen Prozeduren ähnelt (vgl. Volberda, 1996, S. 362). 1997 fügte Volberda (1997, S. 172) noch die Metaflexibilität hinzu. Diese umfasst die Fähigkeiten zu lernen, Informationen zu verarbeiten sowie die operationale, die strukturelle und die strategische Flexibilität aufeinander und auf die Erfordernisse des Umfelds anzupassen. Dies ähnelt der dritten Gruppe an Managerfähigkeiten, die Burgoyne und Stuart (1976, S. 22), anführen.

Obgleich Volberda (1996, S. 359) von einem Hyperwettbewerb und im Sinne des Gesetzes der erforderlichen Varietät davon spricht, dass die flexible Organisation die nötige Form sei, um weiterhin wettbewerbsfähig und vital zu bleiben, so ist ein gewisser Grad an Stabilität notwendig (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 134). Dies wird auch als Paradoxon der Flexibilität bezeichnet. Zwar müsse Flexibilität gefördert werden, um zu verhindern, dass Rigidität eintritt, doch müsse ein Anker bestehen, um Chaos zu vermeiden (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 134). Es solle demzufolge zu einer konstruktiven Spannung zwischen Flexibilität und Bewahrung kommen. Die Manager sollten sich stets hinterfragen und die Fähigkeiten erneuern. Allerdings müssten die Kernwerte und die Mission der Organisation gepflegt werden. Loyalität und Bindung seien stabile Werte, während die Bereitschaft sich zu verändern Zeichen der Flexibilität seien (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 134).

Diese konstruktive Spannung herzustellen sei der Inhalt der Metaflexibilität (vgl. Volberda, 1996, S. 365). Der Metaflexibilität kommt dadurch eine zentrale Position durch, da die Managerfähigkeiten (Kontrollfähigkeiten) und die Charakteristika der Organisation (Kontrollierbarkeit) in Einklang gebracht werden müssen. Liegt eine zu hohe Managerflexibilität vor, ohne dass es die nötige Kontrollierbarkeit der Organisation gibt, so kann dies zu Chaos führen. Eine hohe Organisationsflexibilität ohne die notwendige Managerflexibilität hingegen führt dazu, dass das Potenzial der Kontrollierbarkeit der Organisation ungenutzt bleibt. Drei Annahmen werden hierzu von Volberda (1996, S. 365) aufgestellt:

1. Der Flexibilitätsmix des Managements muss zur Turbulenz im Umfeld passen.

2. Um den Flexibilitätsmix des Managements nutzen zu können, muss die Kontrollierbarkeit der Organisation das nötige Flexibilitätspotenzial aufweisen.
3. Der Flexibilitätsmix des Managements und die darauf abgestimmte Organisationsflexibilität müssen zusammen wiederum kontinuierlich an den Grad der Turbulenz des Umfelds angepasst werden.

Aus diesem Zusammenspiel und aus der zentralen Rolle der Metaflexibilität ergibt sich die in Abbildung 21 dargestellte prozessuale Sicht der dualen Kontrollperspektive der Organisation. Diese Zweiteilung der Flexibilität in einer Organisation, die Unterteilung in die Manager- und die Organisationsflexibilität im Sinne der Kontrollierbarkeit der Organisation als Subsystem der Gesamtorganisation, wird auch in dieser Forschungsarbeit verwendet. Ebenso wird die Verbindung zu den dynamischen Fähigkeiten des Managers aufgegriffen, welche bei Volberda (1996, S. 361) als Aufgabe des Managements aufgefasst wird.

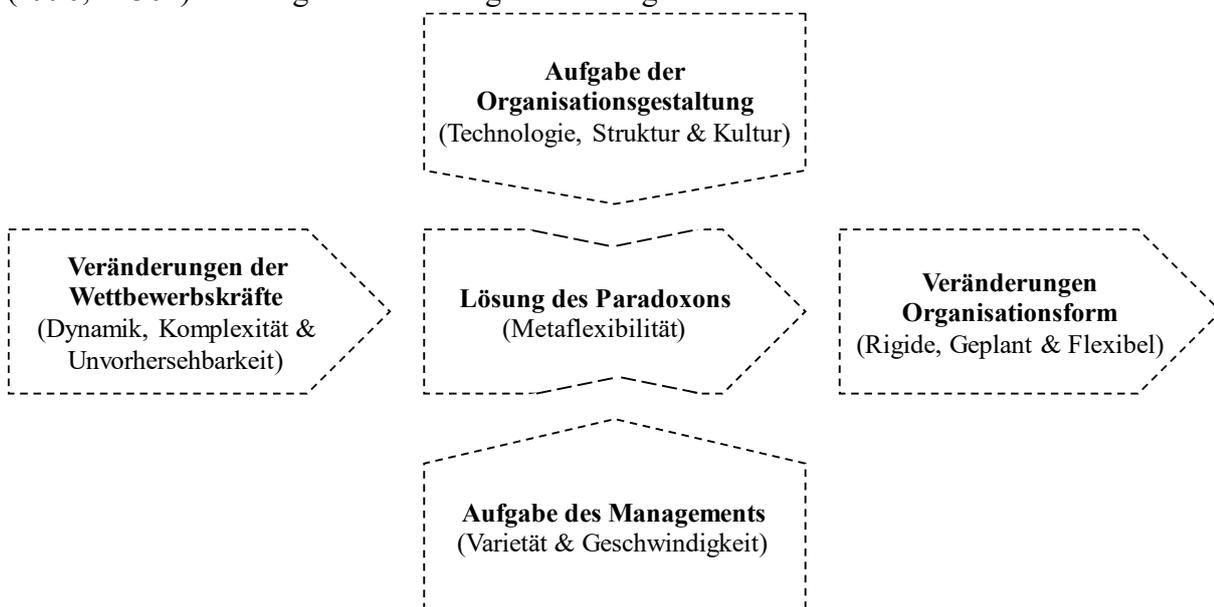


Abbildung 21: Konzeptuelles Modell der Organisationsflexibilität (in Anlehnung an Volberda 1996, S. 366)

2.3 Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil

2.3.1 Übersicht der Entwicklung des Dynamic Capabilities-Views

Der Dynamic Capabilities-View (DCV) ist eines der zentralen Konzepte in der Forschung zum strategischen Management (vgl. Easterby-Smith et al., 2009, S. 1). Es lassen sich vier maßgebliche Theorien differenzieren hinsichtlich der Organisationsstrategie, so Harreld et al. (2007, S. 23-24). Diese Theorien werden auch als Paradigmen der Forschung zum strategischen Management erachtet (vgl. Harreld et al., 2007, S. 23). Das Rahmenwerk der fünf Wettbewerbskräfte von Porter als erstes zu nennendes Paradigma fokussiert sich auf jene Wettbewerbspositionen, die es für Unternehmen zu verteidigen gilt. Dabei werden auch Wettbewerbsbarrieren in das Rahmenwerk einbezogen. Der Fokus von Porter liegt weniger auf den internen Kräften der Organisation und dafür stärker auf den Einflussfaktoren, die von außen auf die Organisation wirken. Der Resource Based-View hingegen führt den Wettbewerbsvorteil auf schwierig zu

imitierende und nicht-substituierbare Ressourcen zurück. Der Fokus ist damit ein interner. Sowohl das Rahmenwerk der Wettbewerbskräfte von Porter als auch der Resource Based-View werden immer wieder als recht statisch kritisiert. Als drittes Paradigma im strategischen Management bezeichnen Harreld et al. (2007, S. 23-24) strategische Konflikte. Hierbei wird zu meist die Spieltheorie als Basis genutzt, um zu untersuchen, wie einzelne Wettbewerber durch strategische Bewegungen Konkurrenten übertreffen. Durch strategische Investitionen beispielsweise können Wettbewerber wiederum beeinflusst und so gelenkt werden (vgl. Harreld et al., 2007, S. 24). Als neuester theoretischer Ansatz, der das strategische Management prägt, wird der Dynamic Capabilities-View genannt. Diese Theorie baue auf den Ideen zu Kernkompetenzen auf und konzentriere sich auf die Rolle des Managements und wie dieses die Kompetenzen und Ressourcen der Organisation stetig anpasst und neu ausrichtet.

Als fundamentale Frage des strategischen Managements gilt, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen und zu erhalten. Um diese Frage beantworten zu können, entwickelten Teece et al. (1997, S. 509) den Ansatz der Dynamic Capabilities beziehungsweise der dynamischen Fähigkeiten. Die Entwicklung dieser Theorie geht darauf zurück, dass die Forschenden zwar erkennen, dass die Forschung zum strategischen Management etliche Erklärungsansätze enthält, um zu untersuchen, wie Unternehmen ihren existierenden Vorteil beschützen, dass es aber wenige Theorien gebe, die erklären können, wie Unternehmen angesichts eines volatiler werdenden Umfelds Wettbewerbsvorteile aufbauen und stetig erneuern können (vgl. Teece et al., 1997, S. 509). Teece et al. (1997, S. 515) definieren dynamische Fähigkeiten von Organisationen (engl. *dynamic capabilities*) als das Vorgehen des strategischen Managements, um interne sowie externe Organisationsfertigkeiten, -ressourcen und -kompetenzen zu adaptieren, integrieren und rekonfigurieren, damit die Anforderungen eines sich wandelnden Umfelds erfüllt werden können. Der Dynamic Capabilities-View erweitere den Ansatz der Kernkompetenzen, so Schreyögg und Kliesch (2006, S. 462), um eine dynamische Dimension. Der Ausgangspunkt sei die Überlegung, dass innerhalb eines globalen Wettbewerbs nur diejenigen überdauern, die flexible Anpassungen durchführen. Dynamische Kompetenzen, die zu diesem Überdauern befähigen, seien vor allem durch Flexibilität und Dynamik gekennzeichnet (vgl. Schreyögg & Kliesch, 2006, S. 462). Dies zeigt die enge Verbindung der dynamischen Fähigkeiten von Organisationen, der Rolle des Managements, der Flexibilität im globalen Wettbewerb und des dauerhaften Wettbewerbsvorteils.

Als eines der neuesten und mittlerweile einflussreichsten Felder innerhalb des strategischen Managements werden die Ideen zu den Dynamic Capabilities nun auch bei Fragen zur Entrepreneurship, zum Technologie- und Innovationsmanagement oder auch bei Fragen des Personalmanagements eingesetzt (vgl. Schilke et al., 2018, S. 390).

2.3.2 Der Resource Based-View

2.3.2.1 Grundannahmen des Resource Based-Views

Der Dynamic Capabilities-View fußt zu großen Teilen auf dem Resource Based-View (RBV). Beide Ansätze zielen darauf ab, die Entstehung eines Wettbewerbsvorteils zu erklären, wobei der Dynamic Capabilities-View stärker darauf eingeht, wie dieser Vorteil erneuert und verteidigt werden kann. Barney et al. (2001, S. 625) bezeichnen den Resource Based-View als das einflussreichste Rahmenwerk innerhalb der Forschung zum strategischen Management.

Der Resource Based-View kann als *Inside-out*-Ansatz im strategischen Management charakterisiert werden. Das Unternehmen reagiert nicht nur, wie es im Market Based-View oftmals angenommen wird, sondern kann strategischen Erfolg auf eigene Initiative durch die Akquisition, die Entwicklung und den Einsatz wichtiger Ressourcen erreichen. Derartige Ressourcen sollten allerdings einzigartig sein oder einzigartige Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Ressourcen oder Kompetenzen zulassen (vgl. Connor, 2002, S. 308). Die Unterschiede zwischen Unternehmen und ihren strategischen Positionen seien, so Helfat und Peteraf (2003, S. 997), auf die Heterogenität der Ressourcen zurückzuführen. Damit wird angenommen, dass durch den Besitz und den gezielten Einsatz von strategischen Ressourcen ein dauerhafter Vorteil erreicht werden kann (vgl. Barney, 1991b, S. 101).

Im Vordergrund steht, dass diejenigen Ressourcen, die zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen, heterogen und immobil verteilt sind (vgl. Barney, 1991a, S. 97). Dies macht den Resource Based-View zu einem *ricardianischen* Modell. Basierend auf komparativen Ressourcenvorteilen können Unternehmen unterschiedliche Wettbewerbspositionen einnehmen. Barney (2001, S. 645) positioniert den Resource Based-View im Vergleich zu neoklassischer Theorie und im Speziellen zu Ricardos Theorie der komparativen Kostenvorteile, indem er sagt, der Resource Based-View könne als Erweiterung der ricardianischen Theorie gelten. Jedoch besage der Resource Based-View, dass nicht allein das Land unelastisch in der Verteilung sei, sondern weit aus mehr Produktionsfaktoren einzubeziehen seien. Ferner nehme der Resource Based-View an, dass es sich bei Unternehmen um profitmaximierende Ganzheiten handle, die von Managern gesteuert werden, welche unter begrenzter Rationalität agierten. Die Märkte, in denen die Unternehmen tätig sind, seien zu einem gewissen Maße vorhersehbar und bewegten sich in Richtung eines Gleichgewichts (vgl. Kraaijenbrink et al., 2010, S. 350).

Manager könnten einen ex ante Wettbewerbsvorteil erreichen, wenn sie den zukünftigen Wert einer Ressource frühzeitig erfassen können. Somit steht die betreffende Ressource anderen Unternehmen nicht mehr zur Verfügung (vgl. Kraaijenbrink et al., 2010, S. 350). Dies sei, so Wang und Ahmed (2007, S. 32), auf die Immobilität der Ressourcen zurückzuführen. Der entstehende Wettbewerbsvorteil kann dann nicht nur vorübergehender Natur sein (vgl. Barney, 1991b, S. 101). Jedoch sei es notwendig, dass auch ex post Barrieren für Konkurrenten in Bezug auf den Zugang und die Nutzung von entscheidenden Ressourcen existieren (vgl. Peteraf, 1993, S. 182). Eine geringe Imitierbarkeit sowie eine geringe Substituierbarkeit können in diesem Kontext als isolierende Mechanismen angesehen werden.

2.3.2.2 Der Mehrwert des Resource Based-Views

Der Resource Based-View ermöglicht den Vergleich von Unternehmen basierend auf der Ressourcenbasis. Das Fundament bildet dabei die Logik des komparativen Vorteils nach Ricardo. Die Heterogenität hinsichtlich der Performance basiere demnach auf der Heterogenität in der Verteilung der Ressourcen (vgl. Makadok, 2001, S. 388). Darauf bezogen sind für den Wettbewerbsvorteil auch die Fähigkeiten zur Ressourcenbewertung, -auswahl und -akquise (engl. *resource picking skills*) essenziell. Derartige Fähigkeiten seien dadurch gekennzeichnet, dass die Besitzer besser dazu befähigt sind, den künftigen Wert einer Ressource so treffend wie möglich abschätzen zu können. Zentral dabei ist das Agieren des Managers. Jedoch zeigt der Fokus auf derartige Fähigkeiten, dass beim Resource Based-View weniger von Interesse ist, wie die Ressourcen über einen längeren Zeitraum eingesetzt werden. Es wird vielmehr die Beständigkeit eines einmal erreichten Vorteils angenommen. Daher konzentrieren sich die Entscheidungsträger im Resource Based-View stärker auf die Ressourcenfindung als auf den Einsatz und die Koordination der gefundenen Ressourcen.

Anhand der Differenzen in den Ressourcenpositionen ermöglicht der Resource Based-View eine Ergründung der Unterschiede zwischen Unternehmen und ihren Wettbewerbspositionen. Bereits Penrose interessierte sich in ihrer Forschung für den Einfluss der Unternehmensressourcen auf die Diversifikation. Als eine der zentralen Ideen Penroses nennen Kor und Mahoney (2000, S. 118), dass die Diversifikation, die zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen kann, insbesondere auf den Kompetenzen des Unternehmens basiere. Der Diversifikationsprozess werde getrieben durch eine Verbindung der Ressourcen, der Kompetenzen und der Wettbewerbsoptionen, die vom Manager jedoch erst wahrgenommen werden müssen (vgl. Kor & Mahoney, 2000, S. 118). Hinsichtlich der Diversifikationsstrategie biete der Resource Based-View vier wichtige Einsichten, so Mahoney und Pandian (1992, S. 365-367):

1. Zunächst erkläre er die Wachstumsgrenzen anhand der Limitierung der Ressourcen.
2. Zweitens biete der Resource Based-View Erklärungen für die Motivation der Expansion.
3. Drittens bestimme das Ressourcenprofil die Richtung der Expansion des Unternehmens.
4. Viertens könne die Performance und Profitabilität des Unternehmens auf dieses Profil zurückgeführt werden.

Als grundlegende Theorie innerhalb des strategischen Managements kann der Resource Based-View als Grundbaustein für die Analyse von Differenzen bezogen auf Wettbewerbspositionen angesehen werden. Sind die Umstände der Entwicklungszeit des Resource Based-Views zwar heutzutage nicht mehr oder in geringem Maße gegeben, so sind die grundlegenden Ideen des Views auch heute noch wegweisend.

2.3.2.3 Die Klassifizierung von Ressourcen innerhalb des Resource Based-Views

Differenziale hinsichtlich der Wettbewerbspositionen sind im Resource Based-View zurückzuführen auf Differenziale hinsichtlich bedeutsamer Ressourcen. Als zentral für die Einschätzung der Bedeutsamkeit von Ressourcen und ihrem Potenzial für den Wettbewerbsvorteil gilt das

VRIN-Rahmenwerk (vgl. Barney, 1991b, S. 105-111). Basierend auf den Annahmen, dass Ressourcen heterogen und immobil sind, können durch das Rahmenwerk Ressourcen anhand von vier Kriterien differenziert werden. Ressourcen, die zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen können, sollten demnach *wertvoll* (engl. *valuable*), *selten* (engl. *rare*), *unperfekt imitierbar* (engl. *imperfect imitability*) und *nicht-substituierbar* (engl. *non-substitutable*) sein. Im Speziellen geht Barney (1991b) noch einmal auf die unperfekte Imitierbarkeit ein. Zum einen kann diese fehlende Imitierbarkeit aufgrund von Pfadabhängigkeiten entstehen, sodass aufgrund von vorangegangenen Entscheidungen Ressourcen im Besitz des Unternehmens sind, welche Konkurrenten nicht zur Verfügung stehen (vgl. Barney, 1991b, S. 107-108). Zudem kann die fehlende Imitierbarkeit dadurch entstehen, dass kausale Ambiguität vorherrscht, was bedeutet, dass die Verbindung zwischen den Ressourcen und dem Wettbewerbsvorteil nicht ersichtlich ist (vgl. Barney, 1991b, S. 108-109). Die soziale Komplexität kann ebenfalls dazu führen, dass Ressourcen nicht imitiert werden können, da auf den Zusammenhang zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil soziale Faktoren einwirken könnten, welche nur schwierig zu erfassen und zudem nur schwierig zu steuern sind (vgl. Barney, 1991b, S. 110). 1998 fügten Barney und Wright (1998, S. 35) noch das Kriterium der Organisation hinzu. Fortan wird das Rahmenwerk auch *VRIO* abgekürzt. Das Kriterium der Organisation besagt, dass Strukturen und Prozesse vorliegen müssen, die es überhaupt erst ermöglichen, die Ressourcen und ihr Potenzial auszunutzen. Dieses Kriterium sei insbesondere für das Potenzial der Humanressourcen zentral.

Am Aspekt der sozialen Komplexität unter anderem wird jedoch deutlich, dass die Nachvollziehbarkeit bedeutsamer Ressourcen selbst für das betreffende Unternehmen und die Akteure erschwert sein könnte. Es kann sich demzufolge die Frage stellen, wie stark man eine Ressource an sich als Organisation binden und damit besitzen kann. Die Konsequenz ist ein variierendes Maß des Verfügens über die jeweilige Ressource. Lockett und Thompson (2001, S. 725) unterscheiden hierbei Ressourcen, welche vollständig verwendet (engl. *fully appropriable*) werden können wie physisches Kapital oder Marken und weniger greifbare Ressourcen wie Routinen der Organisation oder Fähigkeiten (engl. *capabilities*). Bei dieser Unterscheidung kommt ebenfalls zum Tragen, wie stark die Ressource in das Organisationsgeschehen oder das Individualwissen eingebettet ist. Ähnliches ist in den grundlegenden Klassifizierungen von Barney (1991b, S. 101) oder auch Eisenhardt und Martin (2000, S. 1106-1107) zu erkennen. Hier werden physische Ressourcen, Humanressourcen und organisationale Ressourcen voneinander abgegrenzt. Eine weitere Unterscheidung bezieht sich auf statische und dynamische Ressourcen (vgl. Lockett et al., 2009, S. 9). Statische Ressourcen können solche sein, die nur über einen begrenzten Zeitraum verbraucht werden und von Vorteil sein können. Dynamische Ressourcen hingegen treten in Form von Fähigkeiten (engl. *capabilities*) auf. Dazu zählt beispielsweise das organisationale Lernen, welches fortdauernd neue Chancen hervorbringen kann Ressourcen (vgl. Lockett et al., 2009, S. 9-10). Eine solche Definition der letzteren Art der Ressourcen weist bereits enorme Parallelen zu den dynamischen Fähigkeiten nach Teece et al. (2007) auf.

Allerdings können Fähigkeiten, insbesondere dynamische Fähigkeiten, nicht in Ressourcen eingeordnet werden. Vielmehr wirken dynamische Fähigkeiten auf die Ressourcenbasis, wie in Abschnitt 2.3.3 noch vertieft werden wird. Eine wichtige Differenzierung, insbesondere im Zusammenspiel mit den Dynamic Capabilities, bezieht sich auf die Absorption der Ressourcen. Ressourcen, so Voss et al. (2008, S. 149), variieren hinsichtlich des Grads der Absorption in andauernden Aktivitäten. Weniger absorbierte Ressourcen sind ungebunden und können schnell und variabel neu eingesetzt werden. Neben dem Grad der Absorption beziehen Voss et al. (2008, 149) sich zusätzlich noch auf den Grad der Seltenheit, um Ressourcen zu klassifizieren. Statt des Begriffs der Ressource wird bei Voss et al. (2008) mit der Bezeichnung des Puffers (engl. *slack*) argumentiert. Es ergeben sich vier Quadranten wie in Abbildung 22 zu erkennen ist. Finanzielle Puffer sind kaum gebunden und daher sehr schnell einer neuen Verwendung zuzuordnen. Allerdings seien finanzielle Puffer ebenso wenig selten (vgl. Voss et al., 2008, S. 149). Puffer aus Kundenbeziehungen (engl. *customer relational slack*) sei ebenso wenig wie finanzielle Puffer gebunden, zeige dafür aber ein hohes Maß an Seltenheit (vgl. Voss et al., 2008, S. 150). Operationeller Puffer (engl. *operational slack*) ist hochgradig gebunden und weniger selten. Puffer, welches aus dem Humankapital (engl. *human resource slack*) heraus entsteht, dagegen ist sowohl gebunden als auch selten (vgl. Voss et al., 2008, S. 151). Diese Einordnung gibt einen Hinweis darauf, wie schnell einzelne Ressourcen verfügbar sind und wie variabel sie einsetzbar sind. Zugleich zeigt die vertikale Achse des Quadrates, ob eine Ressource mehr oder weniger einfach zu imitieren oder substituieren ist. Daraus entsteht ein strategischer Freiraum für Manager, wovon dessen dynamische Fähigkeiten profitieren können.

		Grad der Ressourcenabsorption	
		niedrig	hoch
Grad der Ressourcenseltenheit	niedrig	Finanzielle Puffer	Operationelle Puffer
	hoch	Puffer aus Kundenbeziehungen	Puffer aus Humanressourcen

Abbildung 22: Kategorisierung verschiedener Ressourcen hinsichtlich der Seltenheit und Absorption (in Anlehnung an Voss et al., 2008, S. 149)

Statt des strategischen Freiraums wird im strategischen Management häufig von *Diskretion* gesprochen. Im Kontext der Forschung zu Upper Echelons und zur Strategic Leadership könne die Managerdiskretion als Spielraum der Manager bezeichnet werden, mit dem sie verschiedene Strategien auswählen und verfolgen können sowie in dem Umfang, zu welchem die Entscheidungen und Verhaltensweisen der Manager sich widerspiegeln in den Ergebnissen auf organisationsweiter Ebene (vgl. Cortes & Kiss, 2023, S. 158). Liege ein hoher Grad der Diskretion vor, so könne der Manager aus einer großen Bandbreite an strategischen Optionen auswählen

und könne eine Vielzahl an Fähigkeiten und Erfahrungen in den Entscheidungsprozess einbringen. Bei einem niedrigen Grad der Diskretion seien der Umfang strategischer Optionen sowie der Einfluss des Managers auf das Unternehmen limitiert (vgl. Cortes & Kiss, 2023, S. 158). Die Diskretion wiederum hängt zu einem großen Grad mit den verfügbaren Ressourcen sowie der Art der Ressourcen zusammen. Nach Wangrow et al. (2015, S. 101-102) existieren drei Kräfte, die den Diskretionsgrad eines Managers determinieren: das Aufgabenfeld, die Charakteristiken des Managers sowie interne Organisationsfaktoren. Innerhalb der internen Organisationsfaktoren nehmen Ressourcen eine zentrale Stellung ein. Manager in Organisationen, die über weitreichend übertragbare Ressourcen wie Geldreserven, ungenutzte Schuldenkapazität oder verfügbares Management- oder Technologietalent verfügen, können mehr strategische Optionen verfolgen als Manager in Organisationen mit begrenzter Ressourcenbasis (vgl. Wangrow et al., 2015, S. 103). In transferierbaren und ungenutzten Ressourcen kann demnach eine Antezendenz der Managerdiskretion und der Managerflexibilität gesehen werden. In der Forschung zum strategischen Management wird dabei häufig der Begriff des *slack* benutzt. So argumentieren auch Finkelstein und Hambrick (1990, S. 489-490), Managerdiskretion werde gesteigert durch die Verfügbarkeit von *Slackressourcen*. Doch innerhalb dieser losen beziehungsweise weniger gebundenen Ressourcen gibt es Unterschiede hinsichtlich der möglichen Verwendungsfelder. Je mehr Verwendungsfelder durch eine Ressource im Überschuss bedient werden können, desto größer der Vorzug für die Diskretion. Wichtig ist allerdings, dass die Verfügbarkeit an überschüssigen und ungebundenen Ressourcen alleine noch keinen Vorteil für ein Unternehmen erzeugt. In diesem Kontext nutzen Sharfman et al. (1988, S. 602) die Unterscheidung zwischen potenziellen und absorbierten überschüssigen Ressourcen, welche wiederum zu einem höheren beziehungsweise niedrigeren Level an Diskretion führen können. Die Manager kleinerer Unternehmen, wie es mittelständische Unternehmen meist sind, könnten aufgrund mehrerer Spezifika über einen höheren Grad an Diskretion im Vergleich zu Großunternehmen verfügen. Cortes und Kiss (2023, S. 158) zitieren diesbezüglich eine Vielzahl an Forschungsbeiträgen. In kleinen Unternehmen herrschten Umstände, die einen hohen Diskretionsgrad der Manager ermöglichen könnten:

- Manager in kleinen Unternehmen übernehmen oftmals mehrere Rollen, unter anderem sowohl strategische als auch operative Rollen.
- Es liegen ein engerer Kontakt zu den Mitarbeitern sowie eine niedrigere Hierarchie vor.
- Die Kontrolle durch Anspruchsgruppen und Unternehmensorgane fällt viel geringer aus.
- Die Agency-Kosten sind geringer aufgrund eines höheren Eigentumsanteils.

Aufgrund dieser Umstände könnten Manager in kleinen Unternehmen mit einem deutlich höheren Ermessensspielraum agieren. Insbesondere sehen Cortes und Kiss (2023, S. 161) einen starken Zusammenhang zwischen der Eigentumskonzentration und dem Level an Diskretion. Zwar liegt demnach ein hohes Potenzial für Diskretion in kleinen Unternehmen vor, doch ist zugleich die Ressourcenbasis häufig begrenzt. Dies wiederum könne dazu führen, dass die Diskretion der Manager in kleineren Unternehmen noch größer wird, da die Unternehmen sich auf

die Manager und ihren Erfahrungsschatz, ihre Fähigkeiten und ihre Kenntnisse verlassen müssen, um die Ressourcendefizite ausgleichen zu können (vgl. Cortes & Kiss, 2023, S. 161).

2.3.2.4 Erfolgskriterien im Resource Based-View

Das grundlegende Erfolgskriterium innerhalb des Resource Based-Views ist das Erreichen und Verteidigen eines Wettbewerbsvorteils. Damit dies gelingen kann, gilt es Barrieren für aktuelle und potenzielle Konkurrenten aufzubauen. Derartige Barrieren können auch durch *First Mover Advantages* erreicht werden. Wernerfelt (1984, S. 173) als einer der Begründer des Resource Based-Views erörtert, dass seltene Ressourcen den besitzenden Unternehmen nicht nur den Vorteil aufgrund von *Eintrittsbarrieren* verleihen. Eintrittsbarrieren beziehen sich vor allem auf den Vorteil gegenüber potenziellen Neulingen in einem Markt. Das Unternehmen, welches seltene Ressourcen besitzt, allerdings kann zudem von dem Vorteil profitieren, dass selbst bei Eintritt eines neuen Wettbewerbers die relative Position vergleichsweise einfach zu verteidigen ist. Der Besitz der jeweiligen Ressource beeinflusst, so Wernerfelt (1984, S. 173), die Kosten oder die Umsätze derjenigen Unternehmen, die die Ressource erst zu einem späteren Zeitpunkt in ihren Besitz bringen können. Es wird hier von einer *Ressourcenpositionsbarriere* (engl. *resource position barrier*) gesprochen.

Innerhalb des Resource Based-Views gilt eine Ressource insbesondere dann als wertvoll, wenn sie nicht imitiert werden kann. Dies kann durch *Isolationsmechanismen* erreicht werden. Diesbezüglich unterscheiden Hoopes et al. (2003, S. 891) drei isolierende Mechanismen:

1. Schutz- und Eigentumsrechte: Aufgrund dieser Rechte können bestimmte Ressourcen geschützt werden. Beispiele hierfür sind beispielsweise Patente.
2. Lern- und Entwicklungskosten: Hohe Lern- und Entwicklungskosten von Ressourcen verhindern das Kopieren von Ressourcen und Fähigkeiten. Steigen die Kosten der Imitation der Ressourcen eines Rivalen, so sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Imitation in Angriff genommen wird.
3. Kausale Ambiguität: Sofern die Zusammenhänge zwischen den Ressourcen und dem Wettbewerbsvorteil nicht nachzuvollziehen sind, werden Konkurrenten davon absehen, die Ressourcen zu imitieren.

Das essenzielle theoretische Konzept, um die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils zu erklären seien, so auch Mahoney und Pandian (1992, S. 371), isolierende Mechanismen. Isolierende Mechanismen, welche auf der Unternehmensebene anzusiedeln seien, seien eine Analogie zu den Eintrittsbarrieren auf Industrieebene und den Mobilitätsbarrieren auf Ebene der strategischen Gruppen. Isolierende Mechanismen bieten demnach eine Begründung für intraindustrielle Differenzen zwischen Unternehmen. Ambiguität (vgl. Mahoney & Pandian, 1992, S. 371). Die in Tabelle 11 zu sehenden isolierenden Mechanismen, die Mahoney und Pandian (1992, S. 372) identifizieren, umfassen mehrere Quellen des Wettbewerbsvorteils.

Im Gegensatz zur ursprünglichen Tabelle wurde in der angepassten Tabelle dieser Arbeit eine neue Sortierung vorgenommen. Es wurde unterschieden zwischen isolierenden Mechanismen,

die auf die Einzigartigkeit der Ressourcen, auf die Kompetenzen und auf die Manager, auf die Unternehmenskultur, auf die immateriellen Ressourcen und zuletzt auf Zeitaspekte zurückzuführen sind. Es ist ersichtlich, dass die isolierenden Mechanismen im Resource Based-View einen hohen Stellenwert haben und dass diese Mechanismen wiederum erst den Wettbewerbsvorteil ermöglichen.

Isolierende Mechanismen	Quellen
Einzigartigkeit der Ressourcen	
Ressourcenpositionsbarrieren	Wernerfelt (1984)
Einzigartige oder seltene Ressourcen, die immobil sind	Barney (1991)
Ressourcen, die strategisch nur begrenzt substituierbar sind	Dierickx & Cool (1989)
Wertvolle, schwierig zu handelnde Ressourcen	Barney (1991); Dierickx & Cool (1989)
Kompetenzen & Manager & Managerinnen	
Distinkte, schwierig zu replizierende Kernkompetenzen	Andrews (1971)
Einzigartige Kombinationen von Erfahrungen	Huff (1982); Prahalad & Bettis (1986); Spender (1989)
Einzigartiges, schwierig zu imitierendes Managertalent	Penrose (1959)
Unternehmenskultur	
Wertvolle, seltene und schwierig zu imitierende Kultur (aufgrund von sozialer Komplexität, immateriellen Dimensionen & Pfadabhängigkeit)	Barney (1986) Fiol (1991)
Unternehmenskultur als Resultat des Verhaltens und nicht des Designs	Arrow (1974); Camerer & Vepsäläinen (1988); Hayek (1978)
Immaterielle Ressourcen	
"Unsichtbare" Assets, die schwierig zu imitieren sind	Itami (1987)
Wertvolle Heuristiken und Prozesse, die schwierig zu imitieren sind	Schoemaker (1990)
Zeitaspekt	
Zeitkompressionsvorteile	Dierickx & Cool (1989)
Vorteile in der Responsiveness	Lippman & Rumelt (1982)

Tabelle 11: Isolierende Mechanismen im Resource Based-View (in Anlehnung an Mahoney & Pandian, 1992, S. 372)

Die isolierenden Mechanismen als Erfolgskriterium spiegeln demnach die notwendige Bedingung für das übergeordnete Ziel des *nachhaltigen Wettbewerbsvorteils* wider. Dieser Vorteil wiederum sei, so die Grundaussage des Resource Based-Views, direkt auf die Ressourcenbasis zurückzuführen. Doch argumentiere bereits Penrose, dass unterschieden werden müsse zwischen produktiven und administrativen Ressourcen (vgl. Hansen et al., 2004, S. 1280). Administrative Ressourcen, gleichzusetzen mit Managern, üben Einfluss auf die Verwendung der produktiven Ressourcen aus (vgl. Hansen et al., 2004, S. 1280). Durch die administrativen Entscheidungen werden aus Ressourcen Produkte oder Services. Zu den administrativen Entscheidungen, getroffen durch die Manager, gehört zum einen das Umverteilen existierender

Ressourcen, das Hinzufügen neuer Ressourcen, das Aussondern von Ressourcen sowie die Kombination von Ressourcen. Wie in Abbildung 23 zu sehen ist, können diese Produkte dann, sofern die VRIN-Kriterien nach Barney erfüllt sind, zu einem Wettbewerbsvorteil führen.

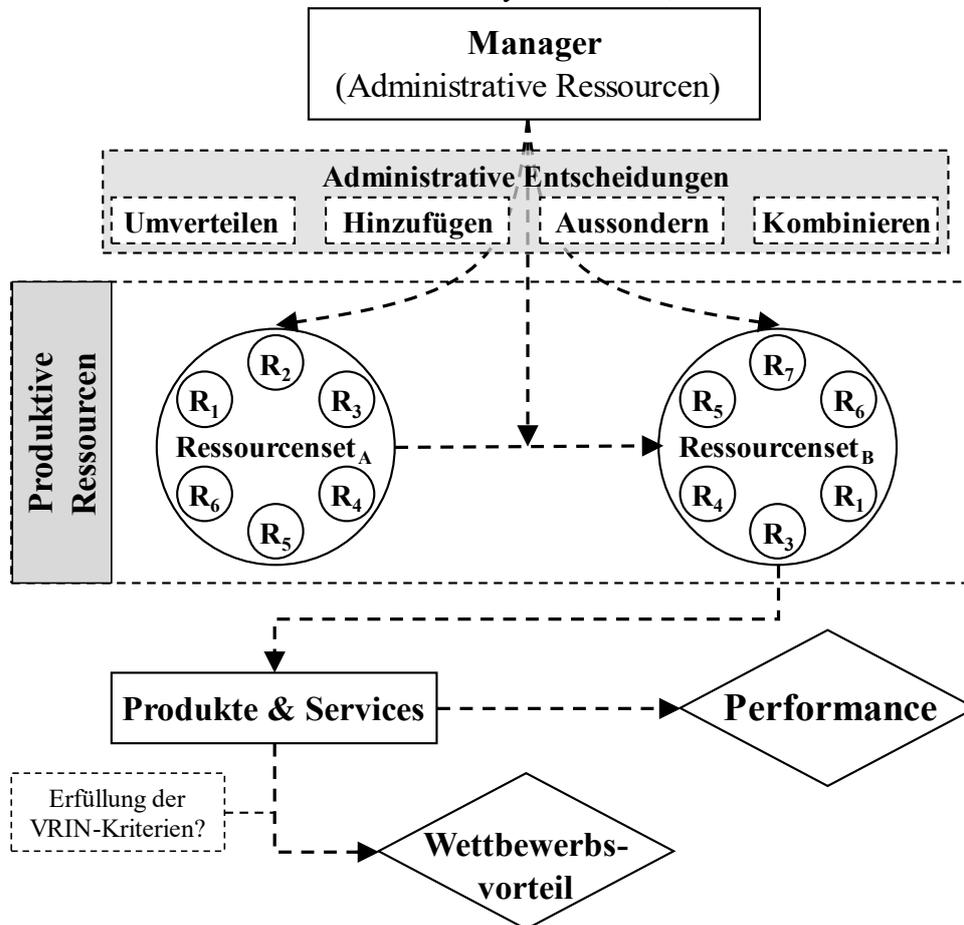


Abbildung 23: Die Logik der Resource Based-View (in Anlehnung an Hansen et al., 2004, S. 1281)

So wird bereits bei Penrose die Basis gelegt für die Jahrzehnte später folgende Fokussierung auf die Manager im Dynamic Managerial Capabilities-View. Zugleich ist bei Penrose bereits zu erkennen, dass der reine Besitz von Ressourcen nicht zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Vielmehr handelt es sich um einen potenziellen Wettbewerbsvorteil. Barney (1991b, S. 102) nimmt beim Entwurf des Resource Based-VIEWS und den zugehörigen VRIN-Kriterien den Wettbewerbsvorteil als wichtigstes Erfolgskriterium im unternehmerischen Kontext auf. Dabei wird eine wichtige Unterscheidung zwischen einem Wettbewerbsvorteil und einem *nachhaltigen* Wettbewerbsvorteil getroffen. Barney (1991b, S. 102) erklärt, ein Wettbewerbsvorteil sei dadurch gekennzeichnet, dass eine wertschöpfende Strategie realisiert werde, die nicht zeitgleich von aktuellen oder potenziellen Konkurrenten implementiert wird. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil dagegen zeichne sich dadurch aus, dass die wertschöpfende Strategie nicht nur nicht zeitgleich von Konkurrenten, aktuell wie auch potenziell, implementiert wird, sondern dass die Vorteile der Strategie auch nicht auf anderem Wege dupliziert werden können.

Die vorangegangenen Erläuterungen und Abbildungen verdeutlichen, dass es ein zentrales Anliegen des Resource Based-Views ist, das Entstehen eines Wettbewerbsvorteils basierend auf den Unternehmensressourcen zu erklären. Während in einigen Ansätzen die Manager nicht eingeschlossen werden in die Begrifflichkeit der Ressourcen, betonte bereits Penrose, dass sie unter Ressourcen auch die Manager versteht. Aus heutiger Sicht – bei Hinzunahme der Ideen des Dynamic Capabilities- und insbesondere des Dynamic Managerial Capabilities-Views – ist die Einordnung der Manager in die Ressourcenbasis zwar nicht gänzlich haltbar, doch ist die schon früh getroffene Unterscheidung von produktiven und administrativen – um Penroses Begrifflichkeiten zu verwenden – treffend. Die Manager transformieren demnach die Ressourcen in eine vorteilhafte und bestenfalls dauerhaft starke Wettbewerbsposition. Die Absonderung der Manager als spezielle und einflussübende Ressource ist auch daher wertvoll, da sie einen Ansatzpunkt dafür bietet, zu erklären, wie die Ressourcenbasis und damit die Wettbewerbsposition an veränderte Umfeldbedingungen angeglichen werden kann. Dies ist in Bezug auf den Resource Based-View der oftmals betonte zentrale Kritikpunkt.

2.3.2.5 Die Kritik am Resource Based-View

Nicht nur die Anzahl der Veröffentlichungen unterstreicht, dass der Resource Based-View im strategischen Management höchst einflussreich war und immer noch ist. Jedoch wird er zugleich oft kritisiert und viele Forscher entwickelten Erweiterungen (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106). Ein häufig angeführter Kritikpunkt ist, dass es wenig klare Definitionen im Resource Based-View gibt (vgl. Wang & Ahmed, 2007, S. 33). Dies bezieht sich speziell darauf, was unter Ressourcen letztendlich zu verstehen ist. Die bereits besprochenen Grundlagen des Resource Based-Views illustrieren, dass je nach Veröffentlichung Assets, Fähigkeiten, Kompetenzen oder auch Wissen unter Ressourcen verstanden werden. Eine deutlichere Differenzierung ist jedoch wichtig, da einige dieser undifferenziert behandelten Konzepte miteinander offensichtlich in Beziehung stehen. Viele Ideen, die in die Ressourcenbasis integriert werden und nebeneinander zu stehen scheinen, sollten eher in Form einer Hierarchie oder einer Prozesskette angeordnet werden. Insbesondere ist eine Differenzierung von Ressourcen und Fähigkeiten notwendig. Diese Unterscheidung von Fähigkeiten und Ressourcen führte schlussendlich auch zum Entwurf des Dynamic Capabilities-Views.

Der Hauptkritikpunkt, welcher angebracht wird in Bezug auf den Resource Based-View, ist, dass es kaum Ansatzpunkte für strategischen Wandel gibt. Der Resource Based-View, so viele Kritiker, sei zu statisch. Es bedürfe der Integration von Fähigkeiten, anhand welcher erklärt werden könne, wie aus Ressourcenpositionen distinkte Wettbewerbspositionen werden. Durch die Dynamic Capabilities-View wird eine diesbezügliche Erklärung erzeugt. Während Ressourcen beobachtbar, wenngleich nicht unbedingt materiell, seien und man diese bewerten und handeln könne wie beispielsweise eine Marke, ein Patent oder Grundstücke, seien Fähigkeiten nicht beobachtbar, demnach notwendigerweise immateriell, und nicht bewertbar (vgl. Hoopes et al., 2003, S. 890). Die Fähigkeiten (engl. *capabilities*) basierten auf der kontinuierlichen Interaktion von mehreren Personen und Praktiken. Dies verdeutlicht, dass der Dynamic Capabilities-View

sich stärker mit strategischem Wandel befasst als der Resource Based-View. Damit passt der Dynamic Capabilities-View zu weiteren neuen Konzepten wie jenen der absorptiven Kapazität, der Intrapreneurship, der strategischen Anpassungsfähigkeit (engl. *strategic fit*), dem organisationalen Lernen und dem Veränderungsmanagement (engl. *change management*).

Zwar könne man anhand der Konzepte des Resource Based-Views erkennen und bewerten, welche Ressourcen zu Wettbewerbsdifferenzen führen können, doch fehle es oftmals an Erklärungen der Mechanismen, mit denen aus Ressourcen Wettbewerbsvorteile entstehen (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106). Es ist unter anderem nicht ersichtlich, wie die Heterogenität der Ressourcenbasis im Vergleich der Unternehmen zustande kommt. Dadurch fehlt es an möglichen Handlungsempfehlungen. Diese fehlenden Implikationen für Manager bemängeln Kraaijenbrink et al. (2010, S. 351-352) ebenfalls. Vertreter des Resource Based-Views konzentrieren sich vielmehr darauf, verschiedene Ressourcen voneinander zu unterscheiden und Kriterien festzulegen, die Ressourcen hinsichtlich eines Wettbewerbsvorteils erfüllen sollten.

Die Annahmen des Resource Based-Views, so weitere Kritiker wie Priem und Butler (2001, S. 29), seien zu einem Großteil reduktionistisch. Oftmals als Gegenentwurf zur Outside-In-Perspektive des Market Based-Views gesehen, fokussiere sich der Resource Based-View lediglich auf die Innenansicht des Unternehmens. Die Passung zum Umfeld sei aber unumstritten – speziell in der heutigen Zeit – ebenfalls von großer Bedeutung (vgl. Priem & Butler, 2001, S. 29). Der Wert einer Ressource hängt demnach oftmals auch von der Umwelt ab. Dabei sei der Resource Based-View einst als dynamischer Ansatz gestartet, so Priem und Butler (2001, S. 33). Der Großteil der darauffolgenden Literatur sei dann aber eher statischer Natur gewesen.

Die Entwicklung des Dynamic Capabilities-Views setzte allerdings nicht erst mit der stärker werdenden Kritik am Resource Based-View ein. Breznik und Hisrich (2014, S. 370) entwickeln eine Historie der Einflüsse des Dynamic Capabilities-Views. Auch sie sehen die Wurzeln bei Schumpeter (1934) und Penrose (1959). Ein weiterer Vorläufer wird in Rubins (1973) Auseinandersetzung mit der Rolle von Ressourcenkombinationen bei der Expansion gesehen. Das Kombinieren von Ressourcen wird dabei als erfolgskritische Aktivität erachtet. Nelson und Winter (1982) wiederum beziehen sich klar auf Schumpeters Ideen und entwickeln eine evolutionäre Perspektive mit Blick auf die Fähigkeiten und das Verhalten von Unternehmen (vgl. Breznik & Hisrich, 2014, S. 369). Ebenso wird Wernerfelt (1984) als wesentlicher Einfluss für den Resource Based-View aber auch für den Dynamic Capabilities-View gesehen. Wernerfelt habe hervorgehoben, so Breznik und Hisrich (2014, S. 369), dass es entscheidend sei, wertvolle Ressourcen zu identifizieren und zu akquirieren. Prahalad und Hamel (1990) fokussieren sich nicht mehr allein auf strategische Ressourcen, sondern auch auf das Wissen, die Fähigkeiten und die Technologie, welche den effektiven Ressourceneinsatz ermöglichen (vgl. Breznik & Hisrich, 2014, S. 369). Mit Barneys (1991b) Rahmenwerk entstand erstmals eine verständliche Grundlage, die die Kategorisierung von Ressourcen erlaubte, sowie die Identifikation erfolgsbringender Ressourcen. Wegweisend war dabei die Festlegung der VRIN- beziehungsweise der VRIO-Kriterien. Die Kritik, dass der Resource Based-View zu statisch sei, führte jedoch nicht

zum Verwerfen all dieser Ideen (vgl. Priem & Butler, 2001, S. 33). Dennoch sehen Breznik und Hisrich (2014, S. 371) den Dynamic Capabilities-View vorerst als Endpunkt der Fortentwicklung des Resource Based-Views wie es auch in Abbildung 24 zu sehen ist.

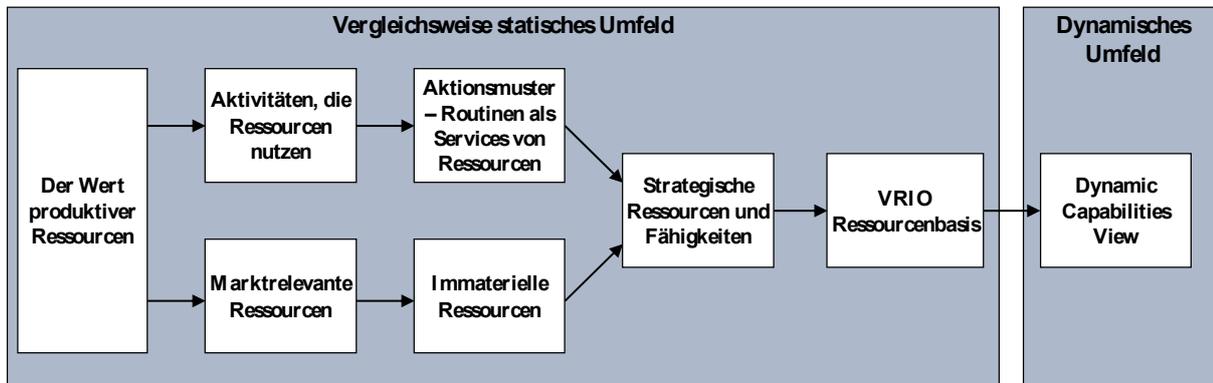


Abbildung 24: Entwicklung und Kernideen der Resource Based-View hin zur Dynamic Capabilities-View (in Anlehnung an Breznik & Hisrich, 2014, S. 371)

Wie Breznik und Hisrich (2014, S. 371) auch, so verweisen Di Stefano et al. (2014, S. 309) darauf, dass im Dynamic Capabilities-View eine Vielzahl an theoretischen Wurzeln aufgeht. Dabei nehmen die Evolutionsökonomik und der Resource Based-View die zentralen Positionen ein. Somit wird der Resource Based-View keinesfalls vom Dynamic Capabilities-View aufgegeben, sondern komplementiert und erweitert (vgl. Jurksiene & Pundziene, 2016, S. 433). Der Dynamic Capabilities-View öffnet den Resource Based-View für Einflüsse der Umwelt. Im Dynamic Capabilities-View nehmen Ressourcen und Fähigkeiten eine evolutionäre Natur an. Zudem wird im Dynamic Capabilities-View eine klarere Identifizierung der Prozesse ersichtlich, die Ressourcen in Überlebensfähigkeit umwandeln (vgl. Wang & Ahmed, 2007, S. 35).

2.3.3 Der Dynamic Capabilities-View

2.3.3.1 Die Definitionen der dynamischen Fähigkeiten

Auch wenn der Resource Based-View die Hauptaufgabe der Manager darin sieht, Strategien zu entwickeln, um firmenspezifische Assets gezielt auszunutzen, zeigt er in keiner adäquaten Weise, wie tatsächlich ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil kreiert werden kann (vgl. Cavusgil et al., 2007, S. 161). Der Dynamic Capabilities-View beabsichtige, so Barreto (2010, S. 259), diese Lücke zu füllen. Nach Teece et al. (1997, S. 516) können dynamische Fähigkeiten definiert werden als die Fähigkeit des Unternehmens, interne und externe Kompetenzen zu integrieren, aufzubauen und zu rekonfigurieren, um Antworten zu finden auf rapide Veränderungen im Umfeld. Der Dynamic Capabilities-View, so Barreto (2010, S. 259), sei dabei um sechs wesentliche Elemente aufgebaut, welche wiederum Aufschluss darüber geben, welche theoretischen Strömungen in den View einfließen:

1. Die Natur des Konzepts könne als *Fähigkeit* (engl. *capability*, *ability* oder *capacity*) kategorisiert werden, wodurch die zentrale Rolle des strategischen Managements hervorgehoben werde. Der Resource Based-View wird also um Fähigkeiten erweitert.

2. Die zentralen Fähigkeiten wiederum werden als Integrieren, Koordinieren, Aufbauen und Rekonfigurieren in Bezug auf interne und externe Kompetenzen festgelegt. Dadurch wird die Perspektive der Evolutionsökonomik aufgegriffen (vgl. Nelson & Winter, 1982). Routinen, Pfadabhängigkeiten und organisationales Lernen werden eingebracht.
3. Weitaus stärker als im Resource Based-View wird ein spezifisches Umfeld in den Blick genommen: das sich rapide wandelnde Umfeld. Der Dynamic Capabilities-View wird somit zu einer Erweiterung des Resource Based-View, indem eine unternehmerische Perspektive hinzugefügt wird (vgl. Schumpeter, 1934).
4. Im Dynamic Capabilities-View wird angenommen, dass die betreffenden Fähigkeiten eher geschaffen als gekauft werden und dass ihre Schaffung eingebettet ist in Organisationsprozesse, welche wiederum geformt werden durch Ressourcenpositionen und evolutionäre Pfade. Hierbei werden Annahmen der Evolutionsökonomik aufgegriffen.
5. Ähnlich wie im Resource Based-View sind dynamische Fähigkeiten heterogen zwischen Unternehmen verteilt, da sie auf unternehmensspezifischen Pfaden, einzigartigen Ressourcenpositionen und distinkten Prozessen beruhen.
6. Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil wird als direktes Ergebnis der dynamischen Fähigkeiten angesehen. Dies ergänzt den Resource Based-View, da grundlegende Annahmen der Ressourcentheorie weitergeführt, aber in einem spezifischen Umfeld angepasst werden. So soll treffender erklärt werden, warum einige Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erreichen und diesen verteidigen können, obgleich andere Unternehmen ähnliche Voraussetzungen zu haben scheinen.

Was unter dynamischen Fähigkeiten zu verstehen ist, wird nicht immer einheitlich definiert. Dies ist beispielsweise anhand einer Übersicht zu den wichtigsten Definitionen von Albort-Morant et al. (2018, S. 42) zu erkennen. Wie auch von anderen Forschern allerdings wird die Definition von Teece et al. (1997, S. 516) als zentrale Grundlage angesehen.

Während Teece und Pisano im Jahr 1994 (S. 538) dynamische Fähigkeiten noch als rechtzeitige und flexible Produktinnovation definierten, welche gekoppelt seien an jene Managementfähigkeiten, mit denen interne und externe Kompetenzen effektiv koordiniert und angewendet werden können, sind die späteren Definitionen von Teece eindeutiger. 1997 unterscheiden Teece et al. (1997, S. 516) das Integrieren, das Aufbauen und das Rekonfigurieren von internen und externen Kompetenzen, um auf Umfeldveränderungen reagieren zu können. 10 Jahre später entwickelte Teece (2007, S. 1319) eine dreiteilige Definition, die mittlerweile am stärksten verbreitet ist. Hierbei umfassen die dynamischen Fähigkeiten der Organisation das Wahrnehmen (engl. *sensing*) von Chancen und Bedrohungen, das Ergreifen von Chancen (engl. *seizing*) sowie das Rekonfigurieren (engl. *reconfiguration*) immaterieller sowie materieller Assets.

Vergleicht man allerdings mehrere zentrale Veröffentlichungen des Dynamic Capabilities-Views zeigen sich deutliche Differenzen. Widersprüche finden sich nicht nur bei den Definitionen von Teece et al. (1997) und bei Eisenhardt und Martin (2000, S. 1107). Anhand dieser beiden einflussreichen Veröffentlichungen wird die Frage aufgeworfen, bis zu welchem Grad

dynamische Fähigkeiten beobachtbar sind und was der Unterschied zwischen Routinen und Fähigkeiten ist. Weitere Unterschiede bei den Definitionen bestehen aufgrund der Möglichkeit zum proaktiven Handeln. Barreto (2010, S. 270) äußert, dass es Uneinheitlichkeiten bei den Definitionen gebe hinsichtlich der Natur dynamischer Fähigkeiten, ihrer spezifischen Rolle, des relevanten Kontexts, der Annahmen der Heterogenität der Verteilung sowie dem Zweck dynamischer Fähigkeiten. Im Speziellen kommt die Frage auf, ob dynamische Fähigkeiten nur reaktiv oder auch proaktiv genutzt und gestaltet werden können (2010, S. 270). Barretos (2010, S. 271) eigene Definition ist dabei marktorientiert: Eine dynamische Fähigkeit sei das Potenzial eines Unternehmens, Probleme systematisch zu lösen, basierend auf der Wahrnehmung von Chancen und Bedrohungen, rechtzeitige und marktorientierte Entscheidungen zu treffen und die Ressourcenbasis zu verändern. Diese Definition beabsichtige, ein multidimensionales Verständnis dynamischer Fähigkeiten als Konstrukt zu verankern (vgl. Barreto, 2010, S. 271).

2.3.3.2 Die Abgrenzungen dynamischer Fähigkeiten

Ähnlich wie bei der multiperspektivischen Betrachtung der Flexibilität fördert es das Verständnis, was dynamische Fähigkeiten überhaupt sind, wenn festgelegt wird, was sie nicht sind. Eine *Abgrenzung der dynamischen Fähigkeiten* von verwandten Konzepten hilft dabei, die Grundideen des Dynamic Capabilities-Views besser nachzuvollziehen. So kritisieren Wang und Ahmed (2007, S. 33), dass Teece et al. (1997, S. 515) keine klare Abgrenzung zwischen Fähigkeiten (engl. *capabilities*) und dynamischen Fähigkeiten (engl. *dynamic capabilities*) vornähmen. Jurksiene und Pundziene (2016, S. 433) unterstreichen die Vielfalt der Begriffe, die im Zusammenhang mit dynamischen Fähigkeiten verwendet werden. In englischen Veröffentlichungen finden sich hier neben *capabilities* noch *abilities*, *competencies*, *capacities*, *processes* und *routines*. Hinsichtlich des Verständnisses des Kerns dynamischer Fähigkeiten muss im Besonderen eine Abgrenzung vorgenommen werden zu Kernkompetenzen, Routinen und Prozessen.

Eine Orientierung bietet die Übersicht von Mohamud und Sarpong (2016, S. 513). Es werden verschiedene zentrale Veröffentlichungen der Dynamic Capabilities-View verglichen. Im Vordergrund des Vergleichs steht die Differenzierung verschiedener Fähigkeiten, Kompetenzen, Routinen und Ressourcen. Abbildung 25 sortiert die angesprochenen Konzepte entlang der vertikalen Achse der Komplexität. Weniger komplexe Konzepte umfassen unter anderem statische Fähigkeiten, gewöhnliche Kompetenzen sowie routineähnliche Prozesse. Je komplexer die Konzepte werden, desto stärker rücken die dynamischen Fähigkeiten in den Fokus. Hinzugefügt könnte unter den statischen Fähigkeiten sowie den gewöhnlichen Kompetenzen die Ressourcenbasis. Die höher gelegene Ebene der verschiedenen Konzepte kann jeweils Einfluss ausüben auf die darunter gelegenen Ebenen. Dies bedeutet, dass dynamische Fähigkeiten – auf der höchsten Ebene gelegen – sowohl Kompetenzen, als auch Kompetenzen und Ressourcen orchestrieren können. Allerdings könnte man über den dynamischen Fähigkeiten eine weitere Art der Fähigkeiten anordnen. Hierbei handelt es sich um Meta-Fähigkeiten, auf welche in diesem Abschnitt noch eingegangen werden wird.

	Collis (1994)	Danneels (2002)	Winter (2003)	Zahra et al. (2006)	Wang & Ahmed (2009)
 Komplexität	Fähigkeiten (Kreativ)	Dynamische Fähigkeiten	Fähigkeiten höherer Ordnung	Dynamische Fähigkeiten	Dynamische Fähigkeiten
	Fähigkeiten (Dynamisch)	Kompetenzen zweiter Ordnung	Fähigkeiten erster Ordnung		Kernfähigkeiten
	Fähigkeiten (Statisch)	Kompetenzen	Fähigkeiten unterster Ordnung	Gewöhnliche Fähigkeiten	Fähigkeiten

Abbildung 25: Hierarchie dynamischer Fähigkeiten (in Anlehnung an Mohamud & Sarpong, 2016, S. 513)

Eine Differenzierung von *Ressourcen* und dynamischen Fähigkeiten hat bereits im vorigen Abschnitt stattgefunden. Die Differenzierung von Ressourcen und dynamischen Fähigkeiten ist im Dynamic Capabilities-View klar. Dynamische Fähigkeiten üben Einfluss auf die Ressourcenbasis aus, um einen Vorsprung zu erzeugen. Ohne Ressourcen, wie bei Ambrosini und Bowman (2009, S. 35) nachzulesen, können Fähigkeiten aber nicht dynamisch sein im Dynamic Capabilities-View. Die Dynamik entsteht aus dem Zusammenspiel. Ressourcen limitieren und steigern den Freiraum des Managers und damit die dynamischen Fähigkeiten der Organisation.

Über den Ressourcen als Basis des Unternehmens können *Routinen* eingeordnet werden. Zwar werden Routinen in einigen Veröffentlichungen den Ressourcen zugeordnet, doch besitzen sie aufgrund einer gewissen ihnen innewohnenden Dynamik eine andere Natur. Routinen sollten demnach nicht verstanden werden als reine Assets. Nach Wenzel et al. (2021, S. 395) seien Routinen einer Organisation wiederholbare, verlässliche und stabile Muster von Aktivitäten. Routinen werden also ausgeführt im Gegensatz zu Ressourcen. Routinen seien ferner quasi-automatisiert und sehen keine strategischen Wahlmöglichkeiten vor. Vielmehr werden sie ausgewählt und konfiguriert. Routinen werden zumeist als weniger komplex als Kernkompetenzen angesehen. Dafür sind sie aber Ressourcen in dem Sinne übergeordnet, dass sie sich über mehrere Ressourcen erstrecken können. Wichtig bei der Unterscheidung von dynamischen Fähigkeiten und Routinen ist die Absicht und Zielgerichtetheit der Aktivitäten. Dynamische Fähigkeiten sind zumeist gekennzeichnet durch eine bewusste Wahrnehmung von Chancen und Risiken, durch eine bewusste Nutzung dieser Potenziale und durch eine bewusste Umgestaltung der Ressourcen-, Routinen- und Kompetenzenbasis (vgl. Helfat & Peteraf, 2009, S. 95). Routinen sind nicht derart langfristig ausgerichtet wie dynamische Fähigkeiten und ziehen keine für die Ausrichtung des Unternehmens einschneidenden Resultate nach sich.

In der Abgrenzung von *Kompetenzen* und dynamischen Fähigkeiten zeigen sich nicht selten problematische Ausführungen, selbst in Veröffentlichungen von Teece selbst. So ordnen Teece und Pisano (1994, S. 541), in dem vielleicht ersten Beitrag zum Dynamic Capabilities-View, die dynamischen Fähigkeiten als Unterkategorie von Kompetenzen ein. Gemeinsam haben dynamische Fähigkeiten und Kernkompetenzen, dass sie entscheidend sein können für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Doch müssen Kernkompetenzen zu einem gewissen Grad stabil

sein, damit das Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens dauerhaft erkennbar und identifizierbar ist. Dynamische Fähigkeiten dagegen sind – wie ihre Bezeichnung allein zeigt – stärker auf den strategischen Wandel bezogen. Kompetenzen, im Speziellen Kernkompetenzen zeichnen sich durch effiziente und zielführende Wertschöpfung aus. Jedoch müssen Unternehmen in der Lage sein, eine Balance zu finden zwischen der Verbesserung von Kernkompetenzen und der Sicherstellung, dass Kernkompetenzen nicht zu Kernrigiditäten (engl. *core rigidities*) werden. Dies sei besonders daher schwierig, da jede Kompetenz die Gefahr aufweise, zu erstarren (vgl. Hitt et al., 2000, S. 238). Leonard-Barton (1992, S. 111) sehen einen möglichen Grund für entstehende Rigidität innerhalb der Kernkompetenzen darin, dass Kompetenzen stets mit grundlegenden und beständigen Werten verbunden sind. Zwar verankern diese Werte die Kompetenzen im Unternehmen, doch können sie auch Widerstand gegen Erneuerung auslösen. Manager, so Leonard-Barton (1992, S. 111), müssten ein Paradox handhaben: Sie müssen die Vorteile von Kernkompetenzen so gut es geht ausnutzen und zugleich darauf achten, dass diese nicht erstarren. Dieses Paradox handhaben zu können, setzt überlegene dynamische Fähigkeiten voraus. Nach Katkalo et al. (2010, S. 1178) kann eine treffende Unterscheidung formuliert werden: Die Kompetenzen eines Unternehmens ermöglichen es, Aktivitäten effizient auszuführen und so kontinuierlich Wert zu erzeugen, während die dynamischen Fähigkeiten dazu führen, die richtigen Produkte zu entwickeln und sicherzustellen, dass die zukünftigen Pläne zu den Kundenwünschen oder zu den technologischen und wettbewerblichen Chancen passen.

Ähnlich wie Mohamud und Sarpong (2016, S. 513) entwirft Wójcik (2015, S. 93) eine Hierarchie verschiedener Bausteine eines Wettbewerbsvorteils. Diese Hierarchie – erweitert um zwei Konzepte – ist in Abbildung 26 zu sehen. Anstatt der ordnenden vertikalen Achse der Komplexität wird hier der Übergang von operativen zu strategischen Gesichtspunkten gewählt. Die Komplexität dagegen wird auf der horizontalen Achse abgebildet. Während Prozesse, Routinen und Ressourcen auf der funktionalen Ebene angeordnet werden könnten, stellen Fähigkeiten niedrigerer Ordnung die Basiselemente einer Strategie dar. Es handelt sich hierbei aber um weniger komplexe Fähigkeiten. Auf der obersten Ebene dagegen finden sich die Fähigkeiten höherer Ordnung, welche nahezu gleichgesetzt werden mit Kernkompetenzen. Gekennzeichnet seien diese Fähigkeiten höherer Ordnung durch eine strategische Intention, durch die die Wandlung der Organisation vorangetrieben wird (vgl. Wójcik, 2015, S. 93). Doch kann diese Hierarchie erweitert werden nach den zuvor erarbeiteten Erkenntnissen. So sind dynamische Fähigkeiten über den Kernkompetenzen anzusiedeln, allein aufgrund der stärkeren Dynamik. Kernkompetenzen können sich von sich aus nicht verändern. Der Impuls hierfür entstammt den dynamischen Fähigkeiten, da durch sie der Veränderungsbedarf entdeckt wird. Ebenso kann die Hierarchie erweitert werden um dynamische Meta-Fähigkeiten.

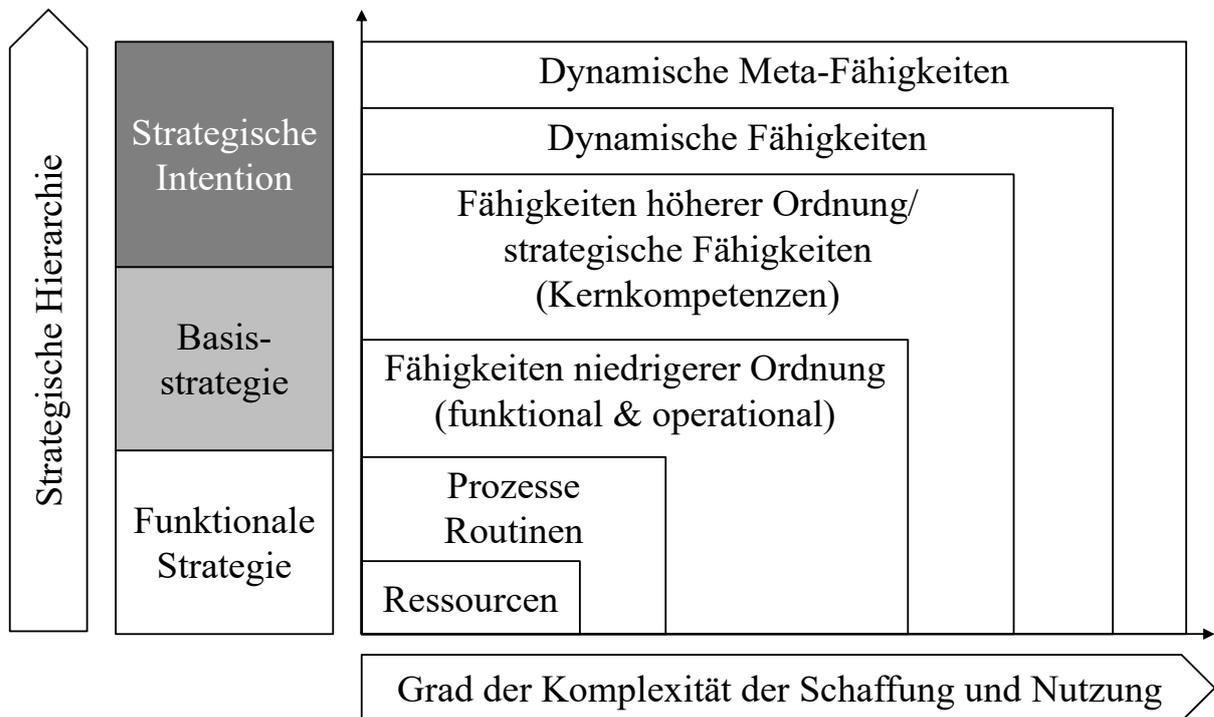


Abbildung 26: Beziehung zwischen verschiedenen strategischen Ebenen und Fähigkeiten (in Anlehnung an Wójcik, 2015, S. 93)

Insbesondere die dynamischen Meta-Fähigkeiten bedürfen einer Erörterung, da sie für das Fortbestehen des Unternehmens entscheidend sein können. Zwar sind dynamische Fähigkeiten deutlich weniger stabil und von der Rigidität gefährdet als Kernkompetenzen, doch können dynamische Fähigkeiten auch wiederholt werden, wodurch ihnen eine grundlegende Stabilität innewohnt. Es kann jedoch Umstände geben, in denen dynamische Fähigkeiten selbst angepasst und überdacht werden müssen. Dies kann durch eine höher gelegene Ebene an Fähigkeiten, durch die dynamischen Meta-Fähigkeiten, ausgelöst werden. Ambrosini et al. (2009, S. 12) berufen sich auf Collis (1994) und definieren dynamische Meta-Fähigkeiten als Fähigkeiten, mit denen Fähigkeiten wiederum erlernt werden können. Im Grunde könne über jeder Art der Fähigkeit eine höher gelegene Fähigkeit verortet werden, mit der die darunterliegende Fähigkeit angepasst werden könnte. Die höchste und komplexeste Ebene an Fähigkeiten sei jene, so auch Inan und Bititci (2015, S. 312), auf der gelernt werde wie man Fähigkeiten lernen könne. In Zukunft müsse der Fokus laut Breznik und Hisrich (2014, S. 372) der Forschung wie auch der Praxis auf dieser höchsten Ebene der Fähigkeiten liegen, da sich durch sie entscheide, wer morgen gewinne und wer schneller und besser innovieren könne.

2.3.3.3 Die Entwicklung und Schaffung dynamischer Fähigkeiten

Externe Impulse und Veränderungen können und müssen nicht allein durch dynamische Fähigkeiten wie das Sensing erkannt werden. Derartige externe Impulse können ebenfalls ein Impuls sein, um neue dynamische Fähigkeiten zu erlernen oder diese zu überdenken. Obgleich die Bedeutung externer Veränderungen als Auslöser der Transformation dynamischer Fähigkeiten deutlich wird, liegt der Fokus bei der Auseinandersetzung mit der Entwicklung dynamischer

Fähigkeiten auf den internen Mechanismen und nicht zuletzt auf der Fähigkeit zum *Lernen* als Organisation. Dies zeigt einen klaren Bezug zu den zuvor beschriebenen dynamischen Meta-Fähigkeiten. Sowohl bei Eisenhardt und Martin (2000, S. 1112) als auch bei Zollo und Winter (2002, S. 339) sowie Ambrosini et al. (2009, S. 11) wird die herausragende Rolle des Lernens im Kontext der dynamischen Fähigkeiten von Organisationen hervorgehoben. Da dynamische Fähigkeiten aus Wissensbausteinen bestehen, sei ihre Quelle im Lernen innerhalb der Organisation zu finden. Im Speziellen werde dieses Lernen durch das Lösen von Problemen ausgelöst (vgl. Verona, 1999, S. 133). Eisenhardt und Martin (2000, S. 1114), die dynamische Fähigkeiten als komplizierte Routinen bezeichnen, welche aus pfadabhängigen Prozessen entstehen, unterstreichen, dass Wiederholungen dabei unterstützen, dynamische Fähigkeiten zu verfeinern. Dies basiert allerdings auf der Annahme, dass es sich bei dynamischen Fähigkeiten um eine spezielle Form der Routinen handelt. So zeigten empirische Studien, dass die Übung in Akquisitionen die Fähigkeit steigere, implizites und explizites Wissen schneller in die Organisation zu integrieren. Weiterhin sei beim Lernen die Kodifizierung des Wissens in Form von Technologien oder formalen Prozeduren förderlich (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1114). Darüber hinaus seien kleinere Fehler vorteilhaft für Lernprozesse, die dynamische Fähigkeiten hervorbringen. Große Erfolge könnten dazu führen, dass Manager die Aufmerksamkeit für Verbesserungspotenziale verlieren, während große Fehlschläge zu Defensivaktionen führen und Lernmechanismen blockieren könnten. Kleinere Fehlschläge allerdings schärften kontinuierlich die Wahrnehmung für Möglichkeiten der Verbesserung (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1114). Lernen, so Ambrosini et al. (2009, S. 11), sei selbst als dynamische Fähigkeit zu verstehen. Geht man nun aber davon aus, dass das Lernen die Qualität anderer dynamischer Fähigkeiten erhöht, so könnte man Lernen als übergeordnete dynamische Fähigkeit verstehen. Lernen sei der Prozess, der durch Wiederholungen und Experimente dazu führe, dass Aufgaben besser und schneller durchgeführt werden könnten (vgl. Ambrosini et al., 2009, S. 11). Allerdings sprechen die Autorinnen und der Autor hier klar davon, das Lernen nicht als Antezedenz der anderen dynamischen Fähigkeiten einzustufen. Dies widerspricht unter anderem der Ansicht Veronas (1999, S. 133), der ja äußert, Lernen sei die Quelle dynamischer Fähigkeiten. Genauer noch geht Eriksson (2014, S. 66) auf die Lernprozesse ein, die auf dynamische Fähigkeiten einwirken. Ihm zufolge könne man drei Lernprozesse unterscheiden in diesem Kontext: das Sammeln von Erfahrungen, das Artikulieren von Wissen sowie das Kodifizieren von Wissen. Zur Erfahrungssammlung schreiben Eisenhardt und Martin (2000, S. 1115), dass es zudem eine Rolle spiele, in welchen Abständen man neue Erfahrungen verarbeiten müsse. Während zu häufige Erfahrungen den Manager überfordern könnten, könnten infrequente Erfahrungen dazu führen, dass die einzelnen Erfahrungseindrücke nicht integriert werden. Vielmehr seien stetige, möglichst regelmäßige Lernerfolge wichtig.

Obgleich Ambrosini et al. (2009, S. 11) argumentieren, das Lernen sei kein Auslöser von dynamischen Fähigkeiten, sondern selbst eine von mehreren dynamischen Fähigkeiten einer Organisation, zeigt sich in der Mehrzahl der Veröffentlichungen durchaus, dass Lernprozesse wie

auch Ressourcen als notwendige Basis dynamischer wie auch gewöhnlicher (engl. *substantive* oder *ordinary*) Fähigkeiten dienen können. Ein sehr übersichtliches Modell der Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten sowie ihren Auswirkungen wird von Zahra et al. (2006, S. 926) aufgebaut. Dieses Modell, zu sehen in Abbildung 27, beginnt mit dem Manager und führt über Ressourcenintegration und Lernprozesse zu den Fähigkeiten einer Organisation und schließlich zur Performance. Wenngleich einige begriffliche Differenzierungen bei Zahra et al. (2006, S. 926) nicht ausreichend sind, hilft das Modell beim Nachvollziehen der Entstehung und Wirkungsweise von dynamischen Fähigkeiten. Den Startpunkt markieren unternehmerische Entscheidungen. Diese führen zur Integration und Zuordnung von Ressourcen und zur Formung von Fertigkeiten. Ressourcen, Fertigkeiten, Prozesse sowie Wissens Elemente und gewöhnliche Fähigkeiten bilden hier nicht den dynamischen Fähigkeiten untergeordnete Hierarchiestufen, sondern sie führen letztendlich zu dynamischen Fähigkeiten. Dynamische Fähigkeiten wiederum beeinflussen in dem Bild von Zahra et al. (2006, S. 926) die Performance nicht direkt, sondern indirekt, indem direkt an der Wertschöpfung beteiligte gewöhnliche Fähigkeiten sowie Wissens Elemente verfeinert und gesteuert werden. Das Organisationswissen sowie die gewöhnlichen Fähigkeiten werden zwar transformiert durch dynamische Fähigkeiten, doch determinieren sie die dynamischen Fähigkeiten auch in dem Maße, dass der Rahmen festgelegt wird, in welchem dynamische Fähigkeiten notwendig sind. Aus den Beziehungen, welche in Abbildung 27 zu sehen sind, heraus entwickeln Zahra et al. (2006, S. 938) mehrere für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten wegweisende Implikationen:

- Gewöhnliche wie auch dynamische Fähigkeiten werden wirkungsvoller, je häufiger sie genutzt werden (vgl. Zahra et al., 2006, S. 928).
- Integrationsfertigkeiten erhöhen die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten (vgl. Zahra et al., 2006, S. 930).
- Bei ausbleibendem Erfolg der gewöhnlichen Fertigkeiten steigert sich die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten (vgl. Zahra et al., 2006, S. 931).
- Starke und häufige Wandlungen im Umfeld erhöhen die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten (vgl. Zahra et al., 2006, S. 931).
- Das Improvisieren als Methode zur Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten nimmt mit dem Alter des Unternehmens ab (vgl. Zahra et al., 2006, S. 937).
- Lernen durch Ausprobieren (engl. *trial and error*) ist zu Beginn des Unternehmensalters eine häufig verwendete Methode zur Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten, nimmt jedoch mit dem Alter des Unternehmens ab (vgl. Zahra et al., 2006, S. 938).
- Das Experimentieren als Methode zur Entwicklung und Nutzung von dynamischen Fähigkeiten nimmt mit dem Alter des Unternehmens zu (vgl. Zahra et al., 2006, S. 939).
- Das Imitieren als Methode zur Entwicklung und Nutzung von dynamischen Fähigkeiten hängt nicht mit dem Alter des Unternehmens zusammen (vgl. Zahra et al., 2006, S. 939).
- Der potenzielle Gewinn durch dynamische Fähigkeiten ist größer in dynamischen Umfeldern (vgl. Zahra et al., 2006, S. 942).

- Die Beziehung zwischen dynamischen Fähigkeiten und der Performance ist mediiert durch die Qualität der gewöhnlichen Fähigkeiten (vgl. Zahra et al., 2006, S. 943).

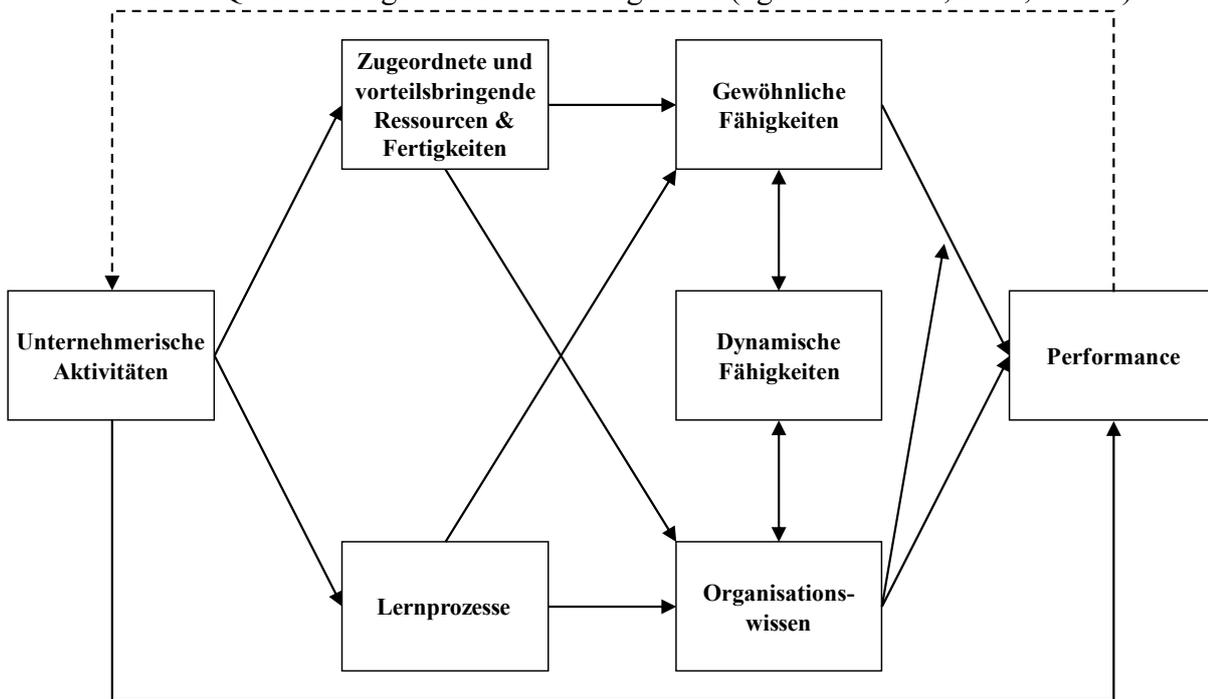


Abbildung 27: Der Zusammenhang zwischen Fähigkeitenentwicklung und Performance (in Anlehnung an Zahra et al., 2006, S. 926)

Was durch diese Auflistung vor allem deutlich wird, ist dass es sich bei dynamischen Fähigkeiten selbst um dynamische Konzepte handelt. Es ist nicht allein ihre Natur, dass sie die Organisation dynamisch halten, sondern sind sie selbst häufigen Veränderungen unterworfen, insbesondere, wenn die Organisation innerhalb eines unsteten Umfelds aktiv ist (vgl. Easterby-Smith et al., 2009, S. 5). Die Integration neuer Ressourcen unter anderem kann dazu führen, dass zuvor erfolgsbringende dynamische Fähigkeiten mit einem Mal stark angepasst werden müssen. Neue Expertise oder neue Technologien können ebenso dynamische Fähigkeiten verändern. Easterby-Smith et al. (2009, S. 5) betonen, dass die mentalen Modelle und die kognitiven Einstellungen des Managements und Veränderungen dieser Aspekte im Zeitablauf Veränderungen der dynamischen Fähigkeiten anstoßen können. Ebenso wie die dynamischen Meta-Fähigkeiten den dynamischen Fähigkeiten übergeordnet sein können, stehen Manager als Initiatoren von Wandel über einem Großteil dynamischer Fähigkeiten und können diese bewusst verändern.

Der Dynamic Capabilities-View kann als Erweiterung des Resource Based-Views in der Hinsicht angesehen werden, dass die Annahmen des Resource Based-Views als zu statisch galten. Jedoch dürfen die dynamischen Fähigkeiten ebenfalls nicht erstarren. Dynamische Fähigkeiten entstehen über längere Zeiträume und werden durch vielfache Wiederholungen verstärkt und eingebettet. Diese Einbettung macht es schwierig, nachvollziehen zu können, wie man dynamische Fähigkeiten verändern kann (vgl. Ambrosini et al., 2009, S. 18). Es entstehen Pfadabhängigkeiten und diese zu brechen ist oftmals eine Herausforderung für das Management. Sind

dynamische Fähigkeiten erst einmal eingebettet und wird die Notwendigkeit erkannt, diese Fähigkeiten zu verändern, so bedarf es einer übergeordneten Gruppe an dynamischen Fähigkeiten. Ambrosini et al. (2009, S. 15) bezeichnen diese Fähigkeiten als regenerative dynamische Fähigkeiten. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die Art und Weise verändert wird, mit denen dynamische Fähigkeiten die Ressourcenbasis kreieren, erweitern und modifizieren (vgl. Ambrosini et al., 2009, S. 15). Auch innerhalb der dynamischen Fähigkeiten zeigt sich demnach eine Hierarchie. Dies ist eine Parallele zur Idee der Koevolution von Easterby-Smith et al. (2009, S. 5). Verändert sich das Umfeld, beispielsweise die Kundenstruktur, so ist es erforderlich, dass sich die dynamischen Fähigkeiten verändern. Die Dauerhaftigkeit der dynamischen Fähigkeiten ist an die Dauerhaftigkeit des Umfelds gekoppelt. Dies legt nahe, dass es eine Passung zwischen Umfeld und Fähigkeiten geben muss, was wiederum infragestellt, dass dynamische Fähigkeiten in jeglicher Art des Umfelds von Bedeutung sind. Die Entwicklung und Schaffung dynamischer Fähigkeiten unterliegt einem dauerhaften Wandel, welcher zum einen gekoppelt ist an das Umfeld und zum anderen abhängig ist von zentralen Akteuren wie den Managern.

2.3.3.4 Die Systematisierung dynamischer Fähigkeiten

Es existiert eine Vielzahl an Differenzierungen von dynamischen Fähigkeiten. Eisenhardt und Martin (2000, S. 1107), obgleich sie nicht klar sind in ihrer Differenzierung von dynamischen Fähigkeiten und Routinen, differenzieren dynamische Fähigkeiten anhand ihres Einflusses auf Ressourcen. Eine erste Kategorie dynamischer Fähigkeiten ist für die Integration von Ressourcen verantwortlich. Mit diesen dynamischen Fähigkeiten werden beispielsweise verschiedene Erfahrungen und Expertisen von Managern integriert, um Produkte und Dienstleistungen zu verbessern (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1107). Andere dynamische Fähigkeiten dienen der Rekonfiguration von Ressourcen, unter anderem durch das Rekombinieren von Ressourcen. Die Ressourcenallokation ist die dritte dynamische Fähigkeit, welche beinhaltet, dass kritische Ressourcen den Verwendungszwecken zugeteilt werden, die am meisten Potenzial versprechen (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1107). Sehr strategisch ist der Nutzen einer weiteren dynamischen Fähigkeit: der Koevolution. Bei dieser dynamischen Fähigkeit werden Verbindungen innerhalb des Unternehmens und zu externen Partnern gesteuert, um Synergien zu erzeugen und eine Passung zu erreichen. Zuletzt beschreiben Eisenhardt und Martin (2000, S. 1108) noch dynamische Fähigkeiten zur Erzeugung und zur Freisetzung von Ressourcen.

1994 bereits beschrieben Teece und Pisano (1994, S. 541), dass dynamische Fähigkeiten unterteilt werden können in Organisations- und Managerprozesse. Diese dynamischen Fähigkeiten, zusammen mit den Wettbewerbspositionen und den Pfaden prägen das strategische Management eines Unternehmens. Es zählen zu den dynamischen Fähigkeiten die Integration, die Koordination, die Rekonfiguration und das Lernen. Das Lernen, das Integrieren und das Koordinieren werden bei Pavlou und El Sawy (2011, S. 243) zusammen mit der vorangestellten Sensing-Fähigkeit in eine Reihenfolge gesetzt, anhand derer operative Fähigkeiten erneuert werden. Zu sehen ist dies in Abbildung 28. Dabei muss der Veränderungsbedarf zunächst erkannt

werden, bevor neue Elemente erlernt und integriert werden können. Zuletzt geht es nach Pavlou und El Sawy (2011, S. 243) darum, die transformierte Fähigkeit effizient in das Gesamtsystem einzufügen und mit anderen Fähigkeiten sowie der Ressourcenbasis zu koordinieren.

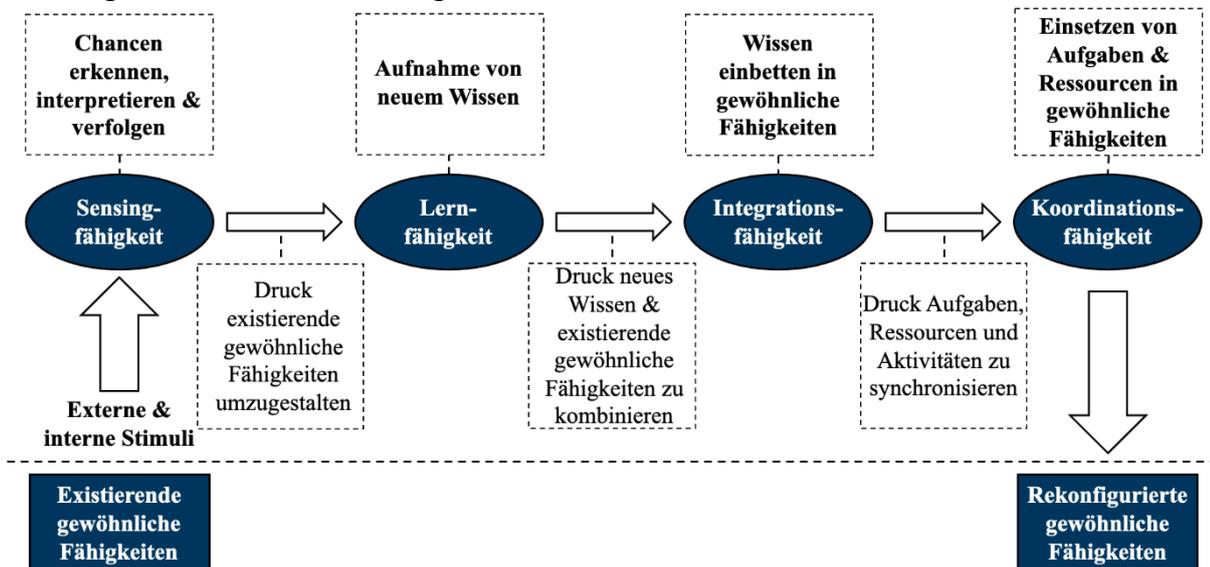


Abbildung 28: Der Einfluss dynamischer Fähigkeiten auf die gewöhnlichen Fähigkeiten (in Anlehnung an Pavlou & El Sawy, 2011, S. 243)

Bereits angesprochen wurde die Unterscheidung nach verschiedenen Ebenen von dynamischen Fähigkeiten wie sie in Abbildung 25 zu sehen ist. Hier kommt es zu einer Hierarchisierung von dynamischen Fähigkeiten, bei denen die höher angeordneten Fähigkeiten auf die unteren Ebenen wirken. Zudem steigt mit den Ebenen der Grad der Einbettung und die Stärke des langfristigen Effekts der Fähigkeiten. In einigen Hierarchien werden Ressourcen integriert. Collis (1994, S. 145) hingegen sieht auf der untersten Ebene Grundaktivitäten (engl. *basic functional activities*), welche es dem Unternehmen ermöglichen, Aktivitäten wie die Distribution oder das Marketing effizienter durchzuführen als Konkurrenten. Durch die zweite Kategorie von Fähigkeiten werden die Aktivitäten kontinuierlich verbessert (vgl. Collis, 1994, S. 145). Die dritte Kategorie wird ausgemacht von strategischen Fähigkeiten. Durch sie könne der strategische intrinsische Wert von Ressourcen und Aktivitäten erkannt und fortentwickelt werden. In einer vierten, davon klar abzugrenzenden Kategorie finden sich Meta-Fähigkeiten, mit denen ermöglicht werde, die Fähigkeit zu entwickeln, mit denen die Fähigkeit erschaffen werden kann, die morgen zum Vorteil verhelfen kann. Dies umschließt demnach Fähigkeiten, die man heute noch gar nicht absehen kann (vgl. Collis, 1994, S. 148). Neben Collis' Ansatz gibt es allerdings noch eine Vielzahl an anderen Hierarchien der Organisationsfähigkeiten (siehe Abbildung 25). Hinzuweisen ist dabei auf die Hierarchisierung von Ambrosini et al. (2009, S. 14-16). Sie gehen auf die Tragweite der Auswirkungen der dynamischen Fähigkeiten ein (siehe Abbildung 29). Inkrementelle Fähigkeiten führen zu einer kontinuierlichen Anpassung der Ressourcenbasis. Dies geschehe auch in stabilen Umfeldern, resultiere aber nicht in einer großen Veränderung der Basis. Die erneuernden Fähigkeiten gehen über inkrementelle dynamische Fähigkeiten

hinaus. Sie sind in dynamischen Umfeldern von Wert, da Vorteile der Ressourcenbasis schnell erodieren können. Regenerative dynamische Fähigkeiten werden in sogenannten Hyperumfeldern benötigt. Derartige dynamische Fähigkeiten üben keinen direkten Einfluss mehr auf die Ressourcenbasis aus, sondern verändern die erneuernden dynamischen Fähigkeiten.

Teece (2016) und Zahra et al. (2006, S. 921) in ihren für den Dynamic Capabilities-View zentralen Veröffentlichungen beschränken sich auf die Differenzierung zweier Arten von Fähigkeiten. Teece (2016, S. 210) grenzt gewöhnliche (engl. *ordinary*) von dynamischen Fähigkeiten ab. Mit gewöhnlichen Fähigkeiten ließen sich kurzfristige Ziele erreichen, während dynamische Fähigkeiten längerfristiger und in Bezug auf das Orchestrieren ausgelegt sein. Ähnlich ist die Abgrenzung von dynamischen und substanziellen Fähigkeiten (vgl. Zahra et al., 2006, S. 921). Substanzielle Fähigkeiten verhelfen der Organisation dazu, kurzfristige Probleme zu lösen. Dynamische Fähigkeiten führen dazu, dass Organisationen die Art, Probleme zu lösen und damit die substanzielle Fähigkeit verändern. Diese beiden Fähigkeiten stünden in komplexen Interaktionen (vgl. Zahra et al., 2006, S. 927). Erneut kann eine hierarchische Anordnung der beiden Arten der Fähigkeiten erkannt werden.

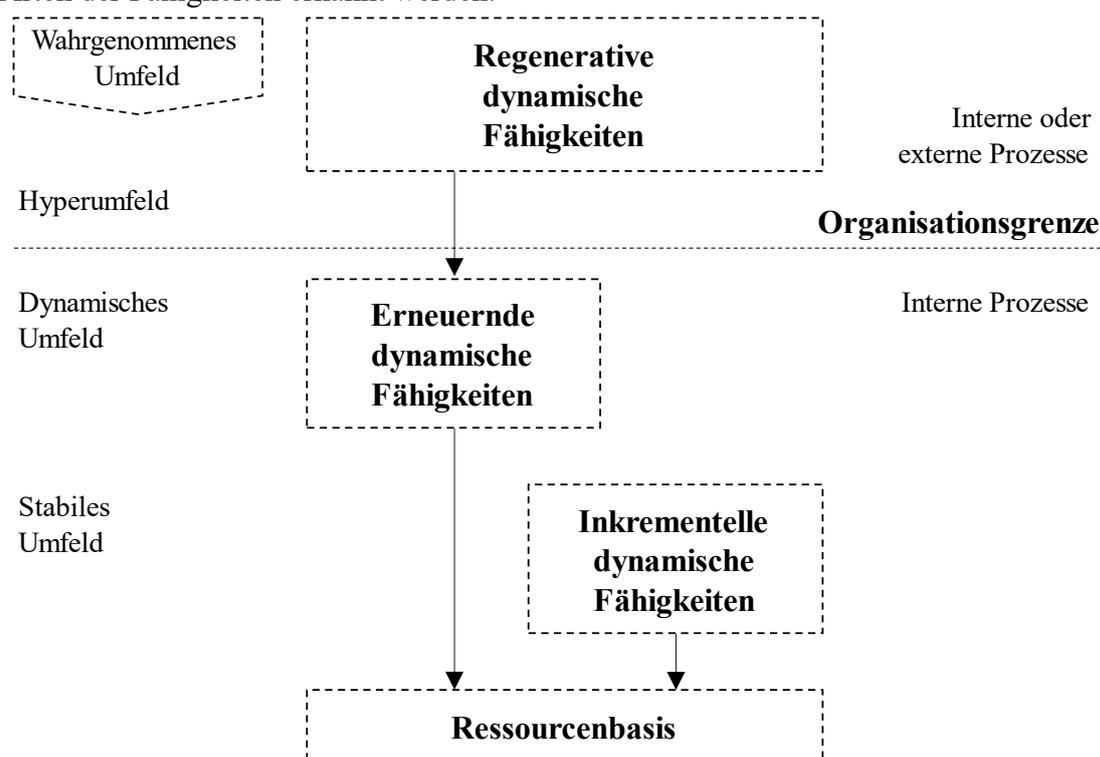


Abbildung 29: Drei Ebenen der dynamischen Fähigkeiten (in Anlehnung an Ambrosini et al., 2009, S. 16)

Eine weitere Differenzierung grenzt die potenziellen und die realisierten Fähigkeiten ab. Zahra und George (2002, S. 185) erörtern, dass die absorptive Kapazität aus potenziellen und realisierten Kapazitäten bestehe. Die potenzielle Kapazität umfasse die Wissensakquisition und die Wissensassimilation, während die realisierte Kapazität die Wissenstransformation und -ausnutzung beinhalte. Die Wissensakquisition greife vor allem auf externe Ressourcen zurück und prüfe die Komplementarität zum aktuellen Wissen (vgl. Zahra & George, 2002, S. 191-193). Die Wissensassimilation beziehe sich auf die Kapazität, Informationen zu analysieren,

verarbeiten, interpretieren und zu verstehen (vgl. Zahra & George, 2002, S. 189). Bei der Transformation von Wissen gehe es darum, die Fähigkeiten zu verfeinern, mit denen existierendes Wissen mit akquiriertem und assimiliertem Wissen kombiniert werden kann (vgl. Zahra & George, 2002, S. 190). Bei der Ausnutzung (engl. *exploitation*) von Wissen handele es sich um Fähigkeiten, Wissen und neue Kombinationen von Wissen in einen Vorteil umzuwandeln oder den Vorteil auszubauen (vgl. Zahra & George, 2002, S. 190). Die Zusammenstellung aus potenziellen und realisierten Kapazitäten eines Unternehmens bilden eine Prozesssicht.

Potenzielle und realisierte absorptive Kapazität können auch so verstanden werden, dass zuerst die Möglichkeit bestehen muss, dass Wert geschaffen werden kann und dass in einem zweiten Schritt dieser potenzielle Wert in einen realen Vorteil umgewandelt wird. So setzen Katkalo et al. (2010, S. 1180) die dynamischen Fähigkeiten nach Teece in Beziehung zu den Dimensionen der Wertschöpfung (engl. *creating value*) und der Werterfassung (engl. *capturing value*), woraus sich eine Sechs-Felder-Matrix ergibt, die in Tabelle 12 zu sehen ist. Der Unterschied zwischen der Wertschöpfung und -erfassung ist vor allem, dass in der Zeile der Wertschöpfung die Grundlagen für mögliche Vorteile gelegt werden wie die Erkennung von Chancen oder der Aufbau von Kompetenzen, während in der Zeile der Werterfassung dieses Potenzial in Vorteile umgewandelt wird, unter anderem durch die Positionierung als First Mover oder durch die Implementierung von Geschäftsmodellen (vgl. Katkalo et al., 2010, S. 1180).

	Sensing	Seizing	Transforming
Wertschöpfung	-Chancen erkennen	-Investitionsdisziplin	-Rekombinationen erreichen
	-Chancen für F&E identifizieren	-Verpflichtung zu F&E	
	-neue Kundenbedürfnisse & Geschäftsmodelle konzeptionalisieren	-Kompetenzen aufbauen	
		-neue Kombinationen erreichen	
Wernerfassung	-Positionierung als First Mover	-intellektuellen Besitz qualifizieren und durchsetzen	-Bedrohungen handhaben
	-Festlegung von Eintrittszeitpunkt	-Geschäftsmodelle implementieren	-Geschäftsmodell verbessern
		-komplementäre Assets nutzen	-neue Komplemente entwickeln
		-Investment in Produktionseinrichtungen	

Tabelle 12: Aktivitäten zur Wertschöpfung und Werterfassung (in Anlehnung an Katkalo et al., 2010, S. 1180)

Die Unterscheidung von funktionalen und integrativen Fähigkeiten von Verona (1999, S. 134) ähnelt der Abgrenzung von Wertschöpfung und Erfassung sowie Wissensabsorption und -ausnutzung. Während integrative dynamische Fähigkeiten dazu führen, dass kritisches Wissen aus externen Quellen in die Organisation eingeführt und mit bestehenden Kompetenzen vereinigt wird, komme es durch die funktionalen dynamischen Fähigkeiten zur Vertiefung und Optimierung bestehenden oder neu erschaffenen Wissens (vgl. Verona, 1999, S. 134). Diese Fähigkeiten werden bezogen auf die Produktentwicklung noch einmal aufgeteilt. Jedoch wird den vier dynamischen Fähigkeiten, wie in Abbildung 30 zu sehen ist, noch ein Agent vorangestellt.

Dieser Agent sei der Manager. Zu seinen Handlungsfeldern gehören Entscheidungen, Aktionen, das Experimentieren, die Schaffung von Prototypen sowie das Lernen. Jedoch sei, so schrieb Verona 1999 (S. 138), noch mehr Forschung notwendig zu den Agenten innerhalb des Dynamic Capabilities-Views. Der Einfluss des Managements auf die technologischen, die marketingbezogenen, die internen sowie die externen Integrationsmöglichkeiten sei maßgeblich für die Marktposition des Unternehmens (vgl. Verona, 1999, S. 134-136).

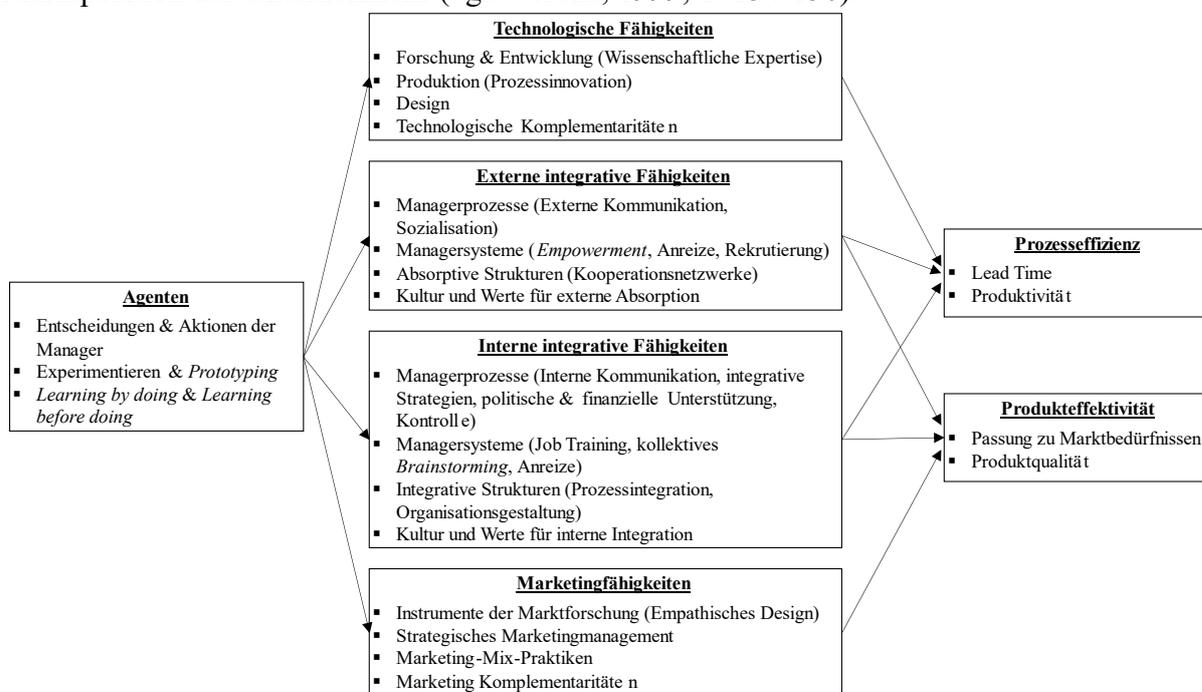


Abbildung 30: Ein ressourcenbasiertes Modell der Produktentwicklung (in Anlehnung an Verona, 1999, S. 135)

Die Differenzierung von Verona bezieht sich insbesondere auf die funktionalen Bereiche der dynamischen Fähigkeiten. Anhand der Übersicht von Schilke et al. (2018, S. 397) lassen sich weitere Ansätze zur Systematisierung von dynamischen Fähigkeiten erkennen. Es könnten den dynamischen Fähigkeiten zugrundeliegende Prozesse differenziert werden. Ebenso könnten dynamische Fähigkeiten danach voneinander unterschieden werden, ob sie mehr oder weniger routinisiert seien. Wie bei Verona (1999) gesehen könnten die Funktionen von dynamischen Fähigkeiten als Unterscheidungsmerkmal dienen. Daneben erkennen auch Schilke et al. (2018, S. 397) in der Bildung von Hierarchien einen Ansatz der Systematisierung. Zuletzt können dynamische Fähigkeiten dahingehend differenziert werden, welches Analyseobjekt betrachtet wird. Dynamische Fähigkeiten könnten individuellen Managern, Organisationseinheiten, Unternehmen oder Netzwerken zugerechnet werden (vgl. Schilke et al., 2018, S. 397).

Die verbreitetste Systematisierung stammt nach wie vor von Teece (2007, S. 1319), indem Sensing-, Seizing- und Reconfiguringfähigkeiten voneinander getrennt werden. Die Ideen hinter der Systematisierung finden sich unter anderem wieder bei Katkalo et al. (2010, S. 1178). So kann das Sensing mit der Exploration und das Seizing mit der Exploitation gleichgesetzt werden. Während die Exploration einen langfristigen Horizont aufweise, sei das Ausnutzen für die derzeitige Wertschöpfung von Bedeutung. Um diese beiden Fähigkeiten gewinnbringend

gemeinsam einzusetzen, sei eine beidhändige Organisation erforderlich (vgl. Katkalo et al., 2010, S. 1178). Die Definition von dynamischen Fähigkeiten von Barreto (2010, S. 271-272) beschreibt diese Fähigkeiten als das Potenzial eines Unternehmens, systematische Probleme zu lösen, begründet durch das Erkennen von Chancen und Bedrohungen, durch das schnelle und marktorientierte Entscheiden und durch die Veränderung der Ressourcenbasis. Dies ist eine klare Entsprechung zu Teece's Differenzierung von dynamischen Fähigkeiten. Durch den Hinweis auf das Potenzial als Wesen dynamischer Fähigkeiten wird deutlich, dass die möglichen Vorteile dynamischer Fähigkeiten am Ende auch gewinnbringend ausgenutzt werden müssen. Das Systematische hebt hervor, dass dynamische Fähigkeiten zu einem gewissen Grad strukturiert und beständig sein sollten (vgl. Barreto, 2010, S. 273).

2.3.3.5 Die Rolle der Flexibilität für die dynamischen Fähigkeiten

Nicht nur in der Dynamik, sondern auch in der Flexibilität wird ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Resource Based-View und dem Dynamic Capabilities-View gesehen. Sowohl die Märkte und das Umfeld im Generellen würden viel flexibler und dynamischer als auch die Verhaltensweisen und Aktivitäten der Unternehmen selbst (vgl. Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, S. 914). Während die Dynamik vor allem Zeit und Zyklen betrifft, umfasst die Flexibilität die Varietät an Zuständen und Problemen. Je höher die Dynamik des Umfelds sei, desto eher seien Unternehmen gefährdet, in ein Flexibilitätsrisiko zu geraten (engl. *flexibility risk*). Dieses Risiko entstehe vor allem durch Ressourcenbindung (engl. *resource commitment*). Das Management sehe sich einer paradoxen Situation gegenüber: Zum einen erzeugen komplexe und verlässliche Architekturen für Problemlösungen die Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile, zum anderen bedeute der Aufbau dieser Architektur die Unterdrückung von Alternativen, die Abkehr von Pluralismus und reduzierte Flexibilität. Jede Fähigkeit beinhalte inhärent das Risiko der Rigidität und damit des Fehlens von Antworten auf sich wandelnde Bedingungen (vgl. Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, S. 918-919). Eine dynamische Fähigkeit könne man sich nicht als vollständig flexibel vorstellen. Eine dynamische Fähigkeit beziehe sich, so Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007, S. 925), auf eine wiederholbare Aktivität, die nach einem bestimmten Muster verlaufe und auf eine bestimmte Aufgabe ausgerichtet sei.

Um in einem dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein, müssten Manager die fundamentale Spannung zwischen Flexibilität und Effizienz immer wieder produktiv nutzbar machen (vgl. Eisenhardt et al., 2010, S. 1264). Die Spannung könne nur dann produktiv genutzt werden, wenn bis zu einem notwendigen Grad Stabilität herrsche. Dies bringe in mehrfacher Hinsicht die Anforderung mit sich, dass das Management über Beidhändigkeit (engl. *ambidexterity*) verfüge. Je höher die Dynamik des Umfelds werde, desto stärker müsse sich ein Unternehmen mit dem kognitiven Widerspruch aus Flexibilität und Effizienz auseinandersetzen.

In Abschnitt 2.2 wurde die Flexibilität als eine Grundvoraussetzung für unternehmensweite Agilität erkannt. Dementsprechend argumentieren Teece et al. (2016, S. 20), dass die Agilität insbesondere auf zwei interdependenten Elementen eines dynamischen Unternehmens fuße: einem Management, das Technologien kombinieren und rekombinieren kann sowie flexiblen

Strukturen, die rapide modifiziert werden können. Dies bedeutet, dass Agilität erst durch Dynamik erreicht werden könne, welche wiederum auf der Flexibilität beruhe. Unternehmen neigen mit zunehmendem Alter dazu, in die Richtung der Effizienz zu steuern (vgl. Eisenhardt et al., 2010, S. 1270). Daher sei es eine wesentliche Aufgabe des Managements, Prozesse und Strukturen aktiv in ein Ungleichgewicht zugunsten der Flexibilität zu bringen. Damit kommt dem Management der Auftrag zu, über die Herstellung der Flexibilität Dynamik und Agilität auf Unternehmensebene zu erzeugen.

Die Flexibilität der Ressourcenbasis ist der vermutlich wichtigste Pfeiler der dynamischen Fähigkeiten. Der Grad, zu dem ein Unternehmen Vorteile aus einer Ressource ziehen kann, hänge zum einen von der Natur der Ressource – ob diese flexibel oder rigide ist – ab und zum anderen von den dynamischen Fähigkeiten des Unternehmens (vgl. Boccadelli & Magnusson, 2006, S. 171-172). Hier können die Flexibilität der Ressourcenbasis und die dynamischen Fähigkeiten im Zusammenspiel nachhaltige Wettbewerbsvorteile möglich machen. Jedoch ist es wichtig, auf die Unterscheidung verschiedener Fähigkeiten zu achten. Zahra et al. (2006, S. 929) heben hervor, dass es ein zentraler Mehrwert dynamischer Fähigkeiten sei, dass durch sie die gewöhnlichen, die operativen Fähigkeiten flexibel gehalten würden, wengleich dies kurzfristig zu Mehrkosten führen würde. Gewöhnliche Fähigkeiten, so Zahra et al. (2006, S. 947), verkümmern, sofern sie nicht regelmäßig genutzt werden. Jedoch könne die häufige Nutzung gewöhnlicher Fähigkeiten ebenso zu deren Einbettung führen, wodurch sie weniger flexibel würden. Aus diesem Grund sei es womöglich die wichtigste Aufgabe dynamischer Fähigkeiten, die gewöhnlichen Fähigkeiten ebenfalls dynamisch (engl. *vibrant*) zu halten. Hier sind dynamische Fähigkeiten demnach nicht gefährdet, rigide zu werden, sondern sie sind inhärent dynamisch. Zusammen mit den dynamischen Fähigkeiten bildet die strategische Flexibilität die Basis der kontinuierlichen Verwandlung (engl. *continuously morphing*), um den Wettbewerbsvorteil unter dem Eindruck rapider Veränderungen zu regenerieren (vgl. Rindova & Kotha, 2001, S. 1273). Die kontinuierliche Verwandlung beinhalte das simultane Erreichen von Wandel und Kontinuität (vgl. Rindova & Kotha, 2001, S. 1278). Durch die Verbindung der strategischen Flexibilität und der dynamischen Fähigkeiten mit dem regenerativen Wettbewerbsvorteil wird auf die langfristigen Ebenen dieser Konzepte abgestellt. Diese Beschreibung von Rindova und Kotha ist in dieser Hinsicht sehr zutreffend, da sie auch die Unterscheidung dynamischer Fähigkeiten nach Ambrosini et al. (2009, S. 15) vorwegnimmt.

2.3.4 Dynamische Managerfähigkeiten

2.3.4.1 Die Entstehung des Dynamic Managerial Capabilities-Views

Der Dynamic Managerial Capabilities-View kann als Teil es Resource Based-Views aufgefasst werden (vgl. Beck & Wiersema, 2013, S. 408). Diese Auffassung entspricht der Einordnung des Dynamic Capabilities-Views in den Resource Based-View. Nicht selten werden Manager – wie bereits bei Penrose – als wichtiger Bestandteil der Ressourcenbasis eines Unternehmens gesehen. Beck und Wiersema (2013, S. 408) argumentieren, dass das Ressourcenportfolio eines

Unternehmens greifbare und nicht-greifbare Assets umfasst. Zu diesem Portfolio werden bei ihnen ebenfalls dynamische und operative Fähigkeiten gezählt. Es wird bei dieser Auffassung ein sehr breites Verständnis von Ressourcen angenommen. Die dynamischen Managerfähigkeiten wiederum sind eine Unterkategorie der dynamischen Fähigkeiten der Organisation (vgl. Beck & Wiersema, 2013, S. 409). Dynamische Managerfähigkeiten sind untrennbar (engl. *inextricable*) mit den Akteuren verbunden und unterscheiden sich dadurch von der weiter gefassten Kategorie der dynamischen Fähigkeiten als Ganzes. Die Einordnung dynamischer Fähigkeiten als Ressourcen von Beck und Wiersema ist strittig. Passender scheint es, die dynamischen Fähigkeiten als Erweiterung und Anpassung der Ideen des Resource Based-Views einzustufen, wobei der Dynamic Managerial Capabilities-View eine Fokussierung auf zentrale Entscheidungsträger der Organisationen darstellt.

Im Dynamic Managerial Capabilities-View wird konkret gemacht, was schon im Resource Based- und im Dynamic Capabilities-View angelegt wurde. Bereits bei Penrose im Jahre 1959 (S. 85) seien die Manager die Treiber der Dynamik gewesen (vgl. Kor & Mahoney, 2004, S. 184-185). Bei Penrose stellten Manager Katalysatoren der Umwandlung von Ressourcen und Fähigkeiten in neue Marktausrichtungen dar. Manager seien sowohl Beschleuniger als auch Beschränkungen (engl. *constraints*) hinsichtlich des Wachstums und der Diversifikation (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 831). Dynamische Fähigkeiten, so Harreld et al. (2007, S. 24-25) hängen im Speziellen davon ab, dass die Manager Veränderungen im Wettbewerb wahrnehmen und angemessen auf die Chancen und Bedrohungen reagieren. Dabei werden die drei Fähigkeiten des Wahrnehmens (*Sensing*), des Ergreifens (*Seizing*) und des Rekonfigurierens (*Reconfiguring*) unterstrichen. In einem ähnlichen Verständnis definiert Martin (2011, S. 122) dynamische Managerfähigkeiten als einen Typus dynamischer Fähigkeiten, welcher die Kapazität von Managern bezeichne, absichtsvoll die Ressourcen der Organisation zu erschaffen, zu erweitern oder zu modifizieren. Der Aspekt der absichtlichen Initiierung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten durch Manager wird ebenfalls bei Beck und Wiersema (2013, S. 409) betont.

Zu den dynamischen Fähigkeiten von Organisationen gibt es mehrere Systematisierungen. Oftmals werden dynamischen Fähigkeiten als ein Prozess gesehen, mit dem Wahrnehmen beginnend, anschließend dem Ergreifen und zudem dem Rekonfigurieren. Manager, so Ambrosini und Bowman (2009, S. 41-42), spielen in der kompletten Prozesskette eine Rolle. Sie können beschleunigend sowie limitierend wirken. Die Managerkognition (engl. *managerial cognition*) ist maßgeblich und kann im ungünstigen Falle auch zu einem Fehleinsatz dynamischer Fähigkeiten führen. Die dynamischen Fähigkeiten der Organisation könnten auch als Instrumentarium der Manager erachtet werden. Wichtig sei es vor allem, Ambrosini und Bowman (2009, S. 41-42) folgend, Exploration und Ausnutzung, also Sensing und Seizing, zu balancieren. Beidhändigkeit wird zu einem entscheidenden Faktor bei der Orchestrierung der organisationsweiten dynamischen Fähigkeiten.

Der Anfang des Dynamic Managerial Capabilities-Views kann in der Veröffentlichung von Adner und Helfat „Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities“ von 2003 gesehen

werden. Es wird erörtert, dass Managerscheidungen einen Großteil der Heterogenität der Performance von Organisationen erklären können. Es wird beschrieben, dass strategische Entscheidungen stets von Individuen, in Unternehmen von Managern, getroffen werden und dass man daher die persönlichen Einflusskräfte strategischer Entwicklungen nicht außer Acht lassen dürfe. Es kommt zu einer ersten Definition der dynamischen Managerfähigkeiten: „Dynamische Managerfähigkeiten sind jene Fähigkeiten, mit denen Manager Organisationsressourcen und -kompetenzen aufbauen, integrieren und rekonfigurieren. Dabei ist das Konzept der dynamischen Managerfähigkeiten eine direkte Analogie zum generell angelegten Konzept der organisationalen dynamischen Fähigkeiten, die Teece et al. (1997, S. 516) als Fähigkeiten erkennen, die Kompetenzen integrieren, aufbauen und rekonfigurieren“ (Adner & Helfat, 2003, S. 1012).

2.3.4.2 Die Entwicklung und Schaffung dynamischer Managerfähigkeiten

Dynamische Managerfähigkeiten entwickeln sich fort als Antwort auf Stimuli aus dem Umfeld der Organisation. Daher können Veränderungen im Umfeld dazu führen, dass dynamische Managerfähigkeiten sich in eine bestimmte Richtung entwickeln, dass gewisse Fähigkeiten stärker ausgeprägt werden oder dass andere Fähigkeiten verlernt werden (vgl. Corrêa et al., 2019, S. 5). Manager fungieren als Dirigenten sowie als Filter in Bezug auf die Schnittpunkte zwischen dem Umfeld und der Organisation. An diesen Schnittstellen entscheidet sich, wie die dynamischen Managerfähigkeiten in Zukunft ausgeprägt sind.

Jedoch besteht hinsichtlich der Entstehung, der Schaffung und des Erlernens von dynamischen Managerfähigkeiten noch viel Forschungsbedarf. Dies sei daher so wichtig, da mithilfe dieser Fähigkeiten Chancen erkannt und ausgenutzt werden (vgl. Andersson & Evers, 2015, S. 261-262). Forschung zu Unternehmern solle sich darauf fokussieren, was Manager tun und nicht darauf, wer sie sind (vgl. Andersson & Evers, 2015, S. 264). Interessant ist in diesem Kontext, dass Andersson und Evers (2015, S. 264) darauf verweisen, dass dynamische Fähigkeiten sowohl auf Organisations- als auch auf Managerebene bewusst und systematisch erlernt werden können. Als ein Beispiel für einen Impuls, der die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten von Managern anregt, wird die strategische Entscheidung der Internationalisierung genannt. Um die hinzukommende Unsicherheit und Dynamik handhaben zu können, entwickeln Manager Heuristiken und induktive Logiken, um trotz einer hohen Informationsdichte und -vielfalt Chancen erkennen und nutzen zu können, so Andersson und Evers (2015, S. 263).

Ebenso wie die organisationsweiten dynamischen Fähigkeiten auf einer Ressourcenbasis fußen, existieren auf Managerebene persönliche Ressourcen, die die dynamischen Fähigkeiten fördern oder limitieren. Häufig werden als unterliegende Faktoren dynamischer Managerfähigkeiten die Kognition, das Humankapital und das Sozialkapital angeführt. Speziell zur Bildung des Humankapitals wurde geforscht. Erfahrungsschätze bieten Zugang, so Beck und Wiersema (2013, S. 412), zu einer Diversität und Breite (engl. *breadth*) an Wissen und Fertigkeiten (engl. *skills*), welche wiederum die Basis bilden können für spezifische dynamische Managerfähigkeiten. Adner und Helfat (2003, S. 1020) sehen beim Humankapital speziell die Chance, dieses

durch Lernprozesse bei der Arbeit (engl. *on the job training*) voranzutreiben. Dabei könne sowohl generelles wie auch (unternehmens-)spezifisches Humankapital ausgebildet werden. Die soziale Komponente und die Managerkognition dagegen wurden im Hinblick auf das Erlernen von dynamischen Managerfähigkeiten wenig beleuchtet. Ambrosini und Altintas (2019) erörtern, dass die Interaktion zwischen Managern von Bedeutung ist hinsichtlich der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten. Dies könnte ein Ansatz sein, um über das Sozialkapital die Verbesserung dynamischer Managerfähigkeiten anzuregen. Doch hängen die drei Mikrofundamente – Human- und Sozialkapital sowie Managerkognition – zusammen. Basierend auf vergangenen Erfahrungen formen Manager Modelle zur Verarbeitung von Informationen, welche – je nach Erfolg der Modelle – weiter verfeinert werden im Zeitverlauf (vgl. Beck & Wiersema, 2013, 413). Dies stellt eine Verbindung der Managerkognition und des Humankapitals dar. Einen Ansatzpunkt für ein besseres Verständnis der Schaffung dynamischer Managerfähigkeiten bietet die Skala zur Messung dieser Fähigkeiten von Corrêa et al. (2019, S. 7-8), wobei hier Humankapital, Sozialkapital und Managerkognition – wie in anderen Veröffentlichungen ebenfalls oft – gleichgesetzt werden mit dynamischen Managerfähigkeiten, wenngleich sie lediglich das Fundament darstellen können. Es handelt sich bei den Dimensionen in keinem Fall um ausführbare Aktivitäten. In Tabelle 13 sind relevante Entwicklungsansätze zu den drei Fundamenten dynamischer Managerfähigkeiten abgetragen. Diese sind angelehnt an die Skala von Corrêa et al. (2019, S. 7-8). Jedoch ist der Aufbau dieser Skala in einigen Punkten zu hinterfragen. So wird bei der Managerkognition, welche die mentalen Modelle und die Perspektiven der Manager umfasst, die Ausbildung der Manager sowie der Eltern aufgeführt. Dies gehört allerdings klar zum Humankapital des Managers. Nicht nur gilt es demnach, Skalen zur Erfassung dynamischer Managerfähigkeiten zu verfeinern, sondern zudem klare Abgrenzungen zwischen den einzelnen dynamischen Managerfähigkeiten und ihren Mikrofundamenten zu erarbeiten. Während es zum Humankapital und ebenfalls zum Sozialkapital des Managers und der Wirkungskraft dieser Basisfaktoren der dynamischen Managerfähigkeiten bereits zahlreiche Erkenntnisse gibt, so mangelt es an derartigen Erkenntnissen in Bezug auf die Managerkognition. Dynamische Managerfähigkeiten als Teil des Dynamic Capabilities-Views beziehen sich auf das Individuum, weswegen die psychologische Untermauerung (engl. *underpinnings*) berücksichtigt werden sollte (vgl. Ambrosini & Altintas 2019). Es sei notwendig, so Ambrosini und Altintas (2019), besser zu verstehen, wie die Wahrnehmung, Emotionen und die Intuition der Manager die Entwicklung effektiver Fähigkeiten ermöglichen oder verhindern. Weitere Forschung solle den Fokus darauf legen, diese psychologischen Mechanismen mit den drei dynamischen Fähigkeiten des Sensings, des Seizings und des Transformings, welche ebenso auf Organisations- wie auf individueller Ebene maßgeblich seien, zu verbinden. Eine essenzielle Veröffentlichung in dieser Hinsicht stammt von Helfat und Peteraf (2015). Sie konzipieren ein mehrstufiges Modell, welches kognitive und dynamische Fähigkeiten mit dem strategischen Wandel und letztendlich der Unternehmensleistung verbindet (siehe Abbildung 31). Die kognitive Basis des Sensings wird gebildet durch die Wahrnehmung und die

Aufmerksamkeit. Durch eine gute Wahrnehmung können Manager Muster erkennen und interpretieren und somit eine rechtzeitige Antwort in die Wege leiten. Die Aufmerksamkeit wiederum gibt den Ausschlag, welche Informationen und Signale von Relevanz sind (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 839). Die kognitive Basis des Seizings wiederum ergibt sich aus Ansätzen der Problemlösung und des Begründens (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 841-842). Hierbei greifen Manager auf rationale mentale Prozesse, auf Heuristiken und auf kontrollierte Entscheidungsvorgänge zurück. Zuletzt formen die Sprache und Kommunikation und die soziale Kognition das Fundament des Rekonfigurierens als dritte entscheidende dynamische Managerfähigkeit. Die richtige Ansprache und Kommunikation ist entscheidend, um Mitarbeiter von rekonfigurativen Maßnahmen zu überzeugen (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 843). Soziale Kognition inkludiert speziell die Kapazität, den Standpunkt Anderer zu verstehen. Dadurch könne Kooperation angeregt werden und es kann einfacher werden, Widerstände gegen Wandel zu überwinden (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 844).

Möglichkeiten zur Schaffung dynamischer Managerfähigkeiten	
Humankapital	1. Erweiterungskurse/Weiterbildungen, um neues Wissen zu erlangen.
	2. Sammlung von Erfahrungen in mehreren, diversen Positionen in der aktuellen Organisation.
	3. Sammlung von Erfahrungen in anderen Organisationen.
	4. Erlangung von Wissen durch Interaktionen mit Kollegen.
	5. Sammlung von Erfahrungen zu den Produkten und Services der aktuellen Organisation.
	6. Sammlung von Erfahrungen durch Interaktionen mit Kunden.
	7. Sammlung von Erfahrungen durch Interaktionen mit Lieferanten.
Sozialkapital	1. Enger und häufiger Kontakt mit vielen Bekannten und Verwandten.
	2. Enger und häufiger Kontakt mit einer Vielzahl an Mitarbeitern.
	3. Vielzahl an professionellen Beziehungen mit internen Interessengruppen.
	4. Vielzahl an professionellen Beziehungen mit externen Interessengruppen.
	5. Vertrauensvolle Beziehungen mit Teammitgliedern.
	6. Aufbau eines großen persönlichen Netzwerks.
	7. Aufbau eines großen professionellen Netzwerks.
Managerkognition	1. Hohe schulische Ausbildung.
	2. Freiraum während der Ausbildung, kreativ zu denken und zu handeln.
	3. Koexistenz mit anderen Managern, die andere Profile und professionelle Hintergründe haben.
	4. Hohe schulische Ausbildung des Teams.

Tabelle 13: Dimensionen der dynamischen Managerfähigkeiten und ihre Entwicklungsansätze (in Anlehnung an Corrêa et al., 2019, S. 7-8)

Grundlegend muss betont werden, dass es sich bei Humankapital, Sozialkapital und Managerkognition nicht um die dynamischen Managerfähigkeiten selbst handelt. In vielen empirischen Untersuchungen werden beispielsweise Indikatoren, die dem Humankapital entsprechen, mit dynamischen Managerfähigkeiten gleichgesetzt. Wie die Bezeichnung aber bereits unterstreicht, handelt es sich bei dynamischen Managerfähigkeiten um eine Aktion, die bewusst und aktiv durchgeführt wird. Darunter können Human- und Sozialkapital sowie Managerkognition nicht fallen. In der Analogie zum Dynamic Capabilities-View sind Human- und Sozialkapital

sowie Managerkognition die persönliche Ressourcenbasis der Entscheidungsträger, welche mehr oder weniger Diskretion verleihen kann.

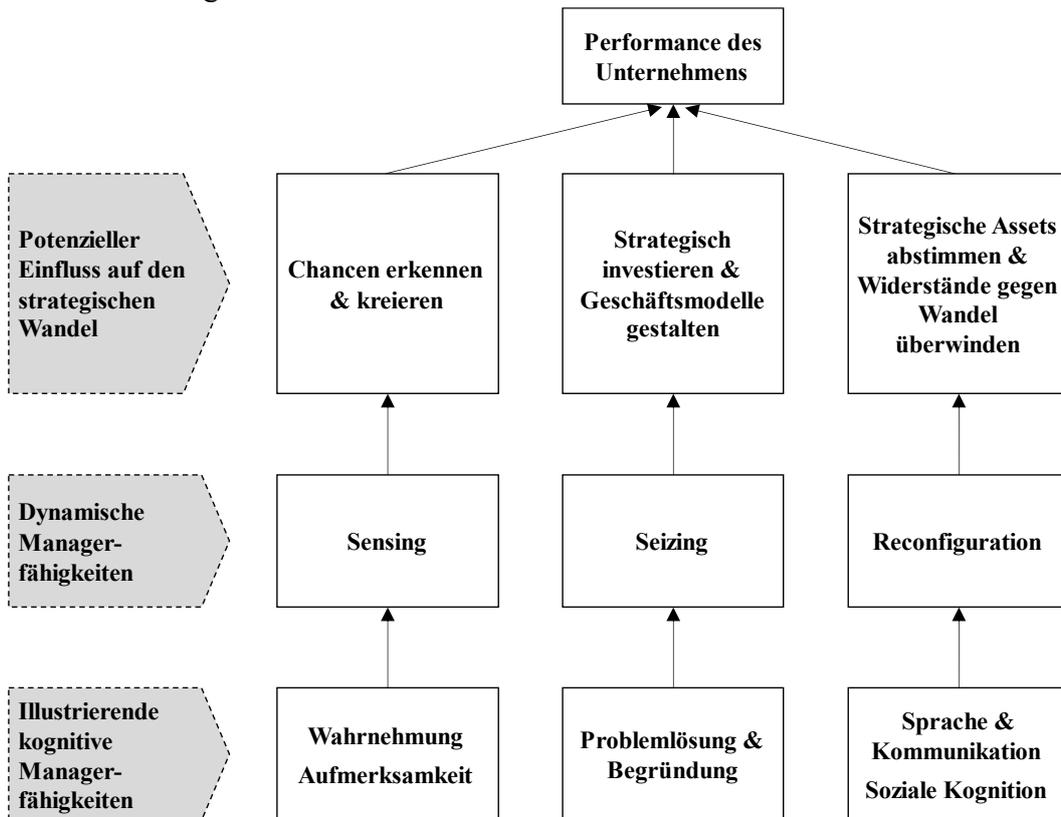


Abbildung 31: Kognitive Managerfähigkeiten, dynamische Managerfähigkeiten und strategischer Wandel (in Anlehnung an Helfat & Peteraf, 2015, S. 837)

2.3.4.3 Die Folgen dynamischer Managerfähigkeiten

Ebenso wie im weiter gefassten Dynamic Capabilities-View bietet der Dynamic Managerial Capabilities-View Erklärungsansätze dafür, wie Wettbewerbspositionen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreicht werden können. Verfügt ein Manager demnach über bessere dynamische Fähigkeiten, so kann dies zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen. Jedoch verläuft dieser positive Effekt indirekt über die Gestaltung der organisationsweiten dynamischen Fähigkeiten sowie über die Transformation der Ressourcenbasis. Dies entspricht der Idee der Upper Echelons- sowie der Imprinting-Theorie, dass sich die Persönlichkeit und die Fähigkeiten des Managers je nach Einflussgrad in der Organisation und letztendlich in den Organisationsergebnissen widerspiegeln. Die bisherige Forschung innerhalb des Dynamic Capabilities-Views zu den Folgen und Ergebnissen überlegener Managerfähigkeiten konzentriert sich weniger auf einzelne Akteure als auf Managementteams. Mit den dynamischen Fähigkeiten innerhalb derartiger Managementteams befasst sich unter anderem Martin (2011, S. 118). Nicht nur die Fähigkeiten in der obersten Ebene des Managements seien entscheidend für den strategischen Fortschritt von Unternehmen, sondern insbesondere die Geschäftsbereichsleiter üben Einfluss auf die Unternehmensergebnisse aus. Das Top-Management, so Martin (2011, S. 118), sei maßgebend für die Formulierung der Strategie, während die Geschäftsbereichsleiter (engl.

general managers) für die Implementierung der Strategie zuständig seien. Unter Bezug auf die Upper-Echelons-Theorie wird untersucht, wie Merkmale und Fähigkeiten von vorübergehenden Managementteams (engl. *episodic teams*) sich auf die Ressourcenbasis und die evolutionäre Anpassung auswirken (vgl. Martin, 2011, S. 135). Abbildung 32 stellt diese Zusammenhänge dar. Ein episodisches Team stellt die Zusammenarbeit von Managern von individuellen Geschäftsbereichen dar. Diese Geschäftsbereiche sind größtenteils autonom, kooperieren jedoch zeitweise unter gewissen Umständen (vgl. Martin, 2011, S. 136). Wegweisende Charakteristiken von Managementteams betreffen die Strukturen und Prozesse sowie die soziale Gleichstellung (engl. *social equivalence*). Hierbei geht es Martin (2011, S. 135) darum, zu beleuchten, wie der Grad an Autonomie, an Interdependenz, an Interaktion sowie die Machtverteilung zwischen den Bereichen die Effektivität von dynamischen Managerfähigkeiten beeinflussen. Martin (2011, S. 125) spricht dabei von *recombinative structures and processes*. Es ist damit gemeint, dass in episodischen Teams, in denen eigentlich autonom agierende Manager aktiv sind, reziproke Abhängigkeiten herrschen können. Diese Abhängigkeiten werden realisiert in Prozessen der Kooperation und der Interaktion. Diese Prozesse werden durchgeführt mit dem Ziel, wertschöpfende Synergien zu erzeugen (vgl. Martin, 2011, S. 128). Es schließt sich im Mittelteil die Dreiteilung der dynamischen Managerfähigkeiten (Sensing, Seizing und Reconfiguration) an, welche Einfluss ausübt auf Ergebnisse auf Organisationsebene. Diese Ergebnisse bestehen aus der technischen Angemessenheit, der Marktnachfrage, dem Wettbewerbsvorteil und der Performance. All diese Punkte können sich schlussendlich auf die evolutionäre Anpassung auswirken, was wiederum Rückkopplungseffekte bezüglich der Gruppencharakteristiken nach sich zieht (vgl. Martin, 2011, S. 137).

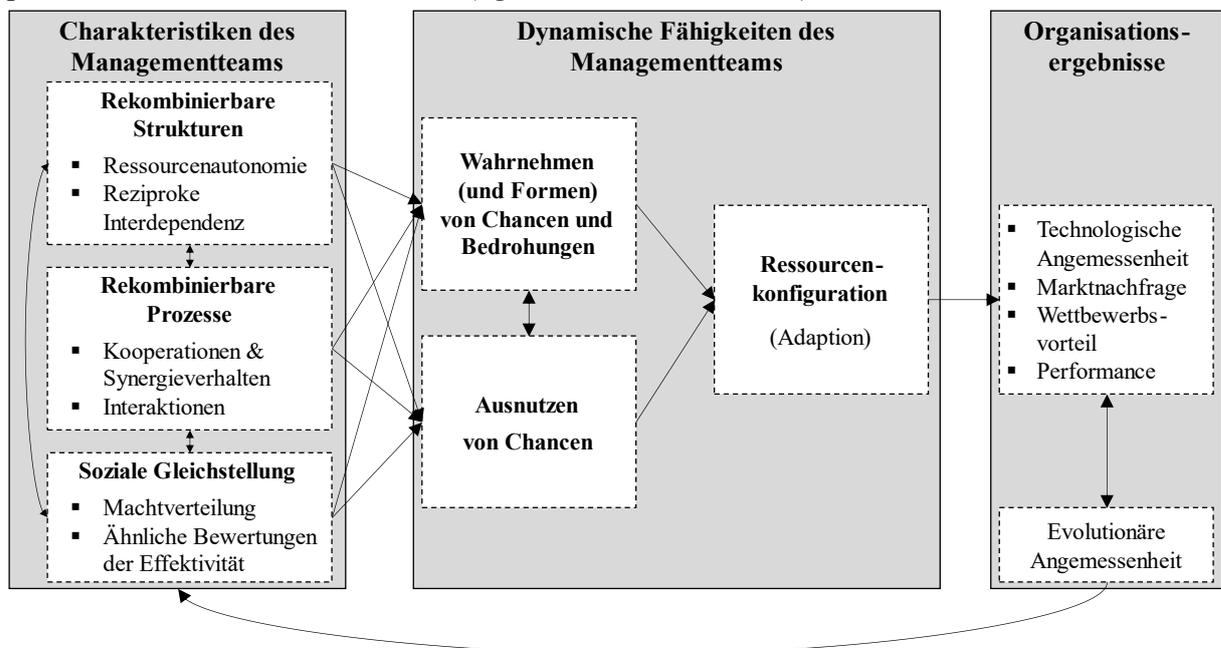


Abbildung 32: Modell der dynamischen Managerfähigkeiten in Führungsteams (in Anlehnung an Martin, 2011, S. 135)

Die Ressourcenkonfiguration als eine von drei zentralen dynamischen Fähigkeiten wirkt im vorigen Modell direkt auf die Organisationsergebnisse. Das Wahrnehmen (engl. *sensing*) und das Ausnutzen (engl. *seizing*) von Chancen wirken als notwendige Bedingungen der Rekonfiguration von Ressourcen. Beck und Wiersema (2013, S. 409-410) dagegen erstellen eine alternative Prozessfolge, die dynamische Managerfähigkeiten und die Performance des Unternehmens in Verbindung setzen. Diese Folge ist in Abbildung 33 zu erkennen. Die dynamischen Managerfähigkeiten haben zur Folge, dass das Ressourcenportfolio verändert wird. Daraus wiederum ergeben sich strategische Neuausrichtungen. Zuletzt tritt der Effekt auf die Unternehmensperformance ein (vgl. Beck & Wiersema, 2013, S. 410). Doch nicht allein die ökonomische Nachhaltigkeit kann von überlegenen dynamischen Managerfähigkeiten profitieren: Corrêa et al. (2019, S. 5) erörtern, dass dynamische Fähigkeiten das soziale und ökologische Engagement steigern können, da die Manager aufmerksamer bezüglich des Umfelds sind.

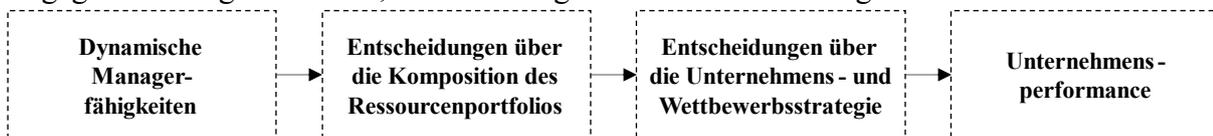


Abbildung 33: Dynamische Managerfähigkeiten und Unternehmensperformance (in Anlehnung an Beck & Wiersema, 2013, S. 410)

Als Zwischenstufe sowie Katalysator des Effekts von dynamischen Managerfähigkeiten auf den kurz- und langfristigen Wettbewerbsvorteil bringen Helfat und Martin (2015a, S. 424) die Kreativität ein. Es gebe zwei wesentliche Arten der Innovation: die technologische Innovation sowie die Geschäftsmodellinnovation. Beide Arten der Innovation benötigen Kreativität gleich zu Beginn. Doch ebenso wird im Prozess der Umwandlung einer Idee in ein vorteilsbringendes Produkt oder einen Service Kreativität nötig, um unvorhergesehene Probleme zu bewältigen. Manager tragen vielfach in kreativer Weise ihren Teil zum Erfolg einer Innovation bei. Sie bringen selbst Ideen in Forschungs- und Entwicklungsprozessen ein und richten Produktionsprozesse durch kritische Entscheidungen aus (vgl. Helfat & Martin, 2015a, S. 425). Darüber hinaus sichten (engl. *scanning*) Manager das Umfeld nach Chancen, investieren in vielversprechende Gelegenheiten oder kreieren eine für die Kreativität und die Innovationskraft förderliche Organisationsstruktur (vgl. Helfat & Martin, 2015a, S. 425). Speziell bei der Geschäftsmodellinnovation ist die Kreativität der Manager gefragt, da hier aufgrund radikaler Umwandlungen Bedarf an Führungsstärke besteht. Über die innovativen Impulse des Managers können letztendlich vorteilhafte und im besten Falle dauerhaft vorteilhafte Wettbewerbspositionen erreicht werden. Dieser indirekte Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten wird sich ebenfalls in den Hypothesen in Abschnitt 3.2 wiederfinden.

2.3.4.4 Die Arten dynamischer Managerfähigkeiten

Eine grundlegende Unterscheidung betrifft die Differenz zwischen gewöhnlichen (engl. *generic*) und speziellen dynamischen Fähigkeiten. Sirmon und Hitt (2009, S. 1378) beziehen sich hierbei auf die Hierarchie von Fertigkeiten (engl. *skills*) innerhalb der Kategorie des

Humankapitals, welche generisches, industriespezifisches und unternehmensspezifisches Wissen voneinander abgrenzt. Kor und Mesko (2013, S. 240) beziehen sich bei ihren Ausführungen noch genauer auf dynamische Managerfähigkeiten. Spezielle Managerfähigkeiten sind wenig transferierbar zwischen Unternehmen oder sie verlieren an Wert, wenn der Manager zu einem neuen Unternehmen wechselt. So könnte in einem bestimmten Unternehmen das Steuern von Allianzen bei Forschungs- und Entwicklungsprozessen besonders relevant sein, während in einem anderen Unternehmen der Aufbau einer Infrastruktur für schnelles Wachstum von Bedeutung ist. Beide Fähigkeiten sind in ihren jeweiligen Unternehmen äußerst relevant, könnten im jeweils anderen Unternehmen aber untergeordnet sein und vor allem können sie nicht füreinander substituiert werden (vgl. Kor & Mesko, 2013, S. 237). Die Akkumulation hochgradig spezifischer Fähigkeiten kann unter anderem zu einer hohen Absorption neuen Wissens in einer spezifischen Domäne führen, doch kann es ebenso schädlich für die Fähigkeit sein, weniger vertrautes Wissen zu erkennen und zu nutzen (vgl. Kor & Mesko, 2013, S. 240).

Gewöhnliche dynamische Managerfähigkeiten wie unternehmerische Fähigkeiten – Wachsamkeit und Sensing beispielsweise –, Teammanagement, Kooperationen oder die Pflege von Netzwerken seien tendenziell in mehreren Unternehmen und Branchen anwendbar, weswegen sie förderlich sein können für die Aufnahme neuen Wissens, so Kor und Mesko (2013, S. 240). Gewöhnliche dynamische Managerfähigkeiten, also solche, die auch bei einem Wechsel des Unternehmens und der Branche, noch hilfreich sind, sind essenziell für die Aufrechterhaltung des Wettbewerbsvorteils und jener dynamischer Fähigkeiten, die ganz unternehmensspezifisch relevant sind (vgl. Kor & Mesko, 2013, S. 237). Spezifische und gewöhnliche dynamische Managerfähigkeiten, so Kor und Mesko (2013, S. 237), müssten in Übereinstimmung (engl. *alignment*) zueinander gebracht werden und gleichzeitig die dominante Logik sowohl des Managers als auch des Unternehmens unterstützen (vgl. Kor & Mesko, 2013, S. 237).

Ebenfalls zwei Arten der dynamischen Managerfähigkeiten unterscheiden Ambrosini und Altintas (2019). Es gebe zwei Rollen, die dynamische Managerfähigkeiten untermauern (engl. *underpin*): Die Rolle als Unternehmer und die Führungsrolle. In der Unternehmerrolle geht es darum, Chancen zu erkennen und auszunutzen sowie Ressourcen zu orchestrieren und die Organisation und das Geschäftsmodell zu adaptieren. Um die Führungsrolle angemessen auszufüllen, ist es erforderlich, Visionen und Werte zu verbreiten, Mitarbeiter und Strategien anzugleichen und ebenso Mitarbeiter zu motivieren (vgl. Ambrosini & Altintas, 2019).

Aus diesen beiden Rollen – Unternehmer- und Führungsrolle – ergeben sich wiederum die dynamischen Managerfähigkeiten. Ambrosini und Altintas (2019) übernehmen dabei auch auf Managerebene die Aufteilung in Sensing (und Shaping), Seizing und Transforming. Die Übertragung von Unternehmens- auf Individuumsebene lässt sich darin begründen, dass Manager in jeder der drei dynamischen Fähigkeiten auf Unternehmenslevel die zentrale Rolle einnehmen. Beim Sensing und Shaping gehe es, so Ambrosini und Altintas (2019), um das Scannen des Umfelds, um das Kreieren, das Lernen und das Interpretieren. Seizing, also das Ausnutzen von Chancen, umfasse das Treffen von Entscheidungen, beispielsweise, welche Technologien

integriert oder welche Marktsegmente besetzt werden sollen (vgl. Ambrosini & Altintas, 2019). Unter das Transformieren als dritte dynamische Managerfähigkeit fallen nach Ambrosini und Altintas (2019) die Umgestaltung der Ressourcenbasis, die Sicherstellung der Komplementarität der Ressourcen oder auch die Allokation von kritischen Ressourcen. Auch Kor und Mesko (2012, S. 233-234) sehen in diesen drei Fähigkeiten den Kern des Einflusses der Manager auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Manager seien Agenten des Wandels. Ihre Hauptaufgabe sei es, den Wandel durch die Integration neuer Ideen voranzutreiben.

Diese Aufgabenbereiche lassen erkennen, dass es sich bei dynamischen Managerfähigkeiten nicht um Ad hoc-Problemlösungen handelt (vgl. Beck & Wiersema, 2013, S. 409). Im Vergleich zu den organisationsweiten dynamischen Fähigkeiten können Managerfähigkeiten jedoch spontaner sein, da die Absicht und die Intuition der Manager einen enormen Einfluss haben. Dynamische Managerfähigkeiten sind hingegen keinesfalls Improvisationen, da sie wiederholt werden können, da man sie eingeübt hat und sich Muster ergeben haben (vgl. Beck & Wiersema, 2013, S. 409). Auf diese Weise bildet sich das heraus, was Kor und Mesko (2012, S. 235) als dominante Logik bezeichnen. Die dominante Logik ergibt sich durch die stete Anwendung von Annahmen, mentalen Modellen und Praktiken in einem spezifischen Geschäftskontext. Mit der Zeit wirkt sich dies auf die Gesamtorganisation aus. Der Manager, wirkend wie ein Filter, gibt den Fokus der Gesamtorganisation vor, die dominante Logik des Managers wird zur dominanten Logik der Organisation.

Womöglich am einschneidendsten sind die Auswirkungen der Rekonfiguration der Ressourcenbasis. Die Rekonfiguration umfasst die Identifikation, die Rekrutierung und das Zusammenbringen spezieller und genereller Managementfähigkeiten (vgl. Kor & Mesko, 2012, S. 237). Dabei sollten ebenfalls Zielkonflikte verschiedener Fähigkeiten und Personen berücksichtigt werden. Unter Orchestrierung wird im Kontext dynamischer Managerfähigkeiten verstanden, dass individuelle und kollektive Anstrengungen abgestimmt und Synergien aus ihnen geschöpft werden (vgl. Kor & Mesko, 2012, S. 238). Die Absorptionsfähigkeit des Managementteams sollte größer sein als die Summe der individuellen Fähigkeiten der Mitglieder. Dies könne dadurch erreicht werden, dass Harmonien entstehen und synchronisierte Aktivitäten eingeführt werden. Die Orchestrierung hänge, so Kor und Mesko (2012, S. 238), zu großen Teilen davon ab, dass die Mitglieder des Managementteams voneinander lernen anhand von Austauschen, Interaktionen und Kooperationen.

Letztendlich kommt es aber wiederholt zum Rückgriff auf die Dreiteilung dynamischer Fähigkeiten auf Organisationsebene nach Teece, um dynamische Managerfähigkeiten zu unterscheiden. So beschreiben Helfat und Martin (2015a, S. 425), dass das Sensing das Aufbringen neuer Ideen, Brainstorming, zum Teil Improvisation, das Lösen von Problemen, Forschung und Entwicklung und Ansätze zur Produktentwicklung beinhaltet. Seizing umfasse, ähnlich wie bei der Orchestrierung, Investitionsentscheidungen und die Veränderungen von Organisationsstrukturen. Die Rekonfiguration äußere sich in der tiefgreifenden Umgestaltung von Geschäftsmodellen (vgl. Helfat & Martin, 2015a, S. 425). Auch O'Reilly und Tushman (2008, S. 189) fassen

als dynamische Managerfähigkeiten Aktivitäten auf, die zum Sensing, Seizing und Transforming gezählt werden können. Vor allem Lern- und Integrationsprozesse werden hier genannt. Obgleich mit der Orchestrierung und der dominanten Logik auch andere Komponenten neben dem Sensing, Seizing und Transforming untersucht werden, welche zweifelsohne im Konzept der dynamischen Fähigkeiten eine Rolle spielen, bietet es sich an, diese – wie Helfat und Martin (2015a, S. 425) es nennen – trichotomische (engl. *tripartite*) Aufschlüsselung zu übernehmen. In dieser Dreiteilung ist sowohl die Prozesssicht als auch das Zusammenspiel mit den organisationsweiten dynamischen Fähigkeiten und der Ressourcenbasis angelegt.

2.4 Mittelstand

2.4.1 Die Charakteristika des Mittelstands

Der Mittelstand gilt als der große Antrieb hinter dem Wirtschaftswunder, welches Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg zu einer schnellen Erholung verhalf (vgl. Hommel & Schneider, 2003, S. 53). In den 1950er Jahren waren es insbesondere mittelständische Unternehmen, die durch Innovationen die Wirtschaft erstarben ließen. Nicht nur wird im Mittelstand der Schlüssel für das Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit gesehen, sondern mittelständische Unternehmen haben es Deutschland ebenso erlaubt, mit enormen externen Schocks wie der Wiedervereinigung und der weltweiten Rezession von 2009 vergleichsweise erfolgreich umzugehen (vgl. Berlemann & Jahn, 2016, S. 1820). Berghoff (2006, S. 276) geht noch weiter zurück in der wirtschaftlichen Geschichte Deutschlands. Ihm zufolge sei der Mittelstand die Erklärung dafür, dass Deutschland drei zentrale ökonomische Krisen überstanden habe: die Hyperinflation, die große Depression sowie den Zusammenbruch aufgrund des Krieges. Bemerkenswert sei, dass der Mittelstand mehrere unterschiedliche politische Systeme zwischen 1900 und 1950 überdauert habe. Zwei Faktoren könnten diese Überlebenskraft erklären: Zum einen sei dies die soziale Anerkennung und die politische Unterstützung für das mittelständische Unternehmensmodell und zum anderen sei dies die Art des Marktes, insbesondere die andauernde hohe Nachfrage nach Qualitätsgütern und nach kundenorientierten Leistungen (vgl. Berghoff, 2006, S. 276). So eindrücklich der Einfluss des Mittelstands auf die deutsche Wirtschaftskraft ist, so uneindeutig ist die Klärung, was unter mittelständischen Unternehmen genau zu verstehen ist. Es existieren diverse Klassifikationen. Nach Becker und Ulrich (2009, S. 3) ist jene Klassifikation des *IfM* (Institut für Mittelstandsforschung Bonn) die vermutlich gängigste. Welter et al. (2015, S. 4) bezeichnen als mittelständisch ein Unternehmen, an welchem bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienmitglieder (direkt oder indirekt) mindestens die Hälfte der Anteile besitzen und zugleich die Geschäftsführung innehaben. Eigentum und Management sind demnach kennzeichnend für ein mittelständisches Unternehmen. In der Nähe dazu ist das familienkontrollierte Unternehmen zu sehen. Im Verlaufe des Unternehmenszyklus kann es dazu kommen, dass keine Einheit aus Management und Eigentum mehr existiert. So kann die Geschäftsführung an jemanden außerhalb der Familie abgegeben werden, wenngleich der Besitz unverändert oder zumindest in Familienhand verbleibt. Nur das Kriterium des Eigentums bleibt bestehen.

Diese familienkontrollierten Unternehmen, so Welter et al. (2015, S. 5), gehören im engeren Sinne nicht zu den mittelständischen Unternehmen. Im weiteren Sinne können sie aber als Mittelstand aufgefasst werden, da in der Theorie wenige Prinzipal-Agenten-Probleme auftreten. Diese geringen Probleme sind ebenfalls charakteristisch für den Mittelstand.

Daneben gibt es noch den sogenannten selbst definierten Mittelstand (vgl. Welter et al., 2015, S. 6). Hierbei nehmen die Führungspersonen das eigene Unternehmen unabhängig von Eigentums- und Leitungsverhältnissen als mittelständisch wahr. Hierunter fallen oftmals Unternehmen, die allein schon aufgrund der Größe dem Mittelstand entwachsen sind oder solche, die mittelstandsähnlich wirtschaften, obgleich sie im engeren Sinne nicht als Mittelstand bezeichnet werden können. Derartige Unternehmen, die zwar quantitativ oder auch qualitativ nicht mehr den eigentlichen Kriterien des Mittelstands entsprechen, definieren den Mittelstand oftmals eher über eine innere Werthaltung (vgl. Welter et al., 2015, S. 51). Derartige Werte umfassen unter anderem eine starke Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Partnern. Darüber hinaus sind sich derartige Unternehmen bewusst, dass der deutsche Mittelstand mit einer hohen Zuverlässigkeit, einer hohen Vertrauenswürdigkeit und mit starker Kompetenz verbunden wird. Ferner sind regionale Eingebundenheit und eine langfristige, familiär geprägte Orientierung typisch für die Werthaltung des Mittelstands. Diese Erörterung unterstreicht, dass der Mittelstand oftmals eher qualitativ als quantitativ zu greifen ist.

Die europäische Kommission dagegen kennzeichnet mittelständische Unternehmen größtenteils quantitativ. Die genannten Kriterien stimmen dabei überwiegend mit jenen nach § 267 HGB (Handelsgesetzbuch) überein. Kleine und mittlere Unternehmen sind demnach Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten, mit maximal 50 Millionen Euro Umsatz oder einer Bilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro (vgl. Becker & Ulrich, 2009, S. 3). Auch Genders (2021, S. 1-2) bezieht sich auf die europäische Kommission und ihre Definition mittelständischer Unternehmen. Diese werde vor allem genutzt, um kleinere Unternehmen von Großunternehmen zu unterscheiden. Doch führen die Erörterungen darüber hinaus. Zu wichtigen qualitativen Kriterien, die ebenfalls berücksichtigt werden sollten, zählen die Eigentümerstruktur, die Geschäftsführung sowie die wirtschaftliche Unabhängigkeit. Mittelständische Unternehmen sind insbesondere KMU, bei denen die Geschäftsführung und das Eigentum in einer Hand liegen (vgl. Genders, 2021, S. 1-2). Henschel und Heinze (2016, S. 3) nennen noch ein Unabhängigkeitskriterium, welches wichtig ist für die Charakterisierung des Mittelstands. Die europäische Kommission erachtet ein Unternehmen nur dann als unabhängig, wenn keine anderen Unternehmen insgesamt 25 Prozent oder mehr der Anteile am betreffenden Unternehmen halten. Innerhalb der KMU, also jenen Unternehmen, die unter 250 Beschäftigte, weniger als 50 Millionen Euro Umsatz und keine höhere Jahresbilanz als 43 Millionen Euro haben, gibt es drei Kategorien an Unternehmen: Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen und mittlere Unternehmen. Diese Unternehmen weisen aufsteigende Werte hinsichtlich der Beschäftigten, des Umsatzes und der Jahresbilanz auf. Eine ähnliche Untergliederung findet sich in § 267 des HGB.

In der Umschreibung der Größenklassen ist eine kleine Kapitalgesellschaft eine solche, die zwei von drei Merkmalen nicht übertrifft:

1. Im Durchschnitt des Jahres eine Beschäftigtenanzahl von 50
2. Eine Bilanzsumme von 6 Millionen Euro
3. Ein Umsatzerlös von 12 Millionen Euro in den vergangenen 12 Monaten vor dem Abschlussstichtag

Werden zwei der zuvor genannten Merkmale übertroffen und sogleich zwei der drei folgenden Merkmale nicht übertroffen, so handelt es sich um mittelgroße Kapitalgesellschaften. Die Merkmale für mittelgroße Kapitalgesellschaften sind:

1. Im Durchschnitt des Jahres eine Beschäftigtenanzahl von 250
2. Eine Bilanzsumme von 20 Millionen Euro
3. Einen Umsatzerlös von 40 Millionen Euro in den vergangenen 12 Monaten vor dem Abschlussstichtag

Werden zwei dieser drei genannten Merkmale mittelgroßer Kapitalgesellschaften überschritten, so ist von großen Kapitalgesellschaften auszugehen. In der Unterscheidung des Handelsgesetzbuchs wird sich also auf eine rein quantitative Grundlage bezogen. Kocian (1999, S. 13) äußert, es könne keine klare Grenze geben zwischen dem Mittelstand und größeren Unternehmen, da vielfältige Ansichten vorherrschten. Für Förderungen oder für die Wirtschaft wichtige Statistiken allerdings seien derartige Unterscheidungen zentral und dies funktioniere einzig auf der Basis quantitativer Merkmale. Doch sind die quantitativen Kriterien teilweise höchst unterschiedlich, weswegen es nachvollziehbar sein kann, sich eher auf die qualitativen, dafür aber weniger greifbaren Merkmale zu fokussieren. Das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg hat beispielsweise eine viel weitere Auffassung des Mittelstands. Hier können mittlere Unternehmen bis zu 3000 Beschäftigte haben und einen Jahresumsatz von 600 Millionen Euro erzeugen (vgl. Becker & Ulrich, 2009, S. 3). Das IfM Bonn dagegen führt mittlere Unternehmen bis 499 Beschäftigte mit einem Jahresumsatz von 1 bis 50 Millionen Euro. Vergleicht man also die Abgrenzungen der europäischen Kommission, des HGB, des IfM und auch des Deloitte Mittelstandsinstituts in Bamberg, so wird ersichtlich, weswegen die quantitative Bestimmung des Mittelstands so unklar ist.

Daher bietet es sich an, den Mittelstand und seine Facetten stärker über die zentralen qualitativen Gesichtspunkte der Unternehmensführung und Unternehmensstruktur zu erfassen:

1. Das oftmals als erstes angeführte Merkmal ist die *Prägung des Unternehmens durch die Persönlichkeit des Unternehmers*, welcher zugleich der Eigentümer ist. Es komme, so Schauf (2009, S. 8), zu einer auffallenden Verschränkung zwischen der wirtschaftlichen Existenz des Inhabers und des Unternehmens. Die Personenbezogenheit in der Unternehmensführung ist für Becker und Ulrich (2009, S. 4) gar das ausschlaggebende Charakteristikum bei der Einordnung in den Mittelstand.
2. Die *wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit* ist ein weiteres zentrales qualitatives Merkmal des Mittelstands. In diesem Kontext nennt Schauf (2009, S. 8) die Einheit

von Eigentum, Risiko, Kontrolle und Leitung als den vielleicht eindeutigsten Hinweis darauf, dass es sich um ein mittelständisches Unternehmen handelt. Diese Einheit führt zur hohen Selbstständigkeit der Entscheidungen und zu einem hohen Verantwortungsbewusstsein in der Geschäftsführung.

3. Zwar komme den Managern eine hohe Eigenständigkeit zu, doch herrsche in mittelständischen Unternehmen – dies ist ein weiteres Kernmerkmal – ein ausgeprägter *Konsens zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung*, was auch durch flache Hierarchien hervorgerufen wird. Die Nähe zwischen Unternehmen, Geschäftsführung und Mitarbeitern basiert zum Teil auf dem starken regionalen Bezug mittelständischer Unternehmen. Langjährige Beziehungen stärken die Verbundenheit und die Einbettung in die Heimatregion des mittelständischen Unternehmens (vgl. Berlemann & Jahn, 2016, S. 1829).
4. Die *überschaubare Organisation* ist ein klares Kennzeichen des Mittelstands (vgl. Welter et al., 2015, S. 52). Es herrscht im Unternehmen eine gewisse Funktionshäufung, was bedeutet, dass Personen gleichsam mehrere Aufgaben ausfüllen. Nicht zuletzt übernimmt der Geschäftsführer die Leitung mehrerer Bereiche. Die Informationswege sind kurz und direkt, jedoch ist die Delegation von der Führungsspitze ausgehend eher gering, insbesondere bei wichtigen Entscheidungen (vgl. Kocian, 1999, S. 20).
5. Darüber hinaus sind die *langfristige Orientierung und die strenge Fokussierung* im Wettbewerb charakteristisch für mittelständische Unternehmen (vgl. Berghoff, 2006, S. 270). Der Mittelstand, so Pahnke und Welter (2019, S. 346), stehe für Vielfalt, für langfristige Qualitätsorientierung sowie für einen Beitrag über das Ökonomische hinaus. Die angestrebte Langlebigkeit dominiert das strategische Verhalten im Mittelstand. Die Geschäftsführung wird oftmals von Generation zu Generation übergeben und Kernkompetenzen werden über Jahrzehnte hinweg perfektioniert. Auf Diversifikation wird zugunsten einer Nischenstrategie verzichtet (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 346).

Viele der als charakteristisch für den Mittelstand bezeichneten Merkmale könnten aber ebenso gut Mythen sein. Unter anderem wird nicht selten argumentiert, dass eine intuitive Geschäftsführung im Mittelstand vorherrscht (vgl. Welter et al., 2015, S. IIX). Der Mittelstand, so eine weit verbreitete Auffassung, agiere basierend auf Bauchgefühlen und gehe weniger strategisch vor. Jedoch äußern Welter et al. (2015, S. IIX), dass sich mittelständische und nicht-mittelständische Unternehmen kaum unterscheiden bezogen auf das strategische Agieren. Vielmehr seien die Unterschiede zurückzuführen auf strukturelle Einzelstellungsmerkmale des Mittelstands. In vielen mittelständischen Unternehmen ist eine „hohe Lösungs- und Strategiekompetenz“ zu beobachten (Astor et al., 2016, S. 126). Je kleiner die Unternehmen allerdings seien, desto weniger ausgeprägt könnten derartige Kompetenzen sein. In diesen Fällen überwiegt ein Fokus auf das operative, das tagesaktuelle Geschäft. Dass die Meinung hinsichtlich der Nutzung der Intuition nicht eindeutig ist, zeigt die Argumentation von Carney (2005, S. 259): Ihm zufolge haben Eigentümer-Manager eine größere Neigung dazu, Ressourcen auf der Basis von

Instinkten und Bauchgefühlen zu allokkieren und eine größere Neigung dazu, Chancen zu verfolgen, welche einzig auf intuitiven Kriterien bewertet werden können.

Wie die Intuition so ist auch der vorherrschende Eindruck, im Mittelstand lägen paternalistische und autoritäre Führungsstile vor, Welter et al. (2015, S. 53) folgend, eher ein Mythos als eine zutreffende Charakterisierung. Diese widersprüchlichen Meinungen zum Mittelstand können vermutlich auf die große Vielfalt der hierunter fallenden Unternehmen zurückgeführt werden. Ebenso treffen weitere als typisch erachtete Mittelstandsmerkmale sicherlich nicht auf alle Unternehmen zu. Da der Mittelstand eine riesige Sphäre der Wirtschaft ausmacht, können verschiedene Unternehmenstypen innerhalb differenziert werden.

2.4.2 Die Typisierung des Mittelstands

Der Mittelstand zeichnet sich durch eine hohe Diversität an Unternehmen aus. Nach außen hin konnte der Mittelstand in den vorigen Abschnitten bereits abgegrenzt werden. Aus der quantitativen und der qualitativen Dimension lässt sich in Anlehnung an Reinemann (2019, S. 9) eine Übersicht erstellen, in der vier Quadranten aufzeigen, in welchem Verhältnis mittelständische, kleine und mittlere und große Unternehmen stehen. Illustriert ist dies in Abbildung 34.

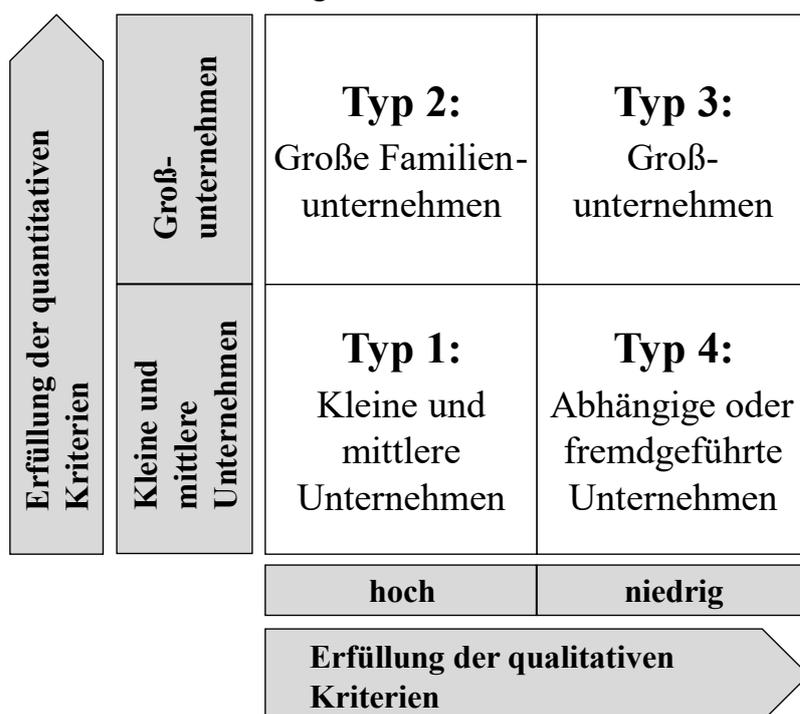


Abbildung 34: Typisierung von Einheiten wirtschaftlicher Aktivität (in Anlehnung an Reinemann 2019, S. 9)

Während die vertikale Achse der Abbildung die quantitativen Kriterien und diesbezüglich vor allem die Größe erfasst, zeigt sich in der horizontalen Achse der Erfüllungsgrad der qualitativen Kriterien. Als wichtigste Kriterien erachtet Reinemann (2019, S. 9) die Unabhängigkeit sowie die Einheit von Eigentum und Unternehmensführung. Kleine und mittlere Unternehmen erfüllen diese quantitativen Kriterien zu einem hohen Grad. Zudem weisen sie eine kleine bis mittlere Größe auf. Große Familienunternehmen sind zwar nicht mehr zu den KMU zu zählen,

erfüllen aber die qualitativen Kriterien. Sie sind also ebenfalls Teil des Mittelstands. Kleine und mittlere Unternehmen, die aber konzernabhängig sind oder von einem Fremdmanager geleitet werden, erfüllen die qualitativen Kriterien des Mittelstands nicht. Großunternehmen erfüllen weder die quantitativen noch die qualitativen Merkmale des Mittelstands. Nach Reinemann (2019, S. 9) zählen kleine und mittlere Unternehmen, die sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Kriterien der Mittelstandszugehörigkeit erfüllen, zur engen Definition mittelständischer Unternehmen. Große Familienunternehmen fallen unter die weite Definition. Jedoch ist aufgrund ihrer Größe davon auszugehen, dass einige mittelstandstypische Strukturmerkmale nicht mehr gegeben sind wie die übersichtliche Hierarchie oder die Nähe zwischen Management und Mitarbeitern. Insbesondere kleinere und mittlere Betriebe und Unternehmen, die aber konzernabhängig oder fremdgeführt sind, sind problematisch bei der Kategorisierung. In Statistiken werden sie nicht selten, aufgrund der Erfüllung der quantitativen Kriterien, dem Mittelstand zugerechnet, wobei die eigentlichen Eigenarten mittelständischer Unternehmen gar nicht zutreffen (vgl. Reinemann, 2019, S. 10).

Doch lässt sich zudem eine noch detailliertere Unterteilung des Mittelstands im Vergleich zu Großunternehmen ausarbeiten. Die zentralen Dimensionen beziehen sich hierbei auf die Eigentumsverhältnisse des Unternehmens und auf die Art der Unternehmensführung (vgl. Becker & Ulrich, 2009, S. 4-5). Drei Grade innerhalb dieser beiden Dimensionen sind gegeben und erzeugen neun Felder wie in Abbildung 35 zu erkennen ist. Der Archetyp jedes Unternehmens ist das Eigentümerunternehmen, bei dem das Eigentum und die Führung in einer Hand liegen. Liegen das Eigentum sowie die Unternehmensführung bei einer einflussreichen Familie, so kann von einem Familienunternehmen gesprochen werden (vgl. Becker & Ulrich, 2009, S. 5). Zeigt sich bei der Leitungsstruktur, dass ein Fremdmanager das Unternehmen führt, so sprechen Becker und Ulrich (2009, S. 5) vom fremdgeführten Mittelstand. Allerdings kann hier gefragt werden, ob diese Zuordnung zutreffend ist. Ebenso wie beim „mischfinanzierten Mittelstand“, bei dem zwar die Führung noch aus der Familie stammt, die Finanzierung allerdings von externer Seite stammt, der Besitz also bei Unternehmensfremden liegt, kann vermutlich eher von einer weiten Definition des Mittelstands gesprochen werden. Liegen sowohl Fremdmanagement als auch Fremdbesitz vor, so gehen Becker und Ulrich (2009, S. 5) von einer Publikums-gesellschaft aus. Im Fokus der Typisierungsvariante von Becker und Ulrich (2009, S. 6) liegt die Familientradition des Unternehmens. Nimmt man diese Orientierung als Ausgangspunkt, so können auch fremdgeführte Familienunternehmen unter den Mittelstand fallen. Indes fordert eine enge Abgrenzung, dass das Eigentum und der Besitz an einem mittelständischen Unternehmen bei einer oder zumindest wenigen Familien liegt.

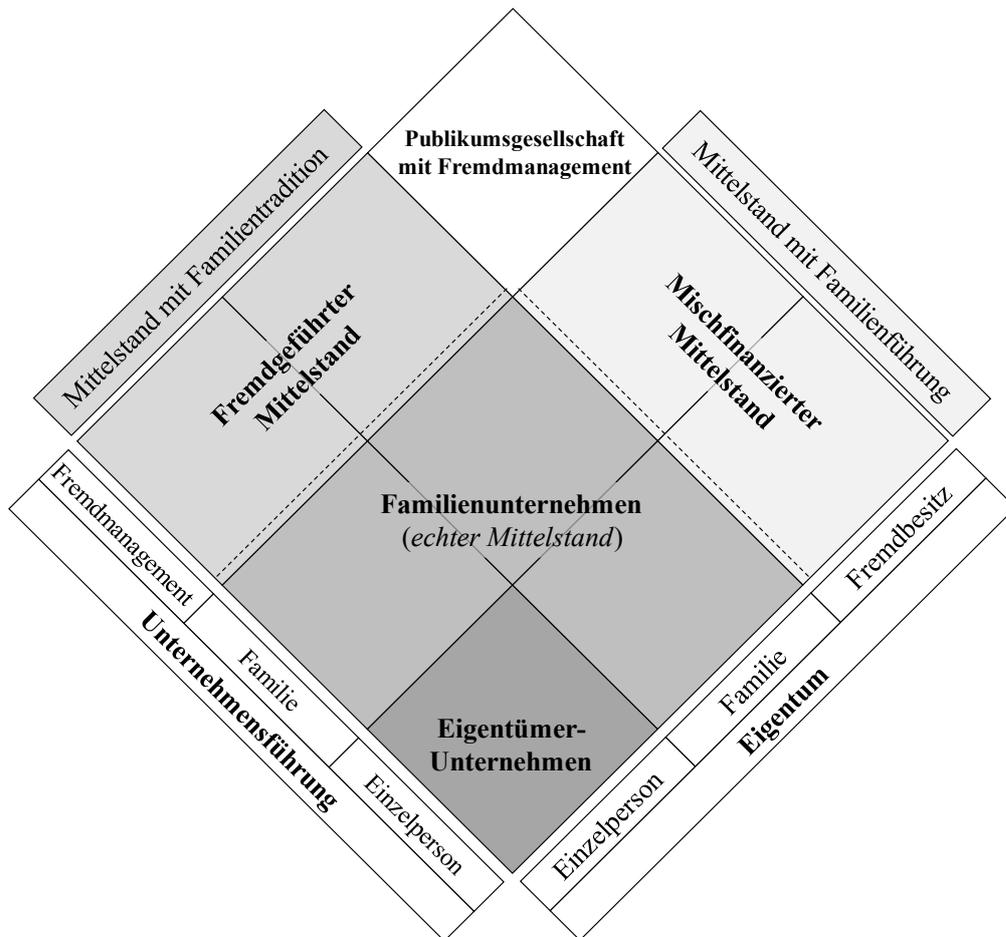


Abbildung 35: Typisierung des Mittelstands (in Anlehnung an Becker & Ulrich, 2009, S. 5)

2.4.3 Theoretische Erklärungsansätze zum Mittelstand

Noch 2009 schrieben Becker und Ulrich (2009, S. 2), dass die Betriebswirtschaftslehre sich hauptsächlich mit Großunternehmen, deren Management und deren strategischen Verhalten befasste bis zu diesem Punkt. Der Untersuchungsgegenstand des Mittelstands aber sei immer populärer geworden. Dies könne man unter anderem zurückführen auf das Interesse an den Hidden Champions, ein Begriff, welcher durch Hermann Simon geprägt wurde. 1990 veröffentlichte dieser eine Studie, welche zum Ziel hatte, den Auslandserfolg der deutschen Wirtschaft zu erklären (vgl. Lehmann et al., 2019, S. 360). Auch Schauf (2009, S. 3) erkennt, dass die Wissenschaft sich bisher kaum mit dem Mittelstand auseinandergesetzt habe. Mit dem Beginn des neuen Jahrtausends aber sei es zu einem Anstieg der Veröffentlichungen gekommen. In Bezug auf den Mittelstand bleiben in diesem Kontext vielfach Forschungslücken bestehen, nicht zuletzt bezüglich der aktuell relevanten digitalen Disruptionsfähigkeit (vgl. Gut, 2023, S. 175). Laut Kocian (1999, S. 6) interessiert man sich in der Managementforschung insbesondere für die Alleinstellungsmerkmale des Mittelstands. Zu diesen Besonderheiten seien spezifische Stärken wie die Innovationskraft, die Kundenorientierung und nicht zuletzt die Flexibilität zu zählen. Großunternehmen, die das größte Interesse auf die Betriebswirtschaftslehre ausüben, seien daran interessiert, die Strukturen des Mittelstands zu verstehen und nachzuahmen.

Noch 2019 schrieb Reinemann (2019, S. 1), dass mittelständische Unternehmen eine Randerscheinung seien in der Lehre und der Forschung der Betriebswirtschaftslehre. Dies sei erstaunlich angesichts der politischen, der ökonomischen und der gesellschaftlichen Relevanz des Mittelstands. Doch man habe anerkennen müssen, dass die Ideen zu Großunternehmen sich nicht ohne weiteres auf den Mittelstand übertragen lassen. Mittelständische Unternehmen seien nicht einfach kleinere Versionen von Großunternehmen. Dementsprechend müssten für den Mittelstand andere Instrumentarien entwickelt werden. Die Konzepte zu Großunternehmen seien oftmals zu komplex und nicht den speziellen Herausforderungen des Mittelstands entsprechend (vgl. Reinemann, 2019, S. 1). Für die außergewöhnlich lange Erfolgsgeschichte des mittelständischen Geschäftsmodells gibt es verschiedene theoretische Erklärungsansätze.

Zunächst wird eine Erklärung für das spezielle Vorgehen kleinerer und mittlerer Unternehmen und des Mittelstands in der Betriebsgröße gesehen. In der Produktionstheorie wird davon ausgegangen, dass eine Kostendegression eintritt mit steigender Produktionsmenge. Eine solche Kostendegression können mittelständische Unternehmen im Wettbewerb mit größeren Konkurrenten nicht anstreben. Daher könnten, so Reinemann (2019, S. 26-27), mittelständische Unternehmen das Ziel haben, qualitative Überlegenheit zu erzeugen oder Differenzierung zu betreiben. Ebenso wenig ist es für den Mittelstand im Einzelnen realistisch, Erfahrungskurveneffekte anzustreben. Mittelständische Unternehmen erzeugen zum Teil Einzelprodukte, welche exakt auf den Kunden abgestimmt sind. Ein Ausweg kann die Nischenfokussierung sein. Dort sind Erfahrungskurveneffekte weniger relevant, um sich behaupten zu können (vgl. Reinemann, 2019, S. 28).

Neben diesen eher auf die Größenmerkmale des Mittelstands bezogenen theoretischen Erklärungsansätzen existieren ebenfalls qualitativ basierte Theorien des Erfolgs des Mittelstands. Im Zentrum stehen dabei die Prinzipal-Agenten-Theorie, die Stewardship-Theorie, die Ressourcentheorie (engl. *Resource Based-View*) sowie die Upper Echelons-Theorie (vgl. Reinemann, 2019, S. 29). Ferner können Ideen des generationenübergreifenden Unternehmertums einbezogen werden, um sich dem Mittelstand theoretisch zu nähern.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Interessenkonflikte, welche in der *Prinzipal-Agent-Theorie* erklärt werden, in Familienunternehmen weniger stark ausgeprägt sind. Eigentümer und Geschäftsführer sind zumeist dieselbe Person oder entstammen zumindest dem gleichen Familienkreis. Aufwendige Kontrollvorgänge sind daher weniger relevant oder gar überflüssig. Allerdings weist Reinemann (2019, S. 30) darauf hin, dass in einer Familie ebenfalls Konflikte entstehen könnten. Ferner können aufgrund von Nepotismus Nachfolger in der Unternehmensführung ausgewählt werden, welche nicht die nötigen Qualifikationen besitzen.

Als komplementär zur Prinzipal-Agent-Theorie kann der *Stewardship*-Erklärungsansatz angesehen werden. Gemäß dieser Theorie agiert der Eigentümer-Manager in einem Familienunternehmen aus einer intrinsischen Motivation heraus. Weniger verfolgt er eigene Ziele, als dass die Unternehmensziele und die Ziele der Eigentümerfamilie im Vordergrund stehen (vgl. Reinemann, 2019, S. 31). So herrschen gleiche Interessen von Managern und Eigentümern.

Überwachungsmechanismen sind von geringerer Relevanz in diesem Fall. Im Mittelstand streben die Manager nach langfristigem, kollektivem Erfolg, so Reinemann (2019, S. 32).

Aus Sicht des *Resource Based-Views* kann in Familienunternehmen davon ausgegangen werden, dass eine spezifische, zumeist geringere Ressourcenausstattung vorliegt (vgl. Hiebl et al., 2018, S. 2). Durch starkes implizites Wissen, durch soziales Kapital und eine langfristige Orientierung könnten Hürden wie geringere Ressourcen überwunden werden (vgl. Reinemann, 2019, S. 32-33). Nicht selten wird die *familiness* als Familienunternehmen kennzeichnendes Ressourcenbündel beschrieben: Durch die Interaktion von Familie und Unternehmen entstünden Potenziale, über die Großunternehmen nicht verfügen. Nicht zuletzt wird die Organisationskultur in Familienunternehmen als Erfolgsfaktor bezeichnet (vgl. Reinemann, 2019, S. 33). Ebenfalls den qualitativen Erklärungsansätzen zuzuordnen ist die *Upper Echelons*-Theorie. Diese fokussiert sich im Speziellen auf das oberste Management von Unternehmen und kann gut eingesetzt werden, um die Führung mittelständischer Unternehmen besser zu verstehen. Die Upper-Echelons-Theorie nimmt an, dass Führungspersonen von Unternehmen Entscheidungen aus Perspektiven treffen, welche durch zurückliegende Erfahrungen, durch Persönlichkeitsmerkmale und durch Wertevorstellungen geformt werden (vgl. Lu et al., 2021, S. 213). Die Interessen des Unternehmers, so wird angenommen, und der Familie hinter dem Unternehmen sind kaum voneinander zu trennen (vgl. Welter et al., 2015, S. 29). Es wird von einer personenbezogenen Unternehmensführung ausgegangen, die oftmals durch Intuitionen geprägt ist. Die daraus entspringenden Entscheidungen könnten von außen als wenig systematisch angesehen werden (vgl. Becker et al., 2010, S. 115). Dass der Manager derart frei entscheiden kann, ohne Kontrollmechanismen durchlaufen zu müssen, kann darauf zurückgeführt werden, dass Eigentum und Führung in einer Hand liegen. Vergleicht man große Unternehmen und Familienunternehmen, so seien die Steuerungsprozesse in Großunternehmen weitaus komplexer und durch eine hohe Formalisierung gekennzeichnet (vgl. Becker et al., 2010, S. 115). Es kann also davon ausgegangen werden, dass sich die Persönlichkeit des Managers in Familienunternehmen noch deutlicher auf die Strategie auswirkt als in Großunternehmen.

Die bisherigen theoretischen Erklärungsansätze schlagen vor, den Erfolg des Mittelstands aus den Unternehmen selbst herauszuerklären. Reinemann (2019, S. 36) kommt ebenso aber auf den Entrepreneurship Ecosystem-Ansatz zu sprechen. Hierbei wird anhand äußerer Umstände erörtert, wie der Mittelstand als Ganzes entstehen konnte und weswegen er fortdauernd Erfolge erzielt. Durch eine besondere Konstellation aus Institutionen und nationalen Gegebenheiten werde in Deutschland eine besondere Gruppe von Unternehmen ermöglicht, so Reinemann (2019, S. 37). Es können mit der Kultur, der Politik, der Finanzierung, der Unterstützung, dem Humankapital sowie dem Markt sechs Faktoren identifiziert werden, die das Entrepreneurship Ecosystem ausmachen. Anhand dieser Felder, die in Abbildung 36 zu erkennen sind, lässt sich erfassen, warum mittelständische Unternehmen in Deutschland derart erfolgreich sind.

Anders als beispielsweise in den Vereinigten Staaten liege in Deutschland eine Präferenz für eine aktive Rolle des Staates vor. Dies sei ein wesentliches Kennzeichen der deutschen *Kultur*,

welche sich auf den Mittelstand auswirke. Ferner seien die deutschen Tugenden der Präzision, der Pünktlichkeit und des Strebens nach Perfektion auch heute noch prägend. Dadurch würde die Innovationskraft gefördert. Andererseits zeige sich in der deutschen Landeskultur eine abschätzige Meinung gegenüber gescheiterten Unternehmern. Ein weiteres kulturelles Merkmal Deutschlands ist, dass Unternehmer und die dahinterstehenden Familien eher danach streben, den eigenen Erfolg oder Reichtum unbemerkt zu halten (vgl. Reinemann, 2019, S. 38). Dies zeigt sich beispielsweise anhand der zahlreichen Hidden Champions.



Abbildung 36: Das Umfeld des Mittelstands (in Anlehnung an Reinemann, 2019, S. 37)

Aus *politischer* Sicht sei ein wesentlicher Vorteil Deutschlands für mittelständische Unternehmen, dass eine soziale Marktwirtschaft etabliert wurde nach dem zweiten Weltkrieg. Die deutsche Wirtschaft sei gekennzeichnet durch einen vergleichsweise hohen Grad an Regulierungen und Eingriffen des Staates und durch ein stabiles Tarifvertragssystem. Ferner herrsche der tripartistische Korporatismus, also die Zusammenarbeit zwischen der Regierung, den Gewerkschaften und den Arbeitgebern, vor. Das duale Ausbildungssystem Deutschlands führe zusätzlich zu einer guten Humankapitalbasis. Auffallend sei der Föderalismus Deutschlands, so Reinemann (2019, S. 39). Dieser habe zur Folge, dass zwischen den Bundesländern eine Konkurrenz herrsche um die Ansiedlung erfolgreicher Unternehmen. Das Ergebnis ist eine hohe Dezentralisierung in den Verbandsstrukturen und eine große Vielfalt an Ansammlungen mittelständischer Unternehmen in verschiedenen Regionen.

Von besonderer Bedeutung für die *Finanzierung* sei das sogenannte Hausbankprinzip laut Reinemann (2019, S. 39). Aufgrund enger Verbindungen zu Genossenschaftsbanken und Sparkassen können mittelständische Unternehmen sich auf langfristige und vertrauensvolle Finanzierungsbeziehungen verlassen. Die Banken Deutschlands sind stark diversifiziert und anders als

in anderen Ländern und Kontinenten enorm mit dem jeweiligen regionalen Markt verbunden. Sowohl die Regionalbanken als auch die mittelständischen Unternehmen haben demnach einen regionalen Anker und verfolgen das Ziel, der Heimatregion Stabilität und Wohlstand zu verleihen. Ergänzt wird der Faktor der Finanzierung durch die öffentlichen Förderbanken. Im Zusammenspiel mit den Hausbanken können dem Mittelstand somit nachhaltige Finanzierungsinstrumente angeboten werden (vgl. Reinemann, 2019, S. 40).

Nach dem zweiten Weltkrieg, der die deutsche Wirtschaft erschütterte, war die Politik bedacht, Deutschlands Unternehmen durch den raschen Ausbau einer modernen Infrastruktur zu fördern. Diese *Unterstützung* bezog sich vor allem auf den Transport, die Energie, die Kommunikation und die Technologie. Reinemann (2019, S. 40) folgend wurde der Wirtschaftsstandort Deutschland von der Politik zielgerichtet gefördert.

Das *Humankapital* Deutschlands, auf welchem der Erfolg des Mittelstands zu nicht unwesentlichen Teilen beruht, profitiert von einem System aus höherer Bildung und Berufsausbildung. Letztere beruhe auf einer engen Zusammenarbeit zwischen dem Staat und Wirtschaftsakteuren. Innerhalb der Berufsausbildung komme es zu einer Integration von praktischen und theoretischen Kenntnissen, so Reinemann (2019, S. 40). Die Investitionen in die Ausbildung junger Arbeitskräfte rentieren sich für das Unternehmen nur, wenn langfristige Beschäftigungsverhältnisse eingegangen würden. Dies sei ein Grund der geringen Fluktuation im Mittelstand.

Zwar gehöre der deutsche *Markt* im europäischen Vergleich zu den größten Absatzmärkten, doch sei er im Vergleich zu den Vereinigten Staaten unter anderem recht klein. Es sei schon früh der Druck, auch für mittelständische Unternehmen, entstanden, in internationale Märkte einzutreten. Durch die internationale Konkurrenz sei der Druck erhöht worden, so Reinemann (2019, S. 41), stetig Innovationen vorzunehmen. Fortdauernde Innovationen seien so zum Kern des Mittelstands geworden. Die engen Bindungen zu Kunden und Lieferanten hätten zudem dazu geführt, dass die Verbesserungen zielgerichteter durchgeführt und die neuen Produkte schneller etabliert werden konnten (vgl. Reinemann, 2019, S. 41).

Neben der geringeren Ausstattung mit Managementinstrumenten und Ressourcen ist die Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen geprägt durch eine langfristige Ausrichtung (vgl. Schauf, 2009, S. 25). Einen passenden theoretischen Hintergrund bieten hierbei die Ideen des generationenübergreifenden Unternehmertums (engl. *transgenerational entrepreneurship*). In mittelständischen Unternehmen herrsche der Wille, dass das Unternehmen in der Hand der Familie verbleibe. In den meisten Fällen – auch heute noch – übergeben Väter das Unternehmen an einen oder mehrere Söhne (vgl. Berghoff, 2006, S. 237). Allerdings könne generationenübergreifende Kontinuität auch durch die Übergabe an Brüder, Cousins oder Schwiegersöhne gelingen. Immer noch selten sei der Transfer zu Frauen oder Töchtern (vgl. Berghoff, 2006, S. 273). Zellweger et al. (2012, S. 137) definieren generationenübergreifendes Unternehmertum als diejenigen Prozesse, mit denen Familien hinter Unternehmen die unternehmerische Denkweise und durch die Familie beeinflusste Ressourcen und Fähigkeiten nutzen und entwickeln, um unternehmerische, finanzielle oder soziale Wertschöpfung über

Generationen hinweg zu kreieren. Der Nexus aus Theorien zu Familienunternehmen und zum Unternehmertum umfasse fünf wesentliche Komponenten (vgl. Habbershon et al., 2010, S. 8):

1. Der Fokus auf der Familie hinter dem Unternehmen und damit nicht auf dem Individuum oder der Organisation im Gesamten.
2. Die unternehmerische Denkweise der Familie.
3. Der Einfluss der Familie auf die Ressourcen und deren Verwendung.
4. Kontextuelle Faktoren wie die Industrie, die regionale Kultur, der Familienzyklus und die Einbindung der Familie.
5. Unternehmensleistung und Wertschöpfung nicht allein in finanzieller Hinsicht, sondern auch in unternehmerischer und sozialer, worauf sich wiederum das generationenübergreifende Erfolgspotenzial des Familienunternehmens stützt.

Unternehmerfamilien besitzen, was Jaskiewicz et al. (2015, S. 31) ein *unternehmerisches Vermächtnis* nennen. Dies seien Narrative des zurückliegenden unternehmerischen Verhaltens der Familie hinter dem Unternehmen, welches wiederum nachfolgende Generationen verpflichtet und motiviert und zudem veranschaulicht, welche Vision fortgeführt werden soll. Ein unternehmerisches Vermächtnis ver helfe den Nachfolgern zu einer formalen sowie erfahrungsba- sierten strategischen Ausbildung, welche dabei helfe, unternehmerische Chancen zu erkennen und zu nutzen (vgl. Jaskiewicz et al., 2015, S. 42). Ein unternehmerisches Vermächtnis führe ebenso zum unternehmerischen Überbrücken (engl. *entrepreneurial bridging*). Dadurch wür- den Nachfolger durch Vorgänger dabei unterstützt, unternehmerische Chancen richtig zu inter- pretieren (vgl. Jaskiewicz et al., 2015, S. 42).

Generationenübergreifendes Unternehmertum als eine wesentliche Erfolgsquelle von Familien- unternehmen fuße, so auch Randolph et al. (2019, S. 533), auf der wiederholten Rekonstruktion vergangenen unternehmerischen Verhaltens der Familie. Dadurch kann der langfristige Hori- zont von Familienunternehmen stetig verlängert und erneuert werden (vgl. Nordqvist & Melin, 2010, S. 227). Hinzu komme eine generell innovationsfreundlichere Kultur in Familienunter- nehmen (vgl. Nordqvist & Melin, 2010, S. 228). Obgleich die Entscheidungen zentralisiert ge- troffen werden, fallen die Hierarchiestufen weitaus geringer aus (vgl. Nordqvist & Melin, 2010, S. 259). Neben Jaskiewicz et al. (2015, S. 31) führen auch Diaz-Moriana et al. (2020, S. 258) aus, dass das generationenübergreifende Unternehmertum sich im Konkreten in der rhetori- schen Rekonstruktion zurückliegender unternehmerischer Erfolgsgeschichten auspräge.

Generationenübergreifendes Unternehmertum in Familienunternehmen kann nur gelingen, wenn die Spannung zwischen Erneuerung und Tradition durch die Eigentümer-Manager gelöst werden kann. Neben dem Konzept der Pfadabhängigkeit seien es insbesondere die Ideen des *Imprinting*-Konzepts anhand derer man den Erfolg von Familienunternehmen erklären könne, so Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 235). Bezogen auf den Umgang mit der Innovation erge- ben sich Erdogan et al. (2020, S. 32-38) zufolge zwei Ansätze:

1. Segregation: Bei dieser Strategie gibt es eine klare Abgrenzung ikonischer, bereits etab- lierter Produkte und neuer Produkte und Prozesse (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 36-37).

2. Integration: Hierbei werden traditionelle Produkte reinterpretiert und an moderne Bedingungen angepasst. Die ursprüngliche Essenz der Produkte wird bewahrt, jedoch wird sie ergänzt und verfeinert durch neue Technologien (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 33).

Zudem können zwei Ansätze zum Umgang mit der Tradition differenziert werden:

1. Erhaltung (engl. *preservation*): Beim Ansatz der Erhaltung wird stets Rückbezug genommen auf die Werte, die Ziele und das Vermächtnis des Gründers (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 28).
2. Wiederbelebung (engl. *revival*): Zu den Unternehmen, die diesen Ansatz wählen, zählen diejenigen, die bemerken, dass wichtige Elemente der Familientradition mit der Zeit verblasst sind und die sich aufgrund dessen bemühen, diese Elemente wiederzubeleben (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 35).

Führt man diese Gedanken weiter, so ergeben sich vier strategische Ansätze, anhand derer sich Innovationen und Traditionsbewusstsein verbinden lassen. Bei jedem Ansatz wird eine Strategie zum Umgang mit Innovation mit einer Strategie zum Umgang mit Tradition kombiniert:

1. Verteidigung des Erbes (engl. *protecting the heritage*): Hierbei werden die Ansätze der Erhaltung und der Segregation kombiniert. Der Gründer wird hier sowohl in der Familie als auch im Unternehmen verehrt, weswegen jede folgende Generation davon absieht, die ursprüngliche Geschäftsidee und die Produkte zu verändern. Die Tradition mitsamt den Werten wird verteidigt, während Innovationen außerhalb der Kernaktivität und den traditionsreichen Produktfeldern realisiert werden (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 39).
2. Erhalten der Essenz (engl. *maintaining the essence*): Im zweiten Quadranten werden die Ansätze der Erhaltung sowie der Integration zusammengeführt. Hierbei streben Unternehmen sowohl danach, die eigene Tradition zu bewahren und aufrechtzuerhalten als auch danach, die traditionellen Erfahrungen als Ressource für moderne Produkte zu nutzen (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 40).
3. Wiederherstellung des Vermächtnisses (engl. *restoring the legacy*): Durch die Kombination der Wiederbelebung und der Integration wird das Ziel verfolgt, traditionelle Elemente des Unternehmens, die mit der Zeit verlorengegangen sind, wiederherzustellen und zu erneuern. Somit gibt es keine klare Trennung zwischen der Vergangenheit und der Gegenwart, da beide Zeitebenen kombiniert und reinterpretiert werden. Unternehmen, die das Vermächtnis wiederherstellen wollen, forschen sowohl in der eigenen Historie als auch in Bezug auf technologische Neuerungen mit der Zielsetzung, beide Forschungserkenntnisse zusammenzuführen (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 40).
4. Begrüßung der Nostalgie (engl. *embracing nostalgia*): Entsprechend des Ansatzes der Wiederbelebung werden bei diesem Quadranten klassische Produkte und Kommunikationsinhalte in ihrer ursprünglichen Form beibehalten. Dagegen gibt es eine klare Abgrenzung neuer Produkte, sodass die klassischen Produkte und Kommunikationen nicht berührt werden (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 41).

In einem Prozessmodell stellen Erdogan et al. (2020, S. 43) schließlich die aufeinanderfolgenden Generationen, das Traditionsbewusstsein aktueller Generationen in der Unternehmensführung sowie das Innovationsmanagement verbunden mit mehreren Theoremen in Verbindung. Dies ist in Abbildung 37 zu erkennen.

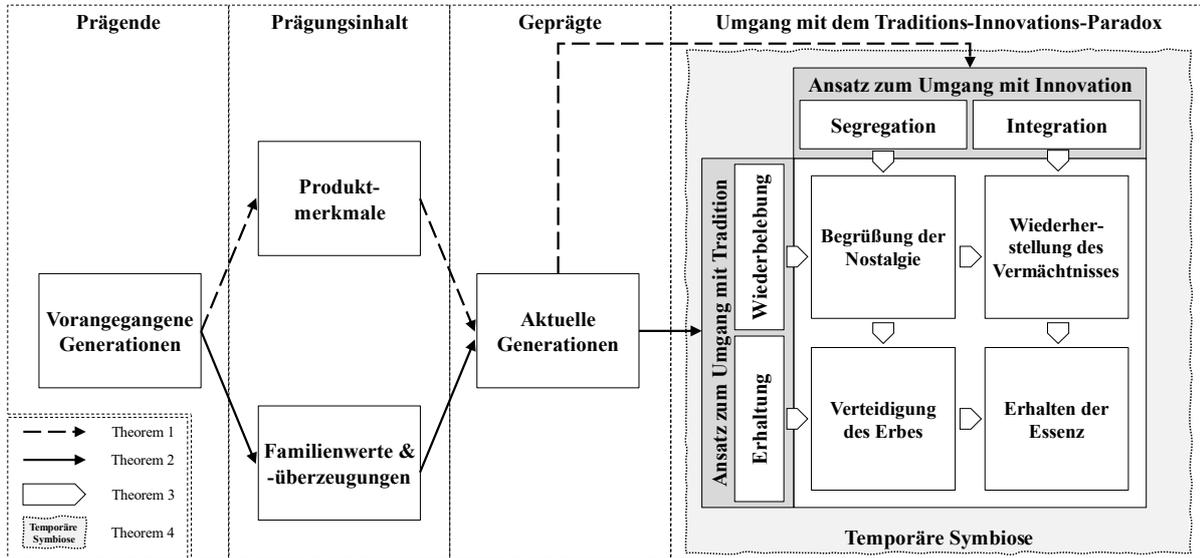


Abbildung 37: Die Imprinting-Perspektive zum Umgang in Familienunternehmen mit dem Innovations-Traditions-Paradox (in Anlehnung an Erdogan et al., 2020, S. 43)

Hierbei besagt das erste Theorem, dass je stärker vorangegangene Generationen darauffolgende Generationen durch Familienwerte und -überzeugungen prägen (engl. *imprint*), desto stärker werden diese darauffolgenden Generationen eine Strategie der Erhaltung der Tradition verfolgen. Auf der anderen Seite werde bei einer schwächeren Prägung eher eine Strategie der Wiederbelebung verfolgt (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 44). Das zweite Theorem sagt aus, dass bei einer höheren Prägung der darauffolgenden durch die vorangegangene Familiengeneration anhand von Produktmerkmalen wie Farben, Beschaffung, Material oder Produktionsmethoden eine höhere Neigung dazu besteht, einen Ansatz der Segregation in Bezug auf Innovationen zu verfolgen (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 44). Umgekehrt ist es wahrscheinlich, dass bei einer schwachen Prägung eher ein Integrationsansatz gewählt wird. Mit dem dritten Theorem kommen die vier möglichen Kombinationen von Tradition und Innovation hinzu: Familienunternehmen, so Erdogan et al. (2020, S. 45), können das Paradox aus Tradition und Innovation handhaben, indem sie eine der vier äquifinalen Strategien wählen, also *Verteidigung des Erbes*, *Erhalten der Essenz*, *Wiederherstellung des Vermächtnisses* oder *Begrüßung der Nostalgie*. Das Prinzip der Äquifinalität stammt aus der Systemtheorie und besagt, dass ein Endzustand, beispielsweise das erfolgreiche Ausbalancieren von Tradition und Innovation, auf mehreren Wegen erreicht werden kann (vgl. Gresov & Drazin, 1997, S. 403). Durch die Gleichzeitigkeit (engl. *concomitance*) von Tradition und Innovation könnten reziproke Vorteile erreicht werden (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 44). Das vierte Theorem bezeichnet zunächst die Fähigkeit, Tradition und Innovation integrieren zu können, als *temporale Symbiose* (vgl. Erdogan et al., 2020,

S. 45). Besitzen ein Unternehmen und der Eigentümer-Manager diese Fähigkeit nicht, so sei es nicht möglich, eine der vier Strategien zum Management des Paradox aus Tradition und Innovation anzuwenden. Das Verfügen über die Fähigkeit zur temporalen Symbiose allerdings bedeute noch nicht, dass eine solche Strategie treffend ausgeführt wird. Daher besagt das vierte Theorem, dass temporale Symbiose eine notwendige, aber nicht ausreichende Bedingung für Familienunternehmen sei, um eine der vier Strategien für das Management des Paradox aus Tradition und Innovation zu nutzen (vgl. Erdogan et al., 2020, S. 45).

2.4.4 Die Bedeutung des Mittelstands für die Wirtschaft

Spricht man über die wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands, so gelingt dies zumeist lediglich über eine Annäherung anhand der Kriterien der KMU. Eine detaillierte deutschlandweite Erfassung des Mittelstands ist kaum möglich aufgrund der vielen Kriterien, die nicht quantitativ festzustellen sind. 99,7 Prozent der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland können als KMU klassifiziert werden (vgl. Günterberg & Kayser, 2004, S. 5). Genauer und aktueller ist die Angabe von Thömmes (2022, S. 25): Ihm zufolge zählen 99,58 Prozent der Unternehmen in Deutschland zu den KMU. Bei Brandl et al. (2022, S. 3) wird eine Prozentzahl von 99,3 genannt. Allerdings weist auch Thömmes (2022, S. 25) darauf hin, dass viele der Großunternehmen sich als mittelständisch bezeichnen würden, da sie den Mittelstand vor allem als eine Geisteshaltung auffassen. Die Definition des Mittelstands als KMU sei eine „unangemessene Verkürzung“ (Thömmes, 2022, S. 27). Die Stiftung Familienunternehmen geht davon aus, dass 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland als familienkontrolliert und 86 Prozent als eigentümergeführt bezeichnet werden können (vgl. Stiftung Familienunternehmen, 2019, S. 5).

Der Mittelstand sei der größte Ausbilder und Arbeitgeber des Landes, so Schauf (2009, S. 3). Auf ihn entfallen die Hälfte aller Investitionen (vgl. Schauf, 2009, S. 3). Der Mittelstand besitzt eine enorme Relevanz hinsichtlich der Erzeugung und der Sicherung neuer Arbeitsplätze (vgl. Goeke, 2008, S. 14). Nicht selten wird der Mittelstand als entscheidender *Jobmotor* der Wirtschaft bezeichnet. Mindestens 80 Prozent der Ausbildungsverhältnisse in Deutschland werden von KMU durchgeführt (vgl. Henschel & Heinze, 2016, S. 4). Insgesamt beschäftigen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ca. 21,6 Millionen Mitarbeiter, was annähernd 80 Prozent der Gesamtbeschäftigten in Deutschland entspricht (vgl. Henschel & Heinze, 2016, S. 4). Dies sind die Zahlen für KMU. Die Stiftung Familienunternehmen (2019, S. 5-6) konzentriert sich auf familienkontrollierte und eigentümergeführte Familienunternehmen. Familienkontrollierte Unternehmen beschäftigen demnach 17 Millionen Mitarbeiter, während auf eigentümergeführte Familienunternehmen 15,7 Millionen Mitarbeiter entfallen. Sofern man öffentliche Unternehmen aus den Berechnungen herausnimmt, entfallen 58 Prozent respektive 53 Prozent der Beschäftigten auf familienkontrollierte Unternehmen respektive eigentümergeführte Familienunternehmen. Eine aktuelle Studie der Stiftung Familienunternehmen zusammen mit dem Institut für Mittelstandsforschung stellt fest, dass die 26 größten Familienunternehmen Deutschlands zwischen 2011 und 2020 837.000 neue Arbeitsplätze geschaffen haben, während durch

die Unternehmen des DAX lediglich 390.000 neue Arbeitsplätze hervorgebracht wurden (vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), 2022, S. 26). Während die DAX-Unternehmen ihre Beschäftigtenzahlen zwischen 2011 und 2020 um 4 Prozent steigerten, sind es bei den 500 größten deutschen Familienunternehmen 25 Prozent (vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), 2022, S. V). Selbst während des ersten Jahres der Corona-Pandemie wurden in Familienunternehmen weitere Arbeitsplätze geschaffen, wohingegen in den Unternehmen des DAX die Zahl der Arbeitsplätze sank (vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), 2022, S. V).

Doch auch bezüglich der Exportstärke der deutschen Wirtschaft nimmt der Mittelstand eine zentrale Rolle ein. Mittelständische Unternehmen seien sehr engagiert auf ausländischen Märkten (vgl. Henschel & Heinze, 2016, S. 7). Betrachtet man Kleinunternehmen – nach Henschel und Heinze (2016, S. 7) sind dies Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 2 und 10 Millionen Euro –, so ist jedes zweite dieser Unternehmen auf ausländischen Märkten aktiv. Goeke (2008, S. 15) zieht eine Verbindung zwischen der *boomenden* Exportwirtschaft und der starken Investitionstätigkeit von KMU im Ausland. Allerdings könne man hier einen Unterschied zwischen kleinen und großen mittelständischen Unternehmen feststellen. Kleine KMU stützten sich insbesondere auf die Binnennachfrage. Größere KMU dagegen seien innovativer und technologieorientierter, was oft dazu führe, dass neue Zielmärkte im Ausland erschlossen werden sollen (vgl. Goeke, 2008, S. 15).

Der Mittelstand verhalf der deutschen Wirtschaft dazu, dass diverse Krisen überwunden werden konnten. Im Zuge der Finanzkrise habe es insbesondere am Mittelstand gelegen, dass Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern einen schnellen Aufschwung einleiten konnte (vgl. Würst, 2015, S. 17-18). Aufgrund der Resilienz des Mittelstands habe Deutschland drastischere Einbrüche beim Wachstum, bei der Beschäftigung und beim Export verhindern können.

Ein wesentliches Merkmal des Mittelstands ist dessen regionale Verankerung. Es zeigt sich eine intensive Verbindung zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg mittelständischer Unternehmen und dem Wohlstand in den betreffenden Regionen. Fahrenschon (2015, S. 4) erklärt dies anhand eines Regressionsansatzes: Kreise, die eine höhere Mittelstandsquote besitzen, weisen zugleich eine höhere Innovationskraft auf. Zurückzuführen sei diese Innovationskraft insbesondere auf die Eigentümerführung, wodurch hinderliche Bürokratie vermindert werde. Im Konkreten äußere sich die höhere Innovationskraft anhand der höheren Anzahl an angemeldeten Patenten in Regionen mit einer hohen Prozentzahl an mittelständischen Unternehmen (vgl. Berlemann & Jahn, 2016, S. 1829).

Trotz der bemerkenswerten Krisenresistenz des Mittelstands in den vergangenen Jahrzehnten wird bisweilen hinterfragt, wie lange der klassische Mittelstand noch derart resilient sein wird. Laut Berghoff (2006, S. 263) habe sich das klassische mittelständische Geschäftsmodell schon einmal stark anpassen müssen. Bis in die 1970er sei der Mittelstand von der Einheit von Eigentum und Führung, von einem starken emotionalen Engagement des Managements und der Mitarbeiter, von einem hohen Interesse an Kontinuität, von Paternalismus und von Unabhängigkeit

geprägt gewesen. Diese Aspekte werden von vielen Forschern auch heute noch als charakteristisch für den Mittelstand angesehen. Beginnend in den 1960ern habe sich dieses Geschäftsmodell jedoch anpassen müssen. Das Ergebnis sei gewesen, dass mittelständische Unternehmen die Abhängigkeit von einzelnen Familien verringern konnten, dass mehr Zugang zu externem Kapital ermöglicht wurde und dass eine stärkere Offenheit und internationale Orientierung eintrat (vgl. Berghoff, 2006, S. 263). Die Kernelemente des Mittelstands überdauerten, wurden aber abgeschwächt. Der große Unterschied bestand darin, dass sich mittelständische Unternehmen verstärkt für alternative Finanzierungsformen, Managementformen und Kooperationsmöglichkeiten öffneten. Allerdings sei es für die Zukunft fragwürdig, ob sich der Mittelstand weiterhin auf die so typische langfristige Stabilität verlassen kann (vgl. Berghoff, 2006, S. 263). Nichtsdestotrotz kann die wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands nicht bestritten werden. Das ursprüngliche Modell des Mittelstands entstammt dem 19. Jahrhundert. Die politischen und ökonomischen Turbulenzen der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts überstand der Mittelstand vergleichsweise standhaft. Die mittelständischen Unternehmen konnten von dem Wiederaufbau Westdeutschlands profitieren, ohne die traditionellen Strukturen aufgeben zu müssen (vgl. Berghoff, 2006, S. 294). Diese Strukturen waren geprägt von einer Konzentration auf Kernkompetenzen, auf spezielle Marktnischen und auf generationenübergreifende Kontinuität. Gestärkt wurde der Mittelstand ebenso durch die Politik, welche den Wert des Mittelstands in der Nachkriegszeit schnell erkannte (vgl. Berghoff, 2006, S. 295).

Doch in den 1960ern habe sich, so Berghoff (2006, S. 295), die Gefahr der Insolvenz für den Mittelstand auffällig gesteigert. Die Bedeutung externer Finanzierungen habe an Bedeutung gewonnen und den Aspekt der Unabhängigkeit im Mittelstand infrage gestellt. Zudem sei dies die Periode im Nachkriegsdeutschland gewesen, in denen Nachfolger gefunden werden mussten. Externe Manager traten in die mittelständischen Unternehmen ein, wodurch die Identität von Eigentum und Unternehmensführung nicht mehr gegeben war. Zudem hätten sich viele Unternehmen des Mittelstands von ihren regionalen Wurzeln entfernt. Das klassische Modell des Mittelstands, bei dem die Unternehmen recht isoliert aktiv waren, wurde zudem dadurch verändert, dass es vermehrt zu Kooperationen mit Wettbewerbern kam (vgl. Berghoff, 2006, S. 295). Der alte Mittelstand, dessen Quellen noch im 19. Jahrhundert lagen, sei aber insbesondere dadurch abgelöst worden, dass sich das Nachfolgeproblem aufdrängte. Die fehlende Findung von Nachfolgern aus der Familie führte nicht nur zur Übergabe an einen externen Manager, sondern auch zum Verkauf vieler mittelständischer Unternehmen. Berghoff (2006, S. 295) argumentiert demnach, dass der Mittelstand während der 1970er einen klaren Umbruch durchlebt habe. Einige der von ihm beobachteten Herausforderungen von damals zeigen sich auch heute. Doch argumentiert auch Berghoff (2006, S. 295), dass dies nicht bedeute, dass der Mittelstand nicht zukunftsfähig sein kann. Vielmehr habe der Mittelstand bewiesen, dass das Geschäftsmodell überaus resilient sei. Wie in den 1970ern so sei auch in den heutigen Umständen zu erwarten, dass der Mittelstand keinen Abschwung, sondern eine Erneuerung erfahre.

Beginnend in den 1970ern habe ein Prozess eingesetzt, der eine Anpassung des Mittelstands erfordere. Dieser Prozess sei auch im neuen Jahrtausend noch nicht abgeschlossen (vgl. Berghoff, 2006, S. 286). Sechs wesentliche Trends könnten identifiziert werden, die die Transformation des Mittelstands antreiben:

1. Es zeigte sich eine hohe Sterblichkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. Speziell in den 1990er Jahren, unter anderem wegen der Wiedervereinigung, konnte ein enormer Anstieg der Insolvenzen im Mittelstand festgestellt werden. Im Vergleich zur Zeit vor 1970 war der Mittelstand von einer starken Turbulenz gekennzeichnet. Die vormals charakteristische Stabilität wurde geschwächt (vgl. Berghoff, 2006, S. 286-287).
2. Aufgrund neuer Herausforderungen wie der Globalisierung und des sich beschleunigenden Fortschritts musste der vormals vorsichtige Finanzierungsansatz des Mittelstands überdacht werden. Mittelständische Unternehmen öffneten sich mehr und mehr externer Finanzierungsquellen (vgl. Berghoff, 2006, S. 287).
3. Insbesondere während Krisenzeiten kann es dazu kommen, dass mittelständische Unternehmen Zugang zu externem Kapital benötigen. Dies kann dazu führen, dass externe Manager nach und nach führende Positionen in Unternehmen einnehmen, die vormals über Generationen hinweg von Familienmitgliedern geleitet wurden (vgl. Berghoff, 2006, S. 288). Die Auflösung der Identität von Eigentum und Kontrolle lässt das vielleicht zentrale Merkmal des Mittelstands verschwinden (vgl. Berghoff, 2006, S. 289). Dies hatte nicht nur Nachteile. Externe Manager verfügen über professionelle Kompetenzen und sind weniger von familiären Verzerrungen beeinflusst. Allerdings kann so das Prinzipal-Agenten-Problem wieder auftreten (vgl. Berghoff, 2006, S. 289).
4. In den 1990ern stiegen die direkten Auslandsinvestitionen mittelständischer Unternehmen rasant. Zuvor haben die Investitionen darauf abgezielt, Handelsbarrieren zu überwinden. Doch ab den 1990ern wurde investiert, um die Vorteile verschiedener Standorte zu kombinieren. Durch sinkende Transportkosten und steigende Differenziale bezüglich der Lohnkosten wurden auch mittelständische Unternehmen gedrängt, international aktiv zu werden und die regionale Einbettung aufzugeben (vgl. Berghoff, 2006, S. 289).
5. Viele Jahrzehnte lang gingen mittelständische Unternehmen verschlossen (engl. *secretive*) vor. Sie vermieden es, Informationen nach außen dringen zu lassen; standen nicht gerne in der Öffentlichkeit (vgl. Berghoff, 2006, S. 290). Die Haltung der Verschlossenheit und der Einzelkämpfer wurde allerdings aufgegeben mit der Zeit und horizontale Kooperationen in Form von strategischen Allianzen, Joint Ventures oder Netzwerkstrukturen wurden öfter genutzt (vgl. Berghoff, 2006, S. 290).
6. Die Lösung der Nachfolge aus der eigenen Familie heraus ist immer noch der Favorit des Managements von mittelständischen Unternehmen. Die Globalisierung sowie der rasante technologische Fortschritt erhöhen die Anforderungen an ein erfolgreiches Management. Zudem gingen die Geburtenraten zurück. Karriereoptionen vielfältigten sich ferner, sodass der Wille, das Familienunternehmen fortzuführen,

schwand. Ein weiteres Hindernis war und ist, dass Inhaber der Geschäftsführung die Übergabe erst sehr spät realisieren und teilweise gar nicht vorbereiten (vgl. Berghoff, 2006, S. 290). Erst mit 66 Jahren tritt ein Geschäftsführer im Mittelstand im Durchschnitt in den Ruhestand. Dies liege weit über dem europäischen Mittelwert und geschehe oftmals, ohne dass ein geeigneter Nachfolger aufgebaut wurde.

Obgleich sich Berghoff (2006) in seiner Analyse vor allem auf die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts fokussiert, treffen viele der genannten Herausforderungen für den Mittelstand auch heute noch zu. Die Erfordernisse an das Management steigen weiter an. Die Globalisierung und der technologische Fortschritt haben weiter erheblichen Einfluss auf den Mittelstand. Die Nachfolgeproblematik tritt weiter auf, wodurch wiederum der Eintritt externer Manager ermöglicht wird. Dies löst das Kernmerkmal des Mittelstands, das Eigentum und die Führung in einer Hand, weiter auf. Viele einst regional verankerte mittelständische Unternehmen sind heute international tätig. Sie sind „Hidden Champions“. Um den Herausforderungen gerecht zu werden, werden verstärkt weitläufige Kooperationen eingegangen. Dennoch sei der Mittelstand ein Modell der Zukunft, wenngleich Anpassungen wahrscheinlich sind. Auch die großen Krisen des aktuellen Jahrtausends hat der Mittelstand deutlich besser verarbeitet als andere Wirtschaftssphären. Berlemann et al. (2022, S. 1169) vergleichen die Performance von mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen während der Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009. Die Ergebnisse zeigen, dass der Mittelstand deutlich erfolgreicher in der Krisenbewältigung war. Noch eindrücklicher ist, dass die Krisenresistenz eigentümergeführter kleiner und mittlerer Unternehmen höher war als jene von nicht-eigentümergeführten kleinen und mittleren Unternehmen sowie eigentümergeführten Großunternehmen (vgl. Berlemann et al., 2022, S. 1169). Es sei demnach vor allem die Kombination überschaubarer Größe sowie der Einheit von Eigentum und Unternehmensführung, die den Mittelstand so erfolgreich macht. Damit sind die ursprünglichen Kernpunkte des mittelständischen Modells auch heute noch wirkungsvoll. Doch steht der Mittelstand weiterhin vor großen Herausforderungen wie der nachhaltigen Transformation von Geschäftsmodellen oder der Digitalisierung. Die Erfahrungswerte des letzten Jahrhunderts lassen den Schluss zu, dass der Mittelstand auch weiterhin ein Erfolgsmodell darstellen kann, dass es allerdings Veränderungen bedarf, die den ursprünglichen Charakter mittelständischer Unternehmen stückweise auflösen könnten.

2.4.5 Die Führungspersönlichkeiten des Mittelstands

Der Erfolg mittelständischer Unternehmen hängt zu einem sehr viel größerem Teil als in Großunternehmen vom Eigentümer-Manager ab. Die Einheit von Eigentum und Kontrolle wird oft als das entscheidende Unterscheidungskriterium zwischen mittelständischen Unternehmen und anderen Wirtschaftssphären angeführt. Aufgrund seiner mächtigen und unabhängigen Position ist es dem Eigentümer-Manager möglich, die eigene Vision stärker im Unternehmenskontext auszuleben. Dies spiegelt sich in der Upper-Echelons-Theorie wider. Somit steht und fällt der

Erfolg des Mittelstands mit der Leistung des Eigentümer-Managers. Jedoch gibt es innerhalb der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen Unterschiede.

Unter Bezug auf die Studie „MIND – Mittelstand in Deutschland“, die unter anderem auch vom IfM Bonn herausgebracht wird, unterscheidet Schweinsberg (2006, S. 64) vier Unternehmertypen an der Spitze von mittelständischen Unternehmen: den Strategen, den Macher, den Pragmatiker und den Patriarch.

Der *Stratege* hat eine klare Vision und eine gute Ausbildung. Der Stratege ist eine moderne Art des Unternehmers, hat das Unternehmen in einer Nische zur Führerschaft getrieben und verfolgt langfristig die Eroberung internationaler Nischenmärkte (vgl. Schweinsberg, 2006, S. 65). Der Stratege hat einen weiten Zeithorizont, um die Gründungsidee durchzusetzen. Laut Schweinsberg (2006, S. 65) setzt sich dieser Unternehmertyp immer mehr durch im Mittelstand.

Der *Macher* genießt seine Freiheit und geht verantwortungsvoll vor. Er arbeitet noch aktiv im Tagesgeschäft mit und ist Unternehmer mit voller Überzeugung (vgl. Schweinsberg, 2006, S. 66). Auch der Macher kann auf eine gute, zumeist technische Ausbildung zurückgreifen. Schweinsberg (2006, S. 66) stellt fest, dass rund ein Drittel einen Meisterbrief und ein Viertel einen Studienabschluss besitzt.

Der *Pragmatiker* agiere eher vorsichtig und sei vor allem am operativen Problemlösen interessiert, so Schweinsberg (2006, S. 68). Pragmatiker sind meistens aktiv in traditionellen Branchen und kleinen Betrieben. Die Konzentration liegt eher im Tagesgeschäft, als dass langfristige Wachstumspläne ausgearbeitet und realisiert werden (vgl. Schweinsberg, 2006, S. 68).

Der *Patriarch* hat eine familiäre Grundorientierung und zeichnet sich durch eine hohe Erfahrung aus. Tätig ist er meistens in einem traditionsreichen Unternehmen, welches er von dem Vater oder der Mutter übernommen hat. Aufgrund der langen Erfahrung fühle der Patriarch sich sicher dabei, das Unternehmen größtenteils allein zu führen, so Schweinsberg (2006, S. 68). Der Patriarch stelle das klassische Bild der Unternehmensführung eines Familienunternehmens dar. Hier würden Investitionsentscheidungen allein an der Spitze getroffen. Zudem werde großer Wert auf finanzielle und unternehmerische Unabhängigkeit gelegt. Die Wachstumsziele fallen gemäßigt aus (vgl. Schweinsberg, 2006, S. 68).

Mit Blick auf die Hidden Champions, also die unbekanntenen aus dem Mittelstand stammenden Marktführer auf europäischer oder weltweiter Ebene, erkennt Simon (2006, S. 58-59) mehrere Merkmale einer guten mittelständischen Unternehmensführung. Das wesentliche Kennzeichen liege darin, dass die Führungsperson seine Person und die ihm zugewiesene Aufgabe als Einheit auffasse. Dies bedeute, dass die Unternehmensführung für ihn oder sie nicht allein einen Beruf darstellt, sondern viel mehr eine Berufung. Hinzu kommt eine schiere Besessenheit von der Gründungsidee des mittelständischen Unternehmens. Diese Idee werde über Generationen hinweg mit großer Zielstrebigkeit fortgeführt. Ein weiteres Merkmal einer erfolgreichen Unternehmensführung im Mittelstand sei, so Simon, dass die Manager weniger Furcht empfinden. Bei ihnen entstehe weniger Hemmung aufgrund von Risiken, begrenztem Wissen oder sprachlichen Barrieren. Neben einer auffallenden Energie, einer hohen Konsequenz und

Begeisterungsfähigkeit stelle die Kontinuität der Unternehmensführung eines der deutlichsten Alleinstellungsmerkmale des Mittelstands dar. Im Schnitt, so Simon (2006, S. 59), blieben Eigentümer-Manager 22 Jahre in der Unternehmensführung, bevor es zu einer Übergabe komme. In vielen Unternehmen, besonders sehr traditionsreichen, sei diese Dauer noch weitaus länger. Diese auffallende Kontinuität stehe in direkter Verbindung zu den langfristigen Zielen. Durch den Verbleib der Unternehmensführung in der Familie könnten langfristige Ziele konsequenter verfolgt werden, wodurch die Stellung als Weltmarktführer erreicht werden könne.

Als besonders relevant für die Unternehmensführung wird nicht selten angemerkt, dass die Manager in Familienunternehmen der Ambidextrie fähig sein müssen. Allison et al. (2014, S. 20) nennen die Ambidextrie das entscheidende Phänomen in Familienunternehmen. Insbesondere die Balance aus dem Erkennen von Chancen und dem Ausnutzen dieser sei eine Herausforderung in Familienunternehmen (vgl. Allison et al., 2014, S. 20). Kurzfristig sei es notwendig, bestehende Probleme zu lösen und Geschäftschancen auszunutzen. Langfristig aber sei es wichtiger, explorativ vorzugehen, um neue Entwicklungsoptionen für Wachstum offenzulegen. In Familienunternehmen interagieren Familien- und Unternehmenssystem, was eine einzigartige Basis biete, um beidhändig aktiv zu sein in der Führung (vgl. Stubner et al., 2012, S. 219). Die Familie biete langfristige Sicherheit, während im Unternehmen zugleich kurzfristige Ziele erfüllt werden müssten. Simon erörtert (2006, S. 60), dass ein Erfolgsfaktor des Mittelstands sei, dass man sich in der Unternehmensführung nicht für eine von zwei Optionen (Entweder... oder), sondern für beide gleichzeitig entscheiden könne (sowohl... als auch). Eine Gegenüberstellung dieser zu vereinenden Aspekte ist in Tabelle 14 nachzulesen.

So schaffe man es im Mittelstand zwar in einer Nische erfolgreich zu sein, aber gleichsam eine breite, internationale Orientierung zu haben (vgl. Simon & Huber, 2007, S. 55). Ebenso komme es zur Balance zwischen Effizienz und Effektivität. Darüber hinaus sei der Führungsstil sowohl autoritär als auch partizipativ. Im Mittelstand bilde man auf der einen Seite starke Kernkompetenzen aus, betreibe aber auf der anderen Seite auch Outsourcing bei den Aktivitäten, die nicht das Profil des Unternehmens ausmachen (vgl. Simon & van der Gathen, 2010, S. 187). Ambidextrie oder Polaritätsmanagement, wie Simon & van der Gathen (2010, S. 183) es bezeichnen, ist daher so zielführend, da die Fokussierung auf einen Pol nur selten angemessen ist. Vielmehr müsse man sich zwischen den Polen bewegen. Im Mittelstand nehme das Polaritätsmanagement eine besondere Stellung ein, da dieses oftmals einer einzigen Person obliegt.

Ein für den Mittelstand kritischer und überlebenswichtiger Punkt ist jener der Nachfolge. Als Unternehmensnachfolge kann in diesem Kontext jene Situation bezeichnet werden, in der der Eigentümer-Manager eines Familienunternehmens die Führung des Unternehmens aufgrund persönlicher Gründe abgibt und zugleich das Eigentum übertragen wird (vgl. Kay & Welter, 2015, S. 98). Genauer noch setzen sich Felden und Pfannenschwarz (2008, S. 25-26) mit der Herausforderung der Nachfolge im Mittelstand auseinander. Bei der Unternehmensnachfolge seien drei Systeme zu berücksichtigen: Unternehmen, Eigentum und Familie. Im engen Sinne bedeutet Nachfolge, dass es in der Führung des Unternehmens zu einer Übergabe kommt (vgl.

Felden & Pfannenschwarz, 2008, S. 26). In Familienunternehmen ist bei der Nachfolge aber auch der Aspekt des Eigentums betroffen. Dies kann geschehen durch den Kauf der Verfügungsrechte durch den Nachfolger oder aber durch die Rechtsnachfolge aufgrund einer Vererbung (vgl. Felden & Pfannenschwarz, 2008, S. 26). Im Kontext des Familiensystems ist unter Nachfolge schließlich zu verstehen, dass sozusagen das Familienoberhaupt wechselt.

Gesichtspunkt	Auf der einen Seite	<>	Auf der anderen Seite
Markt	Eng (Produkt & Technologie)	<>	Breit (Welt & Region)
Treiber	Marktgetrieben	<>	Technologiegetrieben
Strategie	Externe Chancen	<>	Interne Ressourcen
Innovation	Produktbezogen	<>	Prozessbezogen
Zeithorizont	Kurz (Effizienz)	<>	Lang (Effektivität)
Wettbewerbsvorteil	Produktqualität	<>	Service
Ort der Wertschöpfung	Insourcing (Kernkompetenzen)	<>	Outsourcing (Nebenleistungen)
Fluktuation	Hoch (in anfänglicher Selektionsphase)	<>	Niedrig (Stammpersonal)
Führerschaft	Autoritär (Grundwerte & Ziele)	<>	Partizipativ (Details & Prozess)

Tabelle 14: Ambidextrie in der Unternehmensführung des Mittelstands (in Anlehnung an Simon, 2006, S. 60)

Obgleich es eine Vielzahl an Varianten der Nachfolgeregelungen im Mittelstand gibt, wird nach wie vor die familieninterne Lösung bevorzugt. Laut einer Erhebung planen 41,6 Prozent der abgebenden Generation die Übergabe an jemanden aus der Familie. Immerhin 10,4 Prozent planen die unternehmensinterne Übergabe. 12,2 Prozent lediglich favorisieren die unternehmensexterne Übergabe, während 35,8 Prozent noch keine Entscheidung getroffen haben (vgl. Schulte, 2019, S. 22). Die Fortführung des Unternehmens durch die Familie bietet ferner den Hintergrund der Ideen des generationenübergreifenden Unternehmertums.

Als der zentrale Vorteil familieninterner Nachfolgen kann erachtet werden, dass wettbewerbsrelevante Ressourcen des Unternehmens erhalten bleiben. Aufgrund der engen persönlichen Kontakte zwischen den transferierenden Generationen kann jenes Wissen, das essenziell ist für den Wettbewerbsvorteil, besser übertragen werden (vgl. Spelsberg, 2011, S. 15). Ferner wird bei familieninternen Nachfolgelösungen zumeist ein geringeres Entgelt erwartet im Vergleich zu familienexternen Nachfolgern. Dadurch werden die Liquidität sowie die Substanz des Unternehmens weniger beansprucht. Durch familieninterne Lösungen kann ebenfalls oftmals vermieden werden, dass neues Fremd- oder Eigenkapital aufgenommen werden muss oder dass dies zumindest nur in geringem Maße geschehen muss (vgl. Spelsberg, 2011, S. 15). Aufgrund des ausbleibenden Anstiegs an Außenfinanzierung wird verhindert, dass es zu erhöhten Problemen im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie kommt. Neben monetären Vorteilen der familieninternen Nachfolgelösung zeigen sich auf in Bezug auf den Erhalt der Reputation Vorzüge. Oft sind mit den Namen der Geschäftsführer viele qualitative Wettbewerbsvorteile verbunden. Nicht zuletzt kann angenommen werden, dass sowohl bei der übergebenden als auch bei der übernehmenden Generation in der Unternehmensführung eine hohe Motivation besteht, dass der Übergabeprozess so erfolgreich wie möglich verläuft. Während die abgebende Generation das Unternehmen und damit das eigene Vermächtnis im

bestmöglichen Zustand überlassen will, ist der Nachfolger bestrebt, das Familienunternehmen so erfolgreich wie möglich fortzuführen. Der Vorgänger scheidet zwar formell aus, gibt aber zumeist dennoch weiterhin Ratschläge, wenn dies nötig ist. Die übernehmende Generation, so argumentiert Spelsberg (2011, S. 15), empfindet eine hohe Verantwortung nicht nur gegenüber dem Unternehmen, sondern auch gegenüber der Familie. Die Verzahnung dieser Systeme führt zu einer höheren Leistungsmotivation im Vergleich zu familienexternen Lösungen.

Neben diesen Vorzügen einer familieninternen Lösung finden sich allerdings auch potenzielle Nachteile, wie in Tabelle 15 zu erkennen ist. Ebenso sind in dieser Tabelle, stammend von Spelsberg (2011, S. 18), Vor- sowie Nachteile unternehmensinterner und familien- und unternehmensexterner Lösungen nachzulesen. Bei familieninternen Nachfolgelösungen können Konflikte aus dem Familiensystem auf das Unternehmenssystem übertragen werden. So könnte der Übertragungsprozess gar schwieriger verlaufen als bei Übertragungen der Unternehmensführung und des Eigentums in anderen Unternehmen. Ferner könne es Verzerrungen der Wahrnehmungen geben, was zur Folge hat, dass man einen familieninternen Nachfolger einsetzt, obgleich dieser nicht über die erforderlichen Kompetenzen verfügt (vgl. Spelsberg, 2011, S. 18). Die hohen Erwartungen, sowohl vom Unternehmen als auch von der Familie, können zudem einen enormen Druck auf den Nachfolger ausüben.

Vor- & Nachteile verschiedener Nachfolgevarianten		
Familieninterne Lösung	Unternehmensinterne Lösung	Familien- & unternehmensexterne Lösung
Vorteile		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissenstransfer wird gefördert ▪ Niedrigere Finanzierungsbelastung ▪ Höhere Motivation der übergebenden Generation ▪ Höhere Motivation der übernehmenden Generation ▪ Weiche Unternehmensvorteile bleiben erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachfolger besitzen unternehmensspezifisches Wissen ▪ Nachfolger besitzen bereits relevante interne und externe Beziehungen ▪ Höhere Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideenvielfalt des Nachfolgers ▪ Möglichkeit des Integrierens zusätzlicher Kompetenzen ▪ Unbefangenheit des Nachfolgers
Nachteile		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhtes Konfliktpotenzial ▪ Überlagerung von Familien - und Unternehmenssystem ▪ Verzerrungen der Wahrnehmung ▪ Hohe Erwartungen gegenüber Nachfolger 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befangenheit des Nachfolgers ▪ Konfliktpotenzial aufgrund empfundener Zurücksetzung anderer Mitarbeiter ▪ Höherer Personalbedarf aufgrund Aufstieg des Mitarbeiters 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufwand zur Personalrekrutierung ▪ Such- und Auswahlrisiko ▪ Potenzielle innerbetriebliche Widerstände ▪ Aufwendige Einarbeitungsphase

Tabelle 15: Vor- & Nachteile verschiedener Nachfolgevarianten (in Anlehnung an Spelsberg, 2011, S. 18)

Wenngleich die entscheidenden Aspekte der Nachfolgeproblematik bekannt sind und die vermutlich am häufigsten untersuchte Forschungsfrage im Kontext der Familienunternehmen jene der erfolgreichen Nachfolge ist, scheitert immer noch eine hohe Anzahl an Unternehmensnachfolgen in Deutschland. Laut Stephan (2002, S. 23) liegt der prozentuale Anteil der gescheiterten Unternehmensnachfolgen bei 30. Ein wesentlicher Faktor hierbei sei, dass die Nachfolgeproblematik unvermittelt auftritt aufgrund des Todes oder der Erkrankung der aktuellen Führung im Unternehmen (vgl. Stephan, 2002, S. 23). Es fehle demnach häufig an der frühzeitigen Vorbereitung der Unternehmensnachfolge. Die Anzahl der Nachfolger und

der Bedarf nach diesen zeige eine größer werdende Differenz, so Schulte (2019, S. 21). Um diese Lücke zu schließen, sieht Schulze (2019, S. 21), vor allem Chancen bei Frauen oder bei Personen mit Migrationshintergrund. Es gebe heutzutage vielfältige Gründe, warum Unternehmensnachfolgen, speziell aus der Familie heraus, nicht angetreten werden. Der demografische Wandel sei ein Grund (vgl. Schulte, 2019, S. 21). Darüber hinaus bieten sich der heutigen Generation an potenziellen Nachfolgern weitaus mehr Zukunftsoptionen als noch vor einer Generation. Die Übergabe an einen Nachfolger aus der Familie funktioniere nicht mehr ohne weiteres, so Schulte (2019, S. 21). Das Mittelstandsmodell könnte demnach nicht allein aufgrund externer Einflüsse wie des stärker werdenden Wettbewerbs in Bedrängnis geraten, sondern ebenso aufgrund der sinkenden Attraktivität der Übernahme des Familienunternehmens durch ein Familienmitglied. Damit der Mittelstand auch in Zukunft resilient bleiben kann, müssen externe wie interne Probleme strategisch angegangen werden.

Aktuelle Erhebungen bestätigen den Trend, der sich schon seit Jahrzehnten bemerkbar macht. Trotz aktiven Engagements werde in vielen Familienunternehmen die Nachfolge nicht gelingen, so auch Schwartz (2024, S. 6). Dabei wird sich auf Ergebnisse des Nachfolge-Monitorings Mittelstand von KfW Research bezogen. Im Vergleich zum Jahr 2021 sei das Desinteresse der Familie als Grund für eine Stilllegung um 9 Prozentpunkte gestiegen (vgl. Schwartz, 2024, S. 3). Ebenfalls als Nachteil für die Findung einer Nachfolgelösung wird die sinkende Anzahl an Existenzgründungen aktuell gesehen (vgl. Schwartz, 2024, S. 4). Positiv zu bewerten ist, dass im Vergleich zu den vergangenen Jahrzehnten frühzeitiger und intensiver in die Vorbereitung der Nachfolge eingestiegen wird. Noch nie, so Schwartz (2024, S. 6), seien „so viele Nachfolgeplanenden im Status ihrer Nachfolgeprozesse so weit fortgeschritten“. Der Trend verdeutlicht also, dass der Mittelstand erkannt hat, dass die Nachfolgeproblematik langfristig angegangen werden muss. Jedoch deuten unter anderem der demografische Wandel sowie das stetig sinkende Gründungsinteresse darauf hin, dass die Hürden zur Findung eines Nachfolgers in Zukunft sogar noch einschneidender werden könnten. Die langfristigen Erfolgsaussichten, über Generationen hinweg also im Mittelstand, stehen weiter unter Druck.

3 Untersuchungsrahmen

3.1 Mentales Modell

Das mentale Modell dieser Arbeit besteht aus drei Bereichen: den situativen Einflussfaktoren, dem Gestaltungsfeld sowie den Erfolgskriterien. Zunächst aber soll die grundlegende Logik hinter dem Modell verdeutlicht werden. Im Zentrum des mentalen Modells stehen die gestaltenden Maßnahmen eigentümergeführter mittelständischer Unternehmen, um in erster Linie die Innovationskraft zu stärken und ferner den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten und fortzuentwickeln. Neben den Bereichen der situativen Einflussfaktoren, dem Gestaltungsfeld und den Erfolgskriterien gibt es noch die Differenzierung nach Optionsräumen, Aktivierungsräumen und Realisierungsräumen. Während Ressourcen und Flexibilitäten Potenziale und damit Optionsräume darstellen, spiegeln sich die Aktivierungsräume in jenen Maßnahmen wieder, mit denen aus Optionen realisierte Potenziale werden können. Die Realisierung wiederum stellt jene Situation dar, in der aus einem Potenzial tatsächlich ein Ergebnis, im besten Falle ein Erfolg, entstanden ist. Die einzelnen Bereiche, Elemente und Wirkungsbeziehungen des mentalen Modells dieser Arbeit finden sich in Abbildung 38 wieder.

Die gestaltenden Maßnahmen werden allerdings nicht in einem unbegrenzten Optionsraum durchgeführt. Den Rahmen der gestaltenden Maßnahmen bilden die *situativen Einflussfaktoren*. Diese sind zumindest kurzfristig unveränderlich und können daher als gegeben für die Akteure des Gestaltungsfelds – in dieser Arbeit insbesondere die Eigentümer-Manager – angenommen werden. Hierunter fallen nicht zuletzt die persönlichen Charakterzüge des Managers. Das eigene Wesen kann kurzfristig nicht verändert werden ebenso wie die Charakterzüge der Familie hinter dem Familienunternehmen. In diesem Kontext kann auch von den Managerressourcen gesprochen werden. Die Managerressourcen oder -grundlagen (engl. *underpinnings*) bieten die Basis für die Kapazität, strategischen Wandel zu initiieren (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1282). Sie gehören zum Rahmenwerk der dynamischen Managerfähigkeiten und bestehen aus der Managerkognition, dem Sozialkapital der Manager sowie dem Humankapital der Manager (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1283). Die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten sind dabei nicht als die dynamischen Managerfähigkeiten selbst zu verstehen, obgleich dies oft fälschlicherweise in Forschungsbeiträgen angenommen wird.

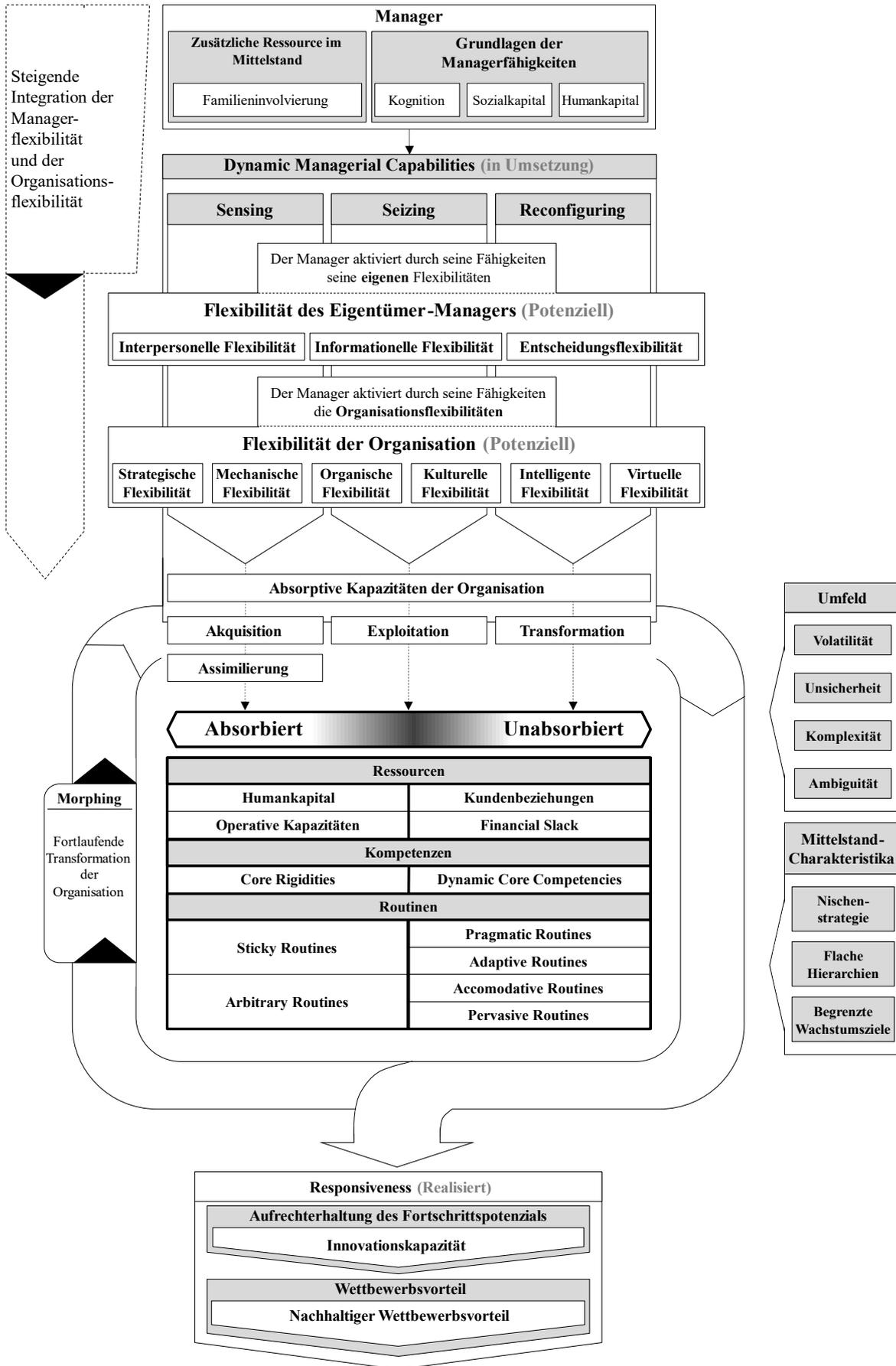


Abbildung 38: Das mentale Modell dieser Forschungsarbeit.

Ebenso sind in der Familie hinter dem eigentümergeführten Unternehmen spezielle Ressourcen zu finden, welche als situative Einflussfaktoren angesehen werden können. Die Familie kann sowohl als begünstigendes als auch als begrenzendes Element erachtet werden. Stellvertretend für die speziellen Familienressourcen wird häufig der Begriff der *familiness* eingesetzt. Tokarczyk et al. (2007, S. 18) untersuchen anhand des Resource Based-Views die strategischen Vorteile von Familienunternehmen und identifizieren *familiness* als besondere Ressource, über die andere Unternehmensarten nicht verfügen. *Familiness* tritt einzig in Familienunternehmen auf, da über die Identität von Einheit und Eigentum eine starke Überlappung von Unternehmens- und Familiensystem wahrzunehmen ist.

Der deutsche Mittelstand ist eine höchst diverse Wirtschaftssphäre. Dennoch gibt es Gemeinsamkeiten, die sich über Branchen, Strukturen und Größen hinweg immer wieder zeigen. Diese Gemeinsamkeiten können zugleich als Alleinstellungsmerkmale aufgefasst werden. De Massis et al. (2018, S. 136) beispielsweise nennt sechs auffallende, interdependente Merkmale, die die Strategie und die Struktur dieser Unternehmen bestimmen: Nischenfokus, Globalisierungsstrategie, Selbstfinanzierung, langfristige Orientierung, enge Mitarbeiterbeziehungen und regionale Einbettung. Diese Merkmale können ebenfalls erklären, wie Familienunternehmen Ressourcenbegrenzungen erfolgreich überwinden (vgl. De Massis et al., 2018, S. 129). In dieser Arbeit und dem entsprechenden mentalen Modell werden insbesondere die weitverbreitete Nischenstrategie, die flachen Hierarchien sowie die begrenzten Wachstumsziele als Merkmale des Mittelstands, welche kurzfristig unveränderlich sind, aufgenommen. Dies sind somit ebenfalls situative Einflussfaktoren, da angenommen werden kann, dass diese kennzeichnenden Merkmale kurzfristig stabil sind. Die Mehrheit mittelständischer Unternehmen ist bereits seit Jahrzehnten in derselben Branche aktiv, unterhält langfristige Partnerschaften und verspürt eine hohe Verantwortung gegenüber der heimatlichen Region. Derartige Merkmale bilden einen dauerhaften Rahmen des mittelständischen Unternehmertums.

Darüber hinaus bewegen sich eigentümergeführte mittelständische Unternehmen oftmals in Umfeldern, die sie selbst nicht oder nur zu einem kleinen Teil beeinflussen können. Auch diese Umstände, illustriert durch die VUCA-Welt, werden als situative Einflussfaktoren im mentalen Modell aufgefasst. Die VUCA-Welt wird unter anderem von Bennett und Lemoine (2014) im Artikel „What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world“ näher charakterisiert. Das für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität stehende Akronym kann als sinnbildlich für die aktuelle Wirtschaftswelt gelten, in der strategisches Planen immer schwieriger wird und die Unternehmensführung aufgrund kaum vorhersehbarer zukünftiger Zustände in Bedrängnis gerät (vgl. Bennett & Lemoine, 2014, S. 311). In einer solchen Welt, so Bennett und Lemoine (2014, S. 314) weiter, sei es ein Imperativ für Unternehmen, flexibel zu sein. Jeglicher Akteur der Wirtschaft ist betroffen von den Effekten, die aus der VUCA-Welt entstehen. Doch kann angenommen werden, dass der Mittelstand diese Folgen stärker verspürt als Großunternehmen (vgl. Hoffmann, 2018, S. 5). Aufgrund der überschaubaren Größe und der begrenzten Ressourcen des Mittelstands kann angenommen werden,

dass es dem Mittelstand – auch vor dem Hintergrund des Gesetzes der erforderlichen Varietät – nicht in zu Großunternehmen vergleichbarer Form möglich ist, die Herausforderungen der VUCA-Welt stets adäquat verarbeiten zu können. Als Beispiel wird häufig der Transformationsdruck aufgrund der Digitalisierung angesprochen. Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen, so de Groot (2023, S. 142), verfüge nicht über die notwendige Expertise, um die Risiken und Chancen der Digitalisierung verarbeiten zu können. Kürzere Innovationszyklen sowie kaum zu verarbeitende Informationsmengen werden den Mittelstand auch in Zukunft herausfordern, ohne dass man sich diesen Impulsen verschließen könnte.

Es ergeben sich aus den internen wie externen situativen Einflussfaktoren Begrenzungen und Leilinen für das Gestaltungsfeld. Innerhalb dieses Rahmens ist es dem Mittelstand möglich, aktiv zu werden. Um grundlegend mit den steigenden Herausforderungen aus dem Umfeld umgehen zu können, kann der Mittelstand die eigenen Ressourcen nutzen, welche sich innerhalb der charakteristischen mittelständischen Unternehmensmerkmale anordnen. Die Ressourcenbasis ist dabei einerseits weniger vorteilhaft aufgrund limitierter Verfügbarkeiten und andererseits günstig aufgrund der Existenz spezieller Ressourcen wie der Familiness. Die Nutzung der Ressourcen und somit die Transformation der Ressourcenbasis in Richtung eines Wettbewerbsvorteils kann nur durch gestaltende Maßnahmen gelingen. So können aus Optionen realisierte Erfolgspotenziale erreicht werden. Der Übergang vom Optionsraum zum Realisierungsraum geschieht demnach über den im mentalen Modell zentral gelegenen Realisierungsraum.

Im *Gestaltungsfeld* des mentalen Modells werden demnach die unternehmensexternen und -internen sowie die unternehmerpersönlichen Faktoren berücksichtigt und aufgegriffen und verarbeitet. Grundlegend für das mentale Modell dieser Arbeit ist die Ansicht, dass es ein Potenzial der Manager oder in der Organisation gibt, welches aktiviert und eingesetzt werden kann. Dieses Potenzial wird reflektiert durch die Manager- und die Organisationsflexibilität, wobei die Basis gebildet wird durch das Ressourcenfundament. Diese Potenziale stellen einen Optionsraum dar, der aber aktiv angesprochen und eingesetzt werden muss, damit ein Ziel erreicht oder zumindest verfolgt wird. Dies bedeutet, dass die Potenziale in gewisser Weise ebenfalls Ressourcen darstellen und so Züge situativer Einflussfaktoren besitzen. Die dynamischen Managerfähigkeiten wie auch die dynamischen Fähigkeiten der Organisation greifen zurück auf die Ressourcen und die Flexibilitäten im Sinne von Optionen und setzen diese ein. Dies entspricht den Ideen des Dynamic Capabilities- und des Dynamic Managerial Capabilities-Views.

Zentral im Gestaltungsfeld sind die dynamischen Managerfähigkeiten, welche analog zu den organisationsweiten dynamischen Fähigkeiten angelegt sind. Diese Fähigkeiten des Managers dynamisieren Flexibilitäts- und Ressourcenpotenziale und steuern – wie im mentalen Modell zu sehen – diese in Richtung der Innovationskapazität und des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Unterteilt werden die dynamischen Managerfähigkeiten in das Sensing, das Seizing und das Transforming. Das Erkennen (engl. *sensing*) von Chancen und Bedrohungen ist eng verbunden mit Aktivitäten des Scannings, des Lernens und des Interpretierens (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1284). Chancen zu identifizieren, umfasst nicht allein das Erkennen von

Kundenbedürfnissen und technologischen Entwicklungen, sondern auch das Verstehen von latenten Nachfragen, von strukturellem Wandel in Industrien und Märkten und von Antworten von Lieferanten und Wettbewerbern (vgl. Ambrosini & Altintas, 2019). Zum Ausnutzen der Chancen (engl. *seizing*) zählt es, die passenden Aktionen auszuwählen, Investitionen vorzunehmen und Ressourcen einzusetzen (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1284). Hierbei ist es entscheidend, dass auf das Erkennen der Chancen die richtige Interpretation und die richtige Entscheidungsfindung folgt. Die dritte Komponente der dynamischen Managerfähigkeiten wird ausgemacht durch die Transformation (engl. *transforming*) oder auch Rekonfiguration der Organisation über die Ressourcenbasis (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1284). Die Komponente des Transformierens und des Rekonfigurierens beinhaltet, dass Organisationen fortdauernd grundlegend transformiert werden müssen, um sich Veränderungen im Markt anzupassen (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1284).

Ein erster Optionsraum, welcher entscheidend sein kann im mittelständischen Unternehmen, ist jener des Flexibilitätpotenzials des Eigentümer-Managers. Zur Managerflexibilität gibt es bisher noch kein verbreitetes Konzept, welches sich durchgesetzt hat hinsichtlich der Unterscheidung verschiedener Kategorien von Flexibilitäten. Bisherige Untersuchungen ähneln eher Auflistungen oder fokussieren sich auf eine Art der Flexibilität. Daher wurde in Abschnitt 2.2.2 eine eigene Systematisierung der Managerflexibilität vorgenommen. Diese Erarbeitung basiert auf Mintzbergs (1973a) Veröffentlichung „A New Look at the Chief Executive’s Job“, bei der er, basierend auf der Analyse mehrerer Manager amerikanischer Organisationen, zehn Rollen aus insgesamt drei übergeordneten Kategorien voneinander abgrenzen konnte.

Der Einfluss eines Eigentümer-Managers im Familienunternehmen ist weitaus höher als in Großunternehmen. Dementsprechend bietet sich den zentralen Persönlichkeiten des Mittelstands die Möglichkeit, das Unternehmen nach den eigenen Präferenzen zu gestalten. Über den Zyklus des Unternehmens hinweg kann es dazu kommen, dass die Organisation mehr und mehr die Persönlichkeit des Unternehmers widerspiegelt. Gleiches kann für das Verhältnis von Manager- und Organisationsflexibilität angenommen werden. Es kann von einer Prägung des Unternehmens durch den Unternehmer gesprochen werden. Organisationale Prägung (engl. *organisational imprinting*) ist der Prozess, dass eine Organisation gewisse Merkmale durch den Einfluss des Umfelds oder zentraler Gruppen oder Personen verinnerlicht und aufrechterhält, selbst wenn die situativen Bedingungen sich verändern (vgl. McAdam et al., 2020, S. 144). Um dies zu analysieren, so McAdam et al. (2020, S. 144), bieten mittelständische Unternehmen ein ansprechendes Analyseobjekt. Hier sei der starke Einfluss des Managers zu beobachten. Ferner gebe es starke Überlappungen des Familien- und des Unternehmenssystems.

Wird die Flexibilität eines Unternehmens untersucht, so bietet es sich an, Organisation und Management zu trennen, insbesondere um die Wechselwirkungen zwischen Familien- und Unternehmenssystem tiefergehend zu ergründen. Bei Volberda (1997, S. 169) wird Flexibilität daher als zweidimensionales Konzept behandelt. Zunächst sei die Flexibilität einer Organisation eine Aufgabe des Managers. Hierbei komme es auf die Kontrollkapazität des Managements

an. Dann sei die Flexibilität eine Frage der Organisation. Diesbezüglich sei die Kontrollierbarkeit der Organisation zu untersuchen. Das Verständnis der Flexibilität ist hier, dass die Organisation maßgeblich vom Management wie ein Instrument gesteuert wird. In dieser Arbeit wird ein Rahmenwerk von Scholz (2007) genutzt, um eine Multiperspektivität der Organisationsflexibilität möglich zu machen. Um eine Organisation wirklich verstehen zu können, ist eine simultane Betrachtung verschiedener Perspektiven zu empfehlen, so Scholz (2007, S. 22). Sechs Perspektiven werden daher von Scholz vorgeschlagen: die strategische, die mechanische, die organische, die kulturelle, die intelligente sowie die virtuelle Perspektive (vgl. Scholz, 2007, S. 43). Das Ergebnis der multiperspektivischen Erarbeitung der Organisationsflexibilität ist in Abschnitt 2.2.3 nachzulesen. Wie die Managerflexibilität so stellt auch die Organisationsflexibilität einen aktivierbaren Optionsraum dar.

Insbesondere vor dem Hintergrund der VUCA-Welt wird es für den Unternehmenserfolg immer wichtiger, Impulse aufnehmen, integrieren und verarbeiten zu können. Das treffende theoretische Konzept hierzu ist jenes der *absorptiven Kapazität*. Die absorptive Kapazität weist dabei Parallelen zu den dynamischen Fähigkeiten auf. Während die dynamischen Fähigkeiten der Organisation nach Teece et al. (1997) aus drei Kategorien bestehen, ordnen Zahra und George (2002, S. 192) die Elemente der absorptiven Kapazität in zwei übergeordnete Klassen ein. Das Konzept der absorptiven Kapazität nach Zahra und George (2002, S. 197) ist für die Untersuchung in dieser Arbeit so treffend, weil von den Klassen der potenziellen und der realisierten Kapazität gesprochen wird. Die absorptive Kapazität erfasse, so Zahra und George (2002, S. 186), die Routinen und Prozesse, mit welchen Unternehmen Wissen akquirieren, assimilieren, transformieren und ausnutzen, um Fortschritt zu erzeugen (vgl. Zahra & George, 2002, S. 186). Die potenzielle absorptive Kapazität ermöglicht es Unternehmen, externes Wissen aufzunehmen und zu assimilieren. Besitzt ein Unternehmen diese Kapazität, kann es den potenziellen Mehrwert externen Wissens bewerten und aufnehmen. Jedoch bedeutet dies nicht, dass die Unternehmen dieses Wissen in einen Vorteil umwandeln können. Dies kann nur durch die realisierte absorptive Kapazität geschehen (vgl. Zahra & George, 2002, S. 190). Die potenzielle und die realisierte absorptive Kapazität nehmen separate, aber komplementäre Rollen ein. Beide Kapazitäten koexistieren und erfüllen notwendige, aber für sich nicht ausreichende Bedingungen. Dies spiegelt die Auffassung des Dynamic Capabilities-Views wider, dass selbst der Besitz seltener Ressourcen nicht dauerhaft dazu führt, dass ein Wettbewerbsvorteil existiert. Ebenso findet sich im Konzept der absorptiven Kapazität eine Entsprechung zur Einteilung des mentalen Modells in einen Options-, einen Aktivitäts- und einen Realisierungsraum.

Im Vergleich zur ursprünglichen Unterteilung der absorptiven Kapazität in zwei Kategorien wird in dieser Arbeit eine neue Sortierung vorgenommen, welche auch im mentalen Modell zu sehen ist. Zur potenziellen absorptiven Kapazität zählen Zahra und George (2002, S. 189) die Akquisition und Assimilation von Wissen. Die realisierte absorptive Kapazität dagegen umfasst die Ausnutzung (engl. *exploitation*) und die Transformation. Diese vier Komponenten innerhalb der zwei Kategorien lassen sich auf die drei dynamischen Managerfähigkeiten verteilen.

Zum Sensing gehören in dieser Untersuchung die Akquisition sowie die Assimilation. Zum einen wird daher zum Sensing die Identifikation und Akquisition von externem Wissen gezählt und zum anderen die Prozesse des Analysierens, des Aufbereitens, des Interpretierens und des Verstehens von Informationen, die zuvor akquiriert wurden (vgl. Zahra & George, 2002, S. 189). Das Ausnutzen als Teil der realisierten absorptiven Kapazität wird dem Seizing zugeordnet. Dabei werden Kompetenzen verfeinert, erweitert und ausgenutzt, indem neu aufgenommenes und aufbereitetes Wissen integriert wird (vgl. Zahra & George, 2002, S. 190). Zuletzt wird das Transformieren der gleichnamigen dritten dynamischen Fähigkeit zugerechnet. Wie beim Dynamic Capabilities-View geht es hierbei um grundlegende Veränderungen der Routinen, Kompetenzen und Ressourcen aufgrund externer Impulse, wobei es in diesem Kontext speziell um die Impulse ausgehend von externem Wissen geht (vgl. Zahra & George, 2002, S. 190).

Nicht jede Ressource ist veränderbar oder vielseitig einsetzbar. Die Ressourcen des Managers sowie die Ressourcen der Organisation können mehr oder weniger absorbiert sein. Der Grad der Absorption gibt an, wie stark eine Ressource an einen bestimmten Zweck oder ein bestimmtes Verwendungsfeld gebunden ist. Dies bedeutet, dass ein hoher Grad an Absorption zu einem niedrigen Grad an Flexibilität führt, da derartige Ressourcen schwierig zu entkoppeln und in anderen Kontexten einzusetzen sind. Bei einer seltenen und absorbierten Ressource steigt daher die Aversion, diese Ressource anders einzusetzen (vgl. Voss et al., 2008, S. 149). Als weniger seltene und wenig absorbierte Ressource werden zumeist liquide Assets eingestuft (vgl. Voss et al., 2008, S. 149). Dies bedeutet, dass finanzielle Ressourcen aus der Sicht des Resource Based-Views keine Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sein können, dafür können sie aber flexibel und schnell verwendet werden. Voss et al. (2008, S. 150) argumentieren, dass Unternehmen, die über viele finanzielle Ressourcen verfügen, dazu neigen, in explorative als ausnutzende Projekte zu investieren. Dies liege daran, dass bei finanziellen Ressourcen im Gegensatz zu absorbierten Ressourcen kein Nutzen daraus gezogen werden könne, die Ressourcen hinsichtlich des einen oder einiger weniger Verwendungszwecke zu perfektionieren. Vielmehr bestehe der Nutzen darin, dass vieles ausprobiert und finanziert werden könne. Dies wiederum bietet dem Manager Möglichkeiten, eigene Ideen flexibler auszuführen.

Selten dagegen ist das, was Voss et al. (2008, S. 149) als Kundenbeziehungen erfassen. Diese Ressourcen basierten auf Beziehungen und auf Kundenvertrauen. Ferner gehören hierzu auch Vorteile, die auf Beziehungen zu anderen Anspruchsgruppen zurückzuführen sind. Derartige Relationen und die daraus entstehenden Vorzüge seien für Wettbewerber kaum nachzubilden. Daher werden Kundenbeziehungen als eher rar, dafür aber nicht absorbiert angesehen. Um diese Kundenbeziehungen weiterhin zu pflegen, sehen Unternehmen zumeist davon ab, explorative Aktivitäten durchzuführen. Stattdessen sei Unternehmen daran gelegen, bestehende auf spezielle Kunden ausgerichtete Produkte und Dienstleistungen zu verfeinern.

Operative Ressourcen seien nach Voss et al. (2008, S. 150) zwar nicht rar, dafür aber absorbiert. Dies bezieht sich auf Ressourcen wie überschüssige Produktionskapazitäten. Diese seien nicht schwierig nachzubilden und zumeist auf eine Produktlinie ausgerichtet. Dies schafft eine

Begrenzung der explorativen Potenziale. So können überschüssige Produktionskapazitäten lediglich für bestimmte Produkte benutzt werden. Dies bedeutet, dass ein negativer Zusammenhang zwischen operativen Ressourcen und Exploration angenommen werden kann.

Humanressourcen sind sowohl rar als auch absorbiert. Spezialisten im Unternehmen können beispielsweise die Quelle eines Wettbewerbsvorteils sein, doch sind sie oftmals an ein bestimmtes Betätigungsfeld gebunden. Sie können nicht ohne weiteres in einem anderen Feld eingesetzt werden (vgl. Voss et al., 2008, S. 151). Dies wiederum bedeutet, dass Humanressourcen nur zu einem geringen Teil für explorative Initiativen eingesetzt werden können.

Wie Ressourcen – sowohl auf Manager- als auch auf Organisationsebene – auch, so können Kompetenzen, Prozesse wie auch Routinen zur Basis eines Unternehmens gezählt werden.

Kernkompetenzen können eine wichtige Quelle eines Wettbewerbsvorteils sein. Doch auch in diesem Kontext besteht die Gefahr, dass Kernkompetenzen träge werden. Es kann zu Pfadabhängigkeiten kommen und Manager können immer weniger gewillt sein, bestehende Erfolgsmuster und damit verbundene Kompetenzen zu hinterfragen. Dynamische Kernkompetenzen können, so Lei et al. (1996, S. 563), verschiedene Wachstumsalternativen erzeugen. Dynamische Kernkompetenzen zeichnen sich also dadurch aus, dass sie Technologien, Produkte und Prozesse so umgestalten können, dass neue Anwendungsfelder oder Märkte attraktiv erscheinen. Es kann dadurch beispielsweise einfacher sein, das Unternehmen global zu diversifizieren, neue technologische Möglichkeiten in Geschäftsmodelle zu integrieren oder neue Wege in der Produktion zu gehen (vgl. Lei et al., 1996, S. 564). Jedoch müsse darauf geachtet werden, dass derartig dynamische Kernkompetenzen nicht rigide werden. Es sei eine Herausforderung, die Balance zu halten zwischen der Ausarbeitung einer Kernkompetenz und dem Verhindern des Aufkommens der Rigidität, da in jeder Kernkompetenz sogleich das Potenzial angelegt sei, dass diese rigide werden kann (vgl. Hitt et al., 2000, S. 238).

Eine Stufe unter den Kernkompetenzen können Routinen angesiedelt werden. Diese können ebenso mehr oder weniger dynamisch sein. Dynamische Routinen seien, so Lei et al. (1996, S. 559), eng verbunden mit einem kollektiven Bewusstsein in einer Organisation. Um die Organisation dynamisch zu halten, seien vor allem kognitive Verhaltensweisen im Sinne von Routinen notwendig, die wiederholt und musterhaft neues Wissen, unter anderem über neue Technologien, in das Unternehmen einbringen. Routinen sind aber keine Fertigkeiten, keine Kompetenzen und keine Fähigkeiten. Vielmehr, so Lei et al. (1996, S. 560), seien dynamische Routinen notwendig, um firmenspezifische Fertigkeiten auszubilden, die wiederum die Schaffung von Kernkompetenzen unterstützen. Dynamische Fähigkeiten stehen noch über den Kernkompetenzen, da diese – obgleich sie nicht erstarren sollten – einen großen Teil ihres Mehrwerts aus ihrer stabilen Wertschöpfung ziehen. Es kann also von einer Kaskade ausgegangen werden. Dynamische Managerfähigkeiten verändern sich und die Organisation fortdauernd. Kernkompetenzen, Routinen und insbesondere Ressourcen sind allerdings vergleichsweise stabil oder inaktiv. Die dynamischen Managerfähigkeiten nutzen und verändern sie.

Genauer noch differenziert Howard-Grenville (2005) Routinen hinsichtlich ihrer Flexibilität und Absorption. Eine Routine, welche stark eingebettet ist in die Organisation und bestehende Prozesse und Strukturen, wird weniger flexibel sein. Derartige Routinen können nur schwierig verändert werden, da dies Konsequenzen für viele andere Bereiche nach sich ziehen würde (vgl. Howard-Grenville, 2005, S. 632). Eine Routine, welche wenig Überlappungen mit anderen Strukturen aufweist, wird schneller zu verändern sein und ist daher flexibler Natur. Es ergeben sich daher, basierend auf dem Grad der Einbettung, zwei Arten der Routinen: jene, die eher *klebrig* (engl. *sticky*) sind und jene, die adaptierbar sind (vgl. Howard-Grenville, 2005, S. 632). Wie Ressourcen, Routinen, Prozesse und Fähigkeiten in Form einer Hierarchie angeordnet sein können, ist in den Abbildungen 25 und 26 in Abschnitt 2.3.3.2 zu sehen.

Ähnlich zu den Konzepten der dynamischen oder rigiden Kernkompetenzen und den absorbierten oder weniger absorbierten Ressourcen ist die Differenzierung zwischen *Kernfähigkeiten* und *Kernrigiditäten* von Leonard-Barton (1992). Es finden sich hierbei Parallelen zu den Ideen zu Kernkompetenzen. Eine Kernfähigkeit wird von Leonard-Barton (1992, S. 113) definiert als das Wissen einer Organisation, welches zu einem Wettbewerbsvorteil verhilft. Dieses Wissen sei zu finden in den Kenntnissen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie in technischen Systemen. Darüber gebe es noch die Dimensionen der Managementsysteme sowie der Werte und Normen in Bezug auf Kernfähigkeiten (vgl. Leonard-Barton, 1992, S. 113). Jedoch besteht auch die Gefahr, dass aus potenziell vorteilhaften Kernfähigkeiten Kernrigiditäten werden. Dies kann die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens herabsetzen.

Es offenbart sich erneut ein Paradox: Manager müssen zwar den Vorteil einer Kernfähigkeit so gut es geht ausnutzen, doch dürfen sie nicht gehemmt werden von der dysfunktionalen Kehrseite der Kernfähigkeiten: ihrer potenziellen Rigidität (vgl. Leonard-Barton, 1992, S. 111). Derartige Rigiditäten könnten es verhindern, dass Neuerungen in Angriff genommen werden, obgleich diese notwendig sind (vgl. Leonard-Barton, 1992, S. 118). Daher mag es kontraintuitiv anmuten, dass Leonard-Barton (1992, S. 123) fordert, Kernfähigkeiten, die ja über Jahre Grund des Wettbewerbsvorteils gewesen sein können, ganz bewusst herauszufordern. Dies geht so weit, dass man gerade dann nach neuen Kernfähigkeiten suchen und diese entwickeln sollte, wenn die aktuellen Kernfähigkeiten besonders gut arbeiten (vgl. Leonard-Barton, 1992, S. 123). Anstatt sprunghafte und einmalige Veränderungen anzustoßen, wird häufig der Vorteil einer fortdauernden Transformation hervorgehoben. Bei dieser Transformation allerdings wird die Identität und damit der Kern der Organisation beibehalten. Laut Mingers (2004, S. 405) ist dies kennzeichnend für die Autopoiese und die strukturelle Kopplung. Obgleich eine Einheit und damit ein System in ständigem Austausch mit dem Umfeld steht und sich fortentwickelt, komme es in der Systemtheorie doch nie zu einem Verlust der Identität. Der fortdauernde Wandel ohne Verlust des Kerns steht im Zentrum des Konzepts des Morphings, welches insbesondere im unternehmerischen Kontext von Rindova und Kotha (2001, S. 1276) geprägt wurde. Morphing sei der Prozess, mit dem Organisationen den Wettbewerbsvorteil im Hyperwettbewerb regenerieren. Dynamische Fähigkeiten und strategische Flexibilität seien die zwei

Mechanismen, die das kontinuierliche Morphing erst möglich machen. Daher formulieren Rindova und Kotha die Theoreme, dass sowohl eine höhere Ausprägung der dynamischen Fähigkeiten als auch eine höhere Ausprägung der strategischen Flexibilität die Effektivität des Morphings einer Organisation steigern (vgl. Rindova & Kotha, 2001, S. 1274-1275).

Gelingt die zielgerichtete Aktivierung des Optionsraums, so gelangt ein Unternehmen in den Realisierungsraum. Im Mittelstand zeigt sich eine Realisierung eines Erfolgspotenzials vor allem in der Innovationskapazität und im nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Ergeben sich aus der Flexibilität und der Dynamik fortdauernd Chancen, liegt Innovationskapazität vor. Diese bildet die Grundlage eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Anhand der Erfolgskriterien kann bewertet werden, ob die ergriffenen Maßnahmen im Gestaltungsfeld zur unternehmerischen Zielerreichung beigetragen haben. Um überprüfen zu können, ob die Flexibilitätspotenziale in Verbindung mit den dynamischen Fähigkeiten effektiv eingesetzt wurden, gilt es, im Bereich der Erfolgskriterien zu messen, welchen Fortschritt das Unternehmen vollzogen hat.

Als erste zentrale Erfolgsvariable des Mittelstands in diesem Modell wird die *Innovationskapazität* erachtet. Innovationskapazität kann definiert werden als die Verhaltensweisen, die Routinen und die Fähigkeiten, welche ein Unternehmen einsetzt, um Chancen zu identifizieren, Wissen weiterzuentwickeln, neue Ideen zu implementieren, womit wiederum neue Produkte, Prozesse und Organisationsformen erzeugt werden können (vgl. Spriggs et al., 2013, S. 33). Es wird hierbei vom Ermöglichen und vom Können gesprochen, was erneut die Nähe zu einem Potenzial ausdrückt. Eine Kapazität, auch die Innovationskapazität, muss erst einmal genutzt werden, bevor es zu einem Wettbewerbsvorteil kommen kann. Dementsprechend fassen Spriggs et al. (2013, S. 41) die Innovationskapazität auf als das Ausmaß, zu dem Familienunternehmen Innovation und Wandel fördern, zu dem Familienunternehmen das Umfeld sichten nach Chancen, Diskussionen diverser Ideen im Unternehmen vorantreiben, offene Informationssysteme etablieren und die Bereitschaft zeigen, neue Ansätze auszuprobieren. Ähnlich versteht Eddleston (2008, S. 27) die Innovationskapazität als den Grad eines Unternehmens, zu dem ein Bekenntnis zur Findung neuer Technologien, Geschäftsmodelle, Prozesse oder Produkte besteht. Ein Bekenntnis allein genügt aber noch nicht für einen Wettbewerbsvorteil. Innovationskapazität könne dabei helfen, die Marktposition von Familienunternehmen zu verbessern, da Adaption ermöglicht werde und da sogar die Beeinflussung von Märkten und Industrien in Aussicht gestellt werde. Innovationskapazität könne so einen hohen Beitrag zum Wettbewerbsvorteil leisten, da unternehmerische Aktivitäten gefördert werden, welche die Distinktion und die Profitabilität erhöhen (vgl. Eddleston 2008, S. 30).

Die effektive Umsetzung von Innovation gilt weithin als wichtiges Instrument, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen und somit ebenfalls die Performance der Organisation zu fördern (vgl. Koc & Ceylan, 2007, S. 105). Der positive Effekt der Innovation auf den Wettbewerbsvorteil führt dabei ebenfalls über die Flexibilität. Innovativität ermöglicht Unternehmen Flexibilität, da mehr Optionen bestehen, Kunden zu erreichen und die Bedürfnisse zu befriedigen, wodurch die Überlebensfähigkeit gesteuert wird (vgl. Koc & Ceylan, 2007, S. 105).

Die Innovationskapazität von Familienunternehmen ist allerdings ebenso wie der nachhaltige Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen eine spezielle Erfolgsvariable, welche nicht zuletzt mit der ebenso speziell strukturierten Ressourcenbasis zusammenhängt. Damit kann ein Bezug zum Optionsraum und damit zu den situativen Einflussfaktoren des mentalen Modells dieser Arbeit gezogen werden. Die Ressourcentheorie mit ihrem Fokus auf unternehmensinterne Charakteristiken und deren Bedeutung für die Performance mache es möglich, die Alleinstellungsmerkmale von Familienunternehmen besser zu verstehen (vgl. Habbershon & Williams, 1999, S. 9). Allerdings müssten in Ergänzung zum traditionellen Ansatz des Resource Based-Views einige Ideen ergänzt werden, da Familienunternehmen über eine besondere Ressourcenausstattung verfügen. Im Zentrum stehen dabei Ressourcen, die aus dem Familiensystem in das Unternehmenssystem einfließen. Doch verweisen Habbershon und Williams (1999, S. 14) darauf, dass die Existenz solcher Familienressourcen (engl. *familiness resources*) allein nicht von Erklärungskraft sei. Vielmehr solle ein auf Familienunternehmen angepasstes Ressourcenrahmenwerk zeigen, wie die speziellen Merkmale von Familienunternehmen im Zusammenspiel mit den Organisations- und Managementfähigkeiten einen dauerhaften Vorteil erzeugen. Die einzigartigen Charakteristiken eines Familienunternehmens bieten das Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil, so Habbershon und Williams (1999, S. 17), doch müsse dies erst aktiv umgewandelt werden. Dies ist eine der zentralen Auffassungen dieser Arbeit und dies zeigt sich über das gesamte mentale Modell hinweg.

3.2 Hypothesen

Um umfassend analysieren zu können, wie der nachhaltige Wettbewerbsvorteil im deutschen Mittelstand erzeugt und aufrechterhalten wird, wird nicht nur theoretisch, sondern ebenfalls methodisch ein ganzheitlicher Standpunkt eingenommen. Die folgenden Hypothesen, welche sich eng am Verlauf des mentalen Modells, das in Abschnitt 3.1 vorgestellt wurde, orientieren, werden multimethodisch analysiert.

Der Effekt der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten auf die dynamischen Managerfähigkeiten

Die Grundlagen (engl. *underpinnings*) der dynamischen Managerfähigkeiten sind die Basis für das Wahrnehmen (engl. *sensing*) und das Ausnutzen (engl. *seizing*) von Chancen sowie für das Transformieren (engl. *transforming*) der Organisation und der Ressourcenbasis (vgl. Ambrosini & Altintas, 2019, S. 8). Die Grundlagen werden geformt durch das Humankapital, das Sozialkapital sowie die Managerkognition (vgl. Martin 2011, S. 122).

Das Humankapital des Managers hilft beim Wahrnehmen und Ausnutzen von Chancen und Bedrohungen, doch auch bei der Rekonfiguration der Ressourcenbasis (vgl. Ambrosini & Altintas 2019, S. 8). Das Bildungsniveau als Teil des Humankapitals insbesondere kann förderlich sein beim Umgang mit strategischem Wandel. Darüber hinaus habe Arbeitserfahrung einen positiven Einfluss auf den strategischen Wandel (vgl. Ambrosini & Altintas 2019, S. 9). Mehr Bildung und Erfahrung vermitteln dem Manager einen genaueren Eindruck darüber, wie mit

Herausforderungen umzugehen ist und wie Chancen ausgenutzt werden könnten. Zum essenziellen Wissen eines Managers aus dem Mittelstand gehört zudem ein großes Wissen über Kunden, Lieferanten, den Wettbewerb sowie die Region. Ist ein Manager aufgrund des höher ausgeprägten Humankapitals mit mehr Erfahrungen, mehr Fachwissen oder mit einer tieferen Fachkenntnis ausgestattet, so kann der Manager dynamischer agieren. So argumentieren auch Kor und Mesko (2013, S. 234), dass Fertigkeiten und das Wissen eines Managers durch die Bildung und durch persönliche und professionelle Erfahrungen geformt werden. Erfahrungen in spezifischen Kontexten, so Kor und Mesko (2013, S. 234) weiter, erlauben es Managern, sich Spezialwissen anzueignen, welches in einer Nische oder einer besonderen Region Quelle eines Wettbewerbsvorteils sein könnte. Es wird demnach die folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 1a: *Ein höher ausgeprägtes Humankapital des Managers hat einen positiven Effekt auf die dynamischen Managerfähigkeiten.*

Mit dem Sozialkapital des Managers werden die Beziehungen, Netzwerke und Kontakte innerhalb des Unternehmens, außerhalb des Unternehmens und in der Familie beschrieben. Diese Beziehungen – das zeigt sich auch in den Managerrollen von Mintzberg – liefern den Zugang zu relevanten Informationen. Unterschiede hinsichtlich der Informationsquellen können zu unterschiedlichen Entscheidungen von Managern führen, so Adner und Helfat (2003, S. 1021). Auf externer Seite ermöglichen Netzwerke und Kontakte den Zugang zu potenziell entscheidenden Ressourcen (vgl. Ambrosini & Altintas, 2019, S. 8). Es werden auf diese Weise Informationen gesammelt zu den Aktivitäten anderer Unternehmen, welche wiederum die Entscheidungen für das eigene Unternehmen beeinflussen (vgl. Ambrosini & Altintas, 2019, S. 8). Das Sozialkapital eines Managers kann erheblichen Einfluss haben auf den strategischen Wandel. Ein besser ausgeprägtes Sozialkapital des Managers kann zu einer höheren Diversität an Informationen führen. Es kann eine Vielzahl an Chancen erkannt werden. So könne der Manager besser das Umfeld absuchen und Chancen und Bedrohungen identifizieren (vgl. Helfat & Martin 2015b, S. 1286). Doch auch auf interner Seite ist ein besseres Sozialkapital von Bedeutung. Das Wahrnehmen von Chancen und Bedrohungen bezieht sich ebenfalls auf das Innere des Unternehmens. So können Probleme schneller identifiziert und im nächsten Schritt angegangen werden. Dadurch profitieren alle drei dynamischen Managerfähigkeiten von einem besseren Sozialkapital. Dementsprechend wird die folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 1b: *Ein höher ausgeprägtes Sozialkapital des Managers hat einen positiven Effekt auf die dynamischen Managerfähigkeiten.*

Strategische Veränderungen – nicht zuletzt in Familienunternehmen – können nicht selten auf Differenzen in der Managerkognition zurückgeführt werden (vgl. Adner & Helfat, 2003, S. 1022). Die Kognition ermöglicht unter anderem die Auswahl des für eine spezielle Situation relevanten Wissens (vgl. Ambrosini & Altintas, 2019, S. 8). Anhand der Kognition weiß der Manager also, auf welches Wissen zurückgegriffen werden muss. Allerdings helfen bei strategischen Entscheidungen des Managers ebenso Schemata, mentale Modelle und interne

Vorstellungen der Welt. Dabei seien, so Ambrosini und Altintas (2019, S. 9), flexible Wissensstrukturen vorteilhaft für den strategischen Wandel. Derartige Strukturen können nicht nur für verschiedene Entscheidungsfelder relevant werden, sondern auch einfacher anzupassen sein. So kann der Manager Muster erkennen und aufgrund dieser handeln (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 838). Unsichere, komplexe und sich schnell verändernde Umweltbedingungen machen es notwendig, dass der Manager auf kognitive Grundlagen zurückgreifen kann, um Chancen wahrnehmen zu können und um erkennen zu können, welche Stimuli überhaupt relevant sind und welche man außer Acht lassen könnte (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 838-839).

Zur Managerkognition könne darüber hinaus die Argumentationsweise, Problemlösen und das logische Denken gezählt werden (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 837). Manager, die besser darin sind zu schlussfolgern oder Probleme zu lösen, besäßen, so Helfat und Peteraf (2015, S. 841), ein höheres Potenzial, erfolgreiche Geschäftsmodelle zu gestalten. Die kognitiven Linsen (engl. *cognitive lenses*) der Entscheidungsträger bestimmen, wie Manager die Welt wahrnehmen und interpretieren. Damit sei die Kognition des Managers prägend für die dominante Logik des Unternehmens (vgl. Kor & Mesko, 2013, S. 235). Es zeigt sich also, dass die Kognition nicht allein auf das Wahrnehmen von Chancen einwirkt, sondern dass jegliche Fähigkeiten, vor allem die dynamischen, von der Kognition und den zugrundeliegenden Theorien und Modellen beeinflusst werden. Dies kann auch geschehen durch das Bekräftigen und Verbreiten von Geschichten (engl. *storytelling*) innerhalb des Unternehmens. Durch dieses Erzählen werde Wissen transferiert, Innovationen angetrieben und wichtige Akteure überzeugt (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 843). So kann letztendlich auch Wandlungsresistenz innerhalb der Organisation überwunden werden. Es kann die folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 1c: *Eine höher ausgeprägte Kognition des Managers hat einen positiven Effekt auf die dynamischen Managerfähigkeiten.*

Der Effekt der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten auf die Innovationskraft

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass es speziell die dynamischen Managerfähigkeiten sind, die die Innovationskraft des Unternehmens verändern. Doch kann ebenso argumentiert werden, dass das Humankapital, das Sozialkapital sowie die Kognition des Managers Einfluss haben auf die Innovationskraft sowie die Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

Ein höher ausgeprägtes Human- sowie Sozialkapital des Managers kann sich – dies zeigen Studien – positiv auf das Überleben von Unternehmen auswirken (vgl. Adner & Helfat, 2003, S. 1022). In Familienunternehmen kann dieser mögliche Effekt noch klarer nachvollzogen werden, da vieles vom Manager abhängt. Dieser kennt die Region, die Geschäftspartner sowie andere Akteure über lange Jahre hinweg und kann so schneller erkennen, welche Geschäftsfelder in Zukunft mehr oder weniger erfolgreich sein könnten. Es sei gut begründet, dass die externen Verbindungen des Managers die Unternehmensleistung fördern können, so Adner und Helfat (2003, S. 1021). Es werde auf diese Weise der Zugang geöffnet zu überlebenswichtigen Ressourcen. Dies kann auf ein besseres Sozialkapital des Managers zurückgeführt werden.

Es ist die These dieser Arbeit, dass die Überlebensfähigkeit von deutschen Familienunternehmen über die Innovationskraft herbeigeführt wird. Mit Rückbezug auf den Resource Based-View argumentiert Paladino (2007, S. 534), dass es wichtiger sei, dass Unternehmen das Humankapital fortentwickeln, als dass sie den Fokus auf den Kunden schärfen. Obgleich dem Mittelstand eine starke Kundenorientierung zugeschrieben wird, macht diese Argumentation deutlich, wie wichtig das Humankapital für den Erfolg neuer Produkte und für Innovationen ist. Die bedeutendsten Ressourcen für mehr Marktmacht und einen Wettbewerbsvorteil, so Paladino (2007, S. 539), seien im Humankapital zu finden. Der Weg zur besseren Marktposition führe stets über die Entwicklung neuer Produkte oder anderweitiger Angebote. Hierfür sei der Fokus zu legen auf die Verfeinerung von Fähigkeiten und Kompetenzen (vgl. Paladino, 2007, S. 539). Untersucht man die Verbesserung der Innovationskraft von Unternehmen, so wird das Humankapital – bei Alpkam et al. (2010, S. 733) ist dies die Summe individuellen Wissens und individueller Fertigkeiten – als notwendige Wissensbasis für Fortschritt erachtet. Eine Vielzahl an Untersuchungen unterstreicht den Zusammenhang zwischen einem höheren Stand des Humankapitals und dem Innovationserfolg. Speziell in technologieorientierten Sektoren erhöht ein besseres Humankapital die Fähigkeit zu innovieren (vgl. Alpkam et al., 2010, S. 738). McGuirk et al. (2015, S. 968) stellen die Thesen auf, dass kleine Unternehmen, in denen Manager einen höheren Abschluss besitzen und aufgeschlossener sind gegenüber Trainingsmaßnahmen eher eine hohe Innovationsneigung aufweisen. Dies bedeutet, dass angenommen werden kann, dass eine Verbesserung des Humankapitals auf innovativer Ebene ebenso eine Verbesserung der Innovationskraft auslösen kann.

Unter Bezug auf die Theorie sozialer Netzwerke formulieren Guo et al. (2013, S. 448) die These, dass die Verbindungen und Kontakte von Managern unverzichtbar sind für die Innovationskraft eines Unternehmens. Dies unterstreicht einen möglichen positiven Effekt des Sozialkapitals des Managements auf das innovative Potenzial des Familienunternehmens. Aufgrund sozialer Verbindungen könne Zugang zu Ressourcen und Geschäftsgelegenheiten gewonnen werden, es können Informationen über potenzielle Marktbedürfnisse eingeholt werden und es können neue Partner aufgefunden werden (vgl. Guo et al., 2013, S. 452). Dies sind relevante Ansatzpunkte, um die Innovationen des Unternehmens zu gestalten. Aufgrund der sozialen Netzwerke der Manager kann die Geschäftsmodellinnovation (engl. *business model innovation*) erfolgreich realisiert werden. Es können neue Lieferanten, Käufer oder anderweitige Partner in das Geschäftsmodell integriert werden. Eventuell noch wichtiger sei es, intelligentes Kapital zu entwickeln für ein tieferes Verständnis der Wertschöpfung. Dies könne nur gelingen durch ein starkes Sozialkapital, wengleich Guo et al. (2013, S. 453) sich hierbei einzig auf das externe Sozialkapital beziehen. Dieser Fokus auf externe Verbindungen wird in den meisten Veröffentlichungen gewählt. Dabei wird betont, dass alle Mitglieder des sozialen Netzwerks von den Schnittstellen und der Zusammenarbeit profitieren können. Unternehmen mit komplementärem Wissen sind eher dazu bereit, eigene Kompetenzen zur Verfügung zu stellen, wenn es sich um intensive und langjährige Verbindungen handelt (vgl. Pérez-Luño et al., 2011, S. 1370). So

könnten Innovation entstehen, zu deren Schaffung ein einziges Unternehmen innerhalb des Netzwerks nicht imstande gewesen wäre. In Familienunternehmen hängen derartige Verbindungen im Speziellen von den Managern ab. Die Fähigkeit eines Unternehmens, fortdauernd neue Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, hänge stark von den interorganisationalen Verbindungen ab, so Pérez-Luño et al. (2011, S. 1370). Da die Unternehmenssteuerung im Mittelstand wiederum vom Manager abhängt, ist es das individuelle Sozialkapital, welches einen positiven Effekt auf die Innovationskraft ausüben kann.

Wie das Human- und das Sozialkapital, so kann auch die Managerkognition einen positiven Effekt auf die Innovationskraft eines Familienunternehmens ausüben. So führen Helfat und Peteraf (2015, S. 834) an, dass Manager mit einem höheren Grad an Aufmerksamkeit für aufkommende Technologien neue, potenzialreiche Märkte früher betreten als Manager, deren Aufmerksamkeit nicht derart geschärft ist. Das psychologische Kapital bestehe aus Optimismus, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Hoffnung, so Hmieleski et al. (2015, S. 296). Diese Elemente zusammengenommen fungieren als ermöglichende Ressource, um die Aufmerksamkeit hochzuhalten und arbeitsrelevante Aufgaben den Umständen entsprechend anzupassen (vgl. Hmieleski et al., 2015, S. 296). Sollten Vorhersagen nicht möglich sein, so müssten Manager sich auf ihre eigene Vorstellungskraft (engl. *ingenuity*) verlassen, um Strategien zu entwickeln und implementieren. In anspruchsvollen Umfeldern könne gezeigt werden, so Hmieleski et al. (2015, S. 297), dass Aspekte des psychologischen Kapitals eng verbunden seien mit innovativem Verhalten, kreativen Leistungen und effektivem improvisierten Entscheidungsverhalten. Dieser positive Effekt komme zustande, da durch das psychologische Kapital der Fokus geschärft, emotionale Stabilität geschaffen und Zutrauen bei den Anspruchsgruppen erzeugt wird (vgl. Hmieleski et al., 2015, S. 297). Die Managerkognition kann also einen positiven Effekt auf die Innovationskraft haben, da Manager in anspruchsvollen Situationen auf Schemata, Modelle und das eigene psychologische Kapital zurückgreifen können, um Probleme zu lösen und abschätzen können, welche Neuerung die potenziell erfolgreichste darstellt.

Nimmt man die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten zusammen und begutachtet sie hinsichtlich des möglichen Einflusses auf die Innovationskraft, so lässt sich die folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 2: *Höher ausgeprägte Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten haben einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft.*

Der Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten auf die Innovationskraft

Innovationen haben innerhalb der Theorie der Dynamic Capabilities eine zentrale Rolle. Zwar werde eine explizite Untersuchung der Innovation in der Diskussion um dynamische Fähigkeiten oft ausgespart, doch als wesentlicher Mechanismus für Organisationswachstum und -erneuerung sei die Innovation zumindest implizit ein wesentlicher Pfeiler des Dynamic Capabilities-Views (vgl. Lawson & Samson, 2001, S. 379). Dynamische Fähigkeiten können sowohl auf der individuellen als auch auf der Organisations- und Netzwerkebene gefunden werden (vgl.

Rothaermel & Hess, 2007, S. 898). Sie erleichtern es nicht nur, notwendige technologische Veränderungen zu erkennen, sondern diese Notwendigkeiten auch in Form von Innovationen umzusetzen (vgl. Rothaermel & Hess, 2007, S. 898). Dynamische Fähigkeiten machen es möglich, profitable Konfigurationen von Kompetenzen und Assets zu identifizieren, diese zusammenzusetzen und dann auszunutzen mit dem Zielbild einer innovativen und agilen Organisation (vgl. Schoemaker et al., 2018, S. 18). Damit seien dynamische Fähigkeiten kritische Elemente des Geschäftsmodells und der Innovationskraft (vgl. Schoemaker et al., 2018, S. 23).

Diese Ausführungen sind nicht allein zutreffend für die Ebene der Organisation. Dynamische Managerfähigkeiten, so wird nicht nur von Martin (2011, S. 137) angenommen, verbessern die Qualität und Gebräuchlichkeit (engl. *currency*) von Informationen, reduzieren ökonomische und politische Barrieren und befähigen Manager dazu, funktionsübergreifende Aktivitäten anzustoßen und so Innovationen zu fördern. Dabei sind die drei dynamischen Managerfähigkeiten als miteinander verbundene Komponenten zu sehen. Das Sensing nimmt eine äußerst relevante Position ein, da Unternehmer hierdurch Chancen wahrnehmen innerhalb immer unsicherer werdender Umfelder (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 837). Zwar gibt es bisher noch wenige empirische Untersuchungen der Effekte dynamischer Managerfähigkeiten auf die Innovationskraft eines Unternehmens, doch zeigen bisherige Analysen einen recht klaren Zusammenhang. Beck und Wiersema (2013, S. 411) konzentrieren sich auf die dynamischen Fähigkeiten innerhalb des Managementteams. Sie sprechen vor allem zwei Quellen dynamischer Fähigkeiten innerhalb des Teams an, die förderlich sind für die Innovationskraft. Ein höheres Bildungsniveau sei in diesem Kontext ebenso förderlich wie eine Diversität hinsichtlich der funktionalen Hintergründe innerhalb des Managementteams. Dadurch würden nicht nur Spannungen und Diskussionen angeregt, sondern es bestehe zudem mehr Wachsamkeit für verschiedenartige Impulse. In ähnlicher Weise argumentiert Eggers (2012, S. 315), dass vorherige Erfahrungen zur Adaption und Transformation entscheidend seien für die Herausbildung dynamischer Fähigkeiten. Aufgrund solcher Erfahrungen und der daraus entstehenden dynamischen Fähigkeiten könne das Portfoliomanagement neuer Entwicklungen zielführender gelingen. Hier wird demnach nicht nur der Zusammenhang zwischen Humankapital und dynamischen Managerfähigkeiten, sondern auch die Wirkung dieser Fähigkeiten auf die Innovationskraft hervorgehoben.

Helfat und Martin (2015a, S. 424) unterscheiden zwei Arten der Innovation, welche maßgeblich beeinflusst werden von den dynamischen Managerfähigkeiten. Zum einen üben die Manager Einfluss aus auf technologische Innovationen und zum anderen auf Geschäftsmodellinnovationen. Die dynamischen Managerfähigkeiten umfassen in diesem Kontext die Entwicklung von Ideen und das Einholen von Impulsen zur Verfeinerung dieser (vgl. Helfat & Martin, 2015a, S. 424). Im nächsten Schritt werden diese Ideen, welche den Innovationsursprung bilden, geformt. Während des gesamten Innovationsprozesses übernimmt der Manager die Führung (vgl. Helfat & Martin, 2015a, S. 425). Dabei wird das Umfeld des Unternehmens abgesucht nach neuen Ideen, es werden Investitionsentscheidungen getroffen und es wird, wenn nötig, die Organisationsstruktur verändert. Auf diese Weise, durch den Einsatz der dynamischen

Managerfähigkeiten, können neue Technologien hervorgebracht oder integriert werden. Ähnliches gilt für die Geschäftsmodellinnovation. Bei derartigen tiefgreifenden Innovationen sei der Manager gefragt als Anführer. Ebenso müsse das mittlere Management einbezogen werden, nicht nur beim Schritt der Implementierung (vgl. Helfat & Martin, 2015a, S. 425).

Der positive Einfluss dynamischer Managerfähigkeiten erstreckt sich über alle der sechs betrachteten Organisationsperspektiven, die in Abschnitt 2.2.3 ergründet wurden. Die Ideen der Open Innovation fallen dabei unter die virtuelle Perspektive. Speziell angesichts verschwimmender Organisationsgrenzen und weltweiter Wertschöpfungsketten wird die Öffnung der eigenen Innovationsprozesse immer wichtiger. Höher ausgeprägte dynamische Managerfähigkeiten können ebenfalls in Bezug auf Open Innovation einen positiven Beitrag leisten, wie Bogers et al. (2019, S. 85) zeigen. Durch das Sensing kann externes Wissen bewertet werden, während anhand der Seizing-Fähigkeit neue Kooperationsformen über die Unternehmensgrenzen hinweg etabliert werden können (vgl. Bogers et al., 2019, S. 84). Die Integration externen Wissens in die eigene Organisation kann Disruption nach sich ziehen, weswegen die Transforming-Fähigkeit ebenfalls in Bezug auf die Open Innovation von hoher Bedeutung ist (vgl. Bogers et al., 2019, S. 85). Die drei dynamischen Managerfähigkeiten werden demnach durch neuartige Organisations- und Innovationsformen noch einmal deutlich relevanter. Ausgehend von den besprochenen Zusammenhängen zwischen dynamischen Managerfähigkeiten und Innovationen wird die folgende Hypothese formuliert:

***Hypothese 3:** Höher ausgeprägte dynamische Managerfähigkeiten haben einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft.*

Der Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Ein zentrales Merkmal des deutschen Mittelstands ist die Langlebigkeit der Unternehmen. Damit verbunden sei, so Pahnke und Welter (2019, S. 347), unter anderem eine langfristige Orientierung und generationenübergreifende Kontinuität. Der Manager stammt aus einer Familie, die schon über Jahrzehnte und teils Jahrhunderte das Unternehmen steuert. Die daraus entstehende Verbundenheit sowie das zusätzliche Engagement können ein wichtiger Grund für die Langlebigkeit und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil vieler Familienunternehmen sein.

Teece (2018, S. 43) sieht in den dynamischen Fähigkeiten in der heutigen Zeit die wichtigste Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Sind dynamische Fähigkeiten einzigartig und werthaltig, so können sie dem Unternehmen langfristig zu einer besseren Position verhelfen. Dynamische Fähigkeiten seien hilfreich für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, da sie generell seien und ein breites Anwendungsfeld aufweisen. Mit der Betonung der Einzigartigkeit und der Werthaltigkeit wird Bezug genommen auf die Definition eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nach Barney (1991b). Allerdings zählt diese Definition zum Resource Based-View. Ressourcen können dann zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verhelfen, wenn sie werthaltig, rar, schwierig zu imitieren und schwierig zu substituieren sind (vgl. Breznik & Hisrich, 2014, S. 369). Interessant ist hierbei, dass Teece (2018, S. 43) davon spricht, dass

dynamische Fähigkeiten generell seien. Damit muss aber gemeint sein, dass die Fähigkeiten bei vielen Problemen eingelöst werden können und nicht, dass jegliches Konkurrenzunternehmen über diese Fähigkeiten verfügt. In diesem Sinne können dynamische Fähigkeiten rar sein.

Rarität hinsichtlich der dynamischen Managerfähigkeiten hängt mit der heterogenen Verteilung solcher Fähigkeiten zusammen. Helfat und Martin (2015b, S. 1290) beziehen sich auf Studien, die den Schluss zulassen, dass Manager Unterschiede hinsichtlich der Effektivität dynamischer Managerfähigkeiten aufweisen, was wiederum Unterschiede des Unternehmenserfolgs nach sich ziehe. Manche Managerfähigkeiten seien gar nicht mehr oder weniger effektiv ausgeprägt, sondern würden gar nicht besessen von einigen Managern (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1290). Ambrosini und Altintas (2019, S. 12) geben in diesem Kontext an, dass dynamische Fähigkeiten Unternehmen die Möglichkeit bieten, die Performance aufrechtzuerhalten, zu erneuern und zu verbessern. Es wird ersichtlich, dass der Effekt dynamischer Managerfähigkeiten kein vorübergehender ist, sondern ein Effekt mit langfristiger Wirkungskraft.

Dynamische Managerfähigkeiten, so Martin (2011, S. 122), können in Verbindung gebracht werden mit signifikanten Unterschieden in der Unternehmensperformance. Darüber hinaus seien sie essenziell, um die evolutionäre Leistungsfähigkeit (engl. *fitness*) zu erhalten (vgl. Martin, 2011, S. 125). Im Speziellen sei es die dritte dynamische Managerfähigkeit, das Transformieren oder auch Rekonfigurieren, welches einen positiven Effekt auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzeugen könne (vgl. Helfat & Peteraf, 2015, S. 842).

Der positive Effekt dynamischer Managerfähigkeiten ist in Familienunternehmen noch deutlicher zu spüren als in Großunternehmen. Die Eigentümerführung und die Langlebigkeit stellen mitunter die zentralen Merkmale des Mittelstands dar. Doch stehen sie nicht nebeneinander, sondern es kann die Hypothese begründet werden, dass aus der Eigentümerführung die Langlebigkeit in Form des langfristigen Wettbewerbsvorteils entsteht. In Familienunternehmen, so Chua et al. (1999, S. 25), könne eine langfristige Vision besser verfolgt werden, da es ein höheres Potenzial für eine generationenübergreifende Nachhaltigkeit gebe. Dies könne zurückgeführt werden auf die Involvierung der Familie als stabilisierendes Element. Es kann demnach die folgende Hypothese aufgestellt werden:

***Hypothese 4:** Höher ausgeprägte dynamische Managerfähigkeiten haben einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.*

Der Mediationseffekt der Innovationskraft in der Beziehung zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Nicht nur in Familienunternehmen ist der Effekt der Entscheidungen des Managements auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil oft nachgewiesen worden. Diese Zusammenhänge beziehen sich unter anderem auf die Merkmale eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nach Barney (1991b). Helfat und Martin (2015b, S. 1289-1290) untersuchen die Wirkungen dynamischer Managerfähigkeiten. Sie argumentieren, dass die Entwicklung schwierig zu imitierender Produkte sowie Fusions- und Übernahmeentschlüsse, die auf die Manager zurückzuführen sind,

einen maßgeblichen Einfluss auf die Performance des Unternehmens haben. Es kann demnach ein Effekt dynamischer Managerfähigkeiten auf die Unternehmensperformance nachvollzogen werden. Handelt es sich tatsächlich um Produkte, die schwierig zu imitieren sind, kann das Potenzial eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils entstehen. Die Erkenntnisse von Helfat und Martin (2015b, S. 1289-1290) deuten allerdings darauf hin, dass der Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil eine medierte Beziehung ist. Die drei Gruppen (engl. *cluster*) dynamischer Managerfähigkeiten – Sensing, Seizing und Transforming – haben stärker zum Ziel, das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern, als dass sie auf die kurzfristige Verbesserung der Effizienz ausgelegt sind. Unternehmen und Manager, die diese drei Gruppen beherrschen, erkennen aufkommende Trends früher als Konkurrenten, positionieren sich günstiger hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen und antworten schneller als jene Unternehmen, die nicht im Besitz der drei dynamischen Fähigkeiten sind (vgl. Schoemaker et al., 2018, S. 36). Ein Unternehmen mit starken dynamischen Fähigkeiten könne den Konkurrenten gegenüber einen Vorsprung ausarbeiten und aufrechterhalten durch schnelle Innovationen und distinkte Geschäftsmodelle, so Schoemaker et al. (2018, S. 36).

Die zentrale Aussage des Dynamic Capabilities-Views ist, dass der Besitz seltener Ressourcen noch nicht ausreichend ist für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil. Vielmehr müsse dieser Vorteil fortdauernd in dynamischer Weise erneuert werden. Diese Erneuerungen stellen sich im unternehmerischen Kontext in Form von Innovationen dar. Um den andauernden Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten, so Spriggs et al. (2012, S. 34), sei es die Aufgabe des Managements, zum einen aktuelle Praktiken zu verbessern und zum anderen neue Ressourcen in bestehende Praktiken zu integrieren. Es gelte, habituelle Normen im Unternehmen zu verankern, die die Innovationskapazität unterstützen, um den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil weiterzuentwickeln (vgl. Spriggs et al., 2012, 34). Als habituelle Normen werden Routinen und kulturelle Aspekte verstanden, die eine hohe Diversität an Ideen und Diskussionen zulassen und das Eingehen von Risiken und Experimente anregen (vgl. Spriggs et al., 2012, S. 34).

Dementsprechend kann angenommen werden, dass der Effekt dynamischer Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil kein direkter, sondern ein indirekter ist. Unternehmen in umkämpften Märkten profitierten von der Anwendung dynamischer Fähigkeiten, da sie fortlaufend innovieren müssen und dies sowohl auf Produkt- wie auch auf Prozessseite. Ferner sei die Anwendung dynamischer Fähigkeiten hilfreich, da in umkämpften Wettbewerben – wie es für die heutige Zeit charakteristisch ist – neue Geschäftsfelder und neue Differenzierungspotenziale aufgetan werden müssen (vgl. Wilden et al, 2013, S. 77). Diesen Ausführungen entsprechend wird die folgende Hypothese formuliert:

***Hypothese 5:** Die Innovationskraft besitzt einen Mediationseffekt im Kontext des positiven Einflusses höher ausgeprägter dynamischer Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.*

Der Effekt der Managerflexibilität auf die Innovationskraft

In den vorigen Kapiteln und Abschnitten wurde die Flexibilität auf Manager- wie auf Unternehmensebene als Potenzial erfasst. Dieses Potenzial besteht aus Optionen und Alternativen, die aktiv ausgewählt und eingesetzt werden können. In Familienunternehmen sind viele strategische Entscheidungen direkt auf die Ansichten des Managers zurückzuführen. Eine stetig komplexer werdende Umwelt erfordert stetig flexibler werdende Manager. Yukl und Mahsud (2010, S. 84) befassen sich mit dem positiven Effekt flexibler und adaptiver Führung. Flexibel und adaptiv zu sein, bedeute, innovative Wege zu finden, um mit neuen Problemen und Chancen umzugehen. Jedoch widerspreche die flexible und die adaptive Führung in einigen Fällen den traditionellen Rollenerwartungen in Organisationen (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 84). Die Innovation ist damit Teil oder eher Folge des flexiblen Verhaltens von Managern.

Ergründet wurde die Managerflexibilität anhand der Managerrollen von Mintzberg (1975). Es findet sich demnach Flexibilität in interpersonellen, informationellen und entscheidenden Rollen. Dabei stellen die Beziehungen von Managern eine wichtige Form der Vernetzung dar. Es ist anzunehmen, dass ein weitgefasteres Netzwerk höhere Flexibilität ermöglicht. Managerbeziehungen, so Guo et al. (2013, S. 453), repräsentieren eine wichtige Determinante der Unternehmensperformance in Schwellenländern. Insbesondere seien diese individuellen Beziehungen Determinanten von Produktinnovationen sowie der Gestaltung des Geschäftsmodells.

Während dieser Innovationsprozesse sollten Manager Fähigkeiten der Ambidextrie beherrschen. In Familienunternehmen gilt es, sowohl explorativ als auch ausschöpfend (engl. *exploitative*) hinsichtlich innovativer Vorhaben vorzugehen. Genau diese Balance fördere die kognitive Flexibilität der Manager, so Kiss et al. (2020, S. 2202). Kognitiv flexible Individuen seien eher dazu fähig, zwischen verschiedenen Denkweisen zu wechseln, pragmatische Lösungen für scheinbar konfliktäre Probleme zu finden und Wissen aus verschiedenen Quellen gewinnbringend zu kombinieren (vgl. Kiss et al., 2020, S. 2202). Damit bildet die individuelle Managerflexibilität im Hinblick auf die Innovationskraft des Unternehmens eine bedeutende Basis. Kognitive Flexibilität ermögliche es unter anderem, das eigene Denken zu weiten und die Aufmerksamkeit gleich mehreren Phänomenen zu widmen (vgl. Kiss et al 2020, S. 2205).

Zwei Arten der Flexibilität der Manager könnten unterschieden werden in Bezug auf die Innovationskraft, so Georgsdottir und Getz (2004, S. 167). Diese beiden Arten – adaptive Flexibilität sowie spontane Flexibilität – sind erneut auf der kognitiven Ebene des Individuums angesiedelt. Beide Arten fördern die Innovation auf unterschiedliche Weise. Unter der adaptiven Flexibilität kann verstanden werden, wie Manager Probleme sehen und angehen (vgl. Georgsdottir & Getz, 2004, S. 167). Aus verschiedenen Perspektiven auf ein Problem zu schauen, vereinfache es, kreative Lösungen zu finden. Somit werden die Perspektive der Herausforderung angepasst. Unter der spontanen Flexibilität könne die Fähigkeit verstanden werden, so Georgsdottir & Getz (2004, S. 167), verschiedenartige Lösungen zu finden, auch wenn kein externer Druck vorliegt. Ferner zähle zu der Fähigkeit, dass man konzeptionelle Kategorien ohne größere Probleme wechseln kann und dann verschiedenartige Antworten erzeugt werden können.

Ein ähnliches Konzept der Flexibilität ist jenes des Managerfreiraums (engl. *managerial discretion*). Durch einen höheren Freiraum der Manager können diese die eigenen Ideen einfacher umsetzen. Es bieten sich mehr Optionen, anhand derer der Manager eine Auswahl treffen kann, um Innovationen zu fördern (vgl. Li & Tang, 2010, S. 46). Li und Tang (2010, S. 46) erkennen in der Diskretion einen aussagekräftigen Moderator, der förderlich ist dafür, dass der Manager eigene Initiativen einfacher durchsetzen kann. In Familienunternehmen, so ist anzunehmen, ist der Freiraum überaus groß, da es wenig Einschränkungen der Entscheidungsgewalt gibt. In Kontexten, in denen bezogen auf das Management mehr Diskretion vorliegt, kann davon ausgegangen werden, dass die direkten Effekte des Managements auf die Organisation deutlicher nachvollziehbar sind (vgl. Finkelstein & Boyd 1998, S. 179).

Angesichts des großen Freiraums von Managern in Familienunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass in solchen Unternehmen die eigenen Ideen – speziell hinsichtlich von Innovationsvorhaben – ohne größere Probleme initiiert und implementiert werden können. Ist ein Manager flexibler, nicht nur auf persönlicher Ebene oder hinsichtlich interpersoneller Beziehungen, so können verschiedene Perspektiven und Lösungsansätze eingesetzt werden. Auf diese Weise können Chancen schneller und zielführender in gewinnbringende Innovationen umgewandelt werden. Daher kann die folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 6: *Eine höher ausgeprägte Managerflexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft.*

Der Effekt der Managerflexibilität auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Insbesondere in Familienunternehmen ist der Erfolg, sowohl in kurzfristiger als auch in langfristiger Sicht, abhängig vom Manager. Durch die Einheit von Eigentum und Führung können viele Entscheidungen vom Manager getroffen werden, ohne dass mehrere Anspruchsgruppen hinzugezogen werden müssen. Dies verleiht dem Manager einen hohen Entscheidungsspielraum. Dies bedeutet nicht nur eine höhere Schnelligkeit, sondern auch eine größere Flexibilität. Die Persönlichkeit des Managers beeinflusst über die strategischen Entscheidungen eindeutig die Unternehmensleistung, so Nadkarni und Herrmann (2010, S. 1051). Dementsprechend kann angenommen werden, dass verschiedenartige Ausprägungen der Managerflexibilität einen Effekt haben hinsichtlich der Performance des Unternehmens. Im Falle von Familienunternehmen zeigen sich zwei Merkmale, die miteinander in Verbindung gesetzt werden könnten: die lange Amtsperiode der Führungskraft aus der Familie sowie die hohe Überlebensfähigkeit.

Für die Analyse von Familienunternehmen ist speziell die Nutzung der Upper Echelons-Theorie hilfreich. Diese besagt, dass die Organisation die Reflektion des Top Managements ist. Individuelle Manager beeinflussen die Unternehmensergebnisse stark durch die gefällten strategischen Entscheidungen. Diese strategischen Entscheidungen wiederum spiegeln oftmals, so Hiebl (2014, S. 224), die Persönlichkeitszüge der Manager wider. Sofern eine hohe Diskretion vorliegt, verstarke sich die Einprägung von Persönlichkeitszügen auf die Organisation. Dies sei erkenntlich anhand von kurzfristigen Erfolgen, aber im Speziellen anhand der strategischen

Ausrichtung (vgl. Hambrick, 2007, S. 335). Dem Hintergrund der Manager, also mitunter Erfahrungswerten und Ausbildungsstationen, komme, so Hambrick und Mason (1984, S. 193), eine hohe Erklärungskraft in Bezug auf die strategischen Entscheidungen zu. Organisationsergebnisse – sowohl Strategien als auch die Effektivität – seien Reflektionen der Werte und kognitiven Züge der entscheidenden Akteure in einer Organisation (vgl. Hambrick & Mason 1984, 193). Hambrick und Mason (1984, S. 198) unterteilen die Charakteristika der Manager in psychologische und observierbare Facetten, welche wiederum strategische und demnach langfristige Entscheidungen beeinflussen. Als Ergebnisvariablen werden die Profitabilität, das Wachstum sowie die Überlebensfähigkeit (engl. *survival*) angeführt. Zu sehen sind die Relationen von Hambrick und Mason (1984, S. 198) in Abbildung 39. Es zeigt sich ein klarer Zusammenhang zwischen den Persönlichkeiten der Manager und der langfristigen Stärke eines Unternehmens. In Familienunternehmen könnte dieser Zusammenhang noch deutlicher ausfallen.

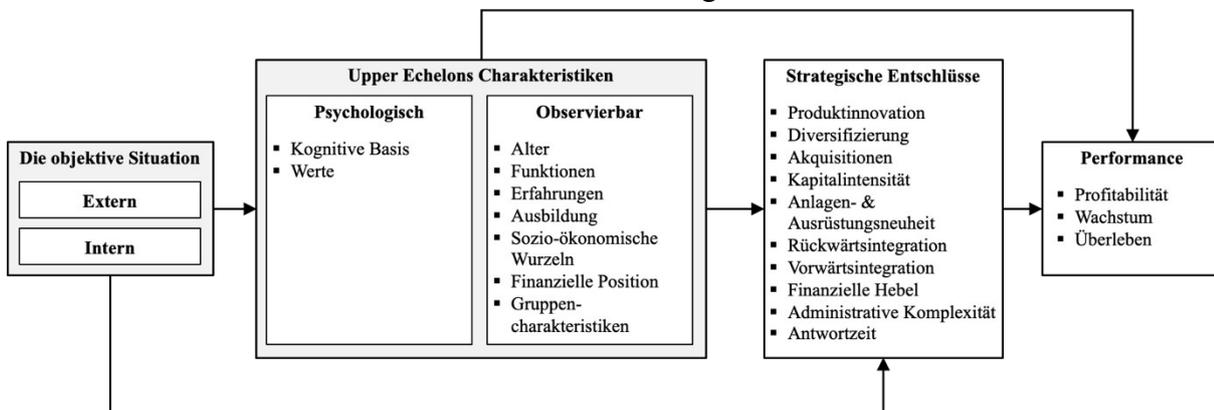


Abbildung 39: Wirkungsbeziehungen in der Upper Echelons-Perspektive (in Anlehnung an Hambrick & Mason, 1984, S. 198)

Ein wichtiges Charakteristikum eines Managers ist die Flexibilität. Manager können, wie in Abschnitt 2.2.2 ergründet wurde, in mehreren Kategorien flexibel sein. So können Manager interpersonelle, informationelle sowie entscheidungsbezogene Flexibilität besitzen, wobei diese Kategorien zusammenhängen. Dass persönliche Charakteristika maßgebliche Effekte auf strategische Ausrichtungen und die Herausbildung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen haben, zeigen mehrere Studien, wenngleich die Analyse des Effekts der individuellen Flexibilität auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bisher ausgeblieben ist. Xiu et al. (2017, S. 1353) beispielsweise können zeigen, dass weibliche Führungskräfte eine größere strategische Flexibilität besitzen als männliche Führungskräfte. Jedoch wird das Geschlecht hier vielmehr als moderierende Variable betrachtet. Die strategische Flexibilität des Managements selbst ist bei ihnen nachrangig. Berson et al. (2008, S. 617) berufen sich auf verschiedene Studien, welche belegen, dass die Werte der Führungskräfte sich in den strategischen Organisationsentscheidungen widerspiegeln. Bamel et al. (2013, S. 3) nennen Managerflexibilität als wichtiges unternehmerisches Unterfangen (engl. *endeavor*), welches hilft, Herausforderungen zu meistern und Wachstum zu erzeugen. Ferner sei die Flexibilität der Manager eine zentrale Quelle für den Erfolg auf Management- sowie auf Organisationsebene (vgl. Bamel et al., 2013, S. 12).

Managerdiskretion, welche den Flexibilitätsgrad des Managements beschreibt, sei, so Montanari (1978, S. 236), ein wichtiger Faktor, wenn es gilt, die Herbeiführung strategischer Entscheidungen zu analysieren. Daneben sei der strategische Mix einer Organisation aber ebenso abhängig von Kontext- sowie Organisationsfaktoren. Geht man davon aus, dass in Familienunternehmen Strategien vor allem vom Eigentümer-Manager getroffen werden, so ist es die Aufgabe des Managements, für ausreichend strategische Antworten angesichts steigender Umfeldkomplexität zu sorgen. Strategische Flexibilität, gesteuert vom Management, könne als Kapazität erachtet werden, um Antworten zu finden, damit Adaption, Lernen, Erneuerung und Langlebigkeit angeregt werden (vgl. Verdú & Gómez-Gras, 2009, S. 670).

Manager werden oft als erklärende Variable herangezogen, um auffallend langfristige Erfolge von Unternehmen zu analysieren. So würden, Barney und Wright (1998, S. 38) zufolge, Lee Iaccoca, Jack Welch oder Lawrence Bossidy angeführt, wenn der Erfolg der von ihnen geführten Unternehmen Chrysler, GE oder AlliedSignal respektive Honeywell ergründet wird. Dies impliziere, dass das Schaffen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils entscheidend davon abhängt, ob man den richtigen Manager einsetzt und entwickelt. Bezieht man sich nun auf die Merkmale der Manager, so wirkt insbesondere die individuelle Flexibilität als kritischer Prädiktor des langfristigen Unternehmenserfolgs. Die Diskretion eines Managers habe, so auch Carpenter und Golden (1997, S. 188), signifikante Implikationen für den dauerhaften Unternehmenserfolg. Dementsprechend wird die folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 7:** Eine höher ausgeprägte Managerflexibilität hat einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.*

Der Effekt der Managerflexibilität auf die Organisationsflexibilität

Im Mittelstand prägt der Manager das Unternehmen und dies in weitaus stärkerer Weise als es in größeren Unternehmen der Fall ist. Auf organisatorischer Ebene seien die strategischen Entscheidungen zu einem großen Teil Reflektionen der Eigenheiten der Entscheidungsträger (vgl. Hambrick & Mason, 1984, S. 195). In der Upper Echelons-Theorie wird angenommen, dass individuelle Aspekte in strategische Ausrichtungen von Unternehmen eingebracht werden (vgl. Waldman et al., 2004, S. 356). Überträgt man dies nun auf die Frage der Flexibilität von Organisationen, so kann angenommen werden, dass die Flexibilität des Managers sich zu einem gewissen Teil in der Flexibilität der Organisation widerspiegelt.

Manager fungieren als ein Filter für Informationen für die verbundenen Organisationen. Nimmt der Manager eine höhere Unsicherheit oder einen höheren Wandlungsdruck wahr, so resultiere dies in einer adaptiveren Organisationsform, so Montanari (1978, S. 234). In ähnlicher Weise argumentieren Verdú und Gómez-Gras (2009, S. 683), dass Manager als eine Art Übersetzer dienen. Ihre Wahrnehmung determiniere die Entscheidungen und Aktionen auf Organisationsebene, die stets darauf ausgerichtet würden, dass eine treffende Passform vorliegt zwischen Umfeld und Organisation. Führungskräfte, so auch Yukl und Mahsud (2010, S. 87), nutzen das

eigene tiefgehende Wissen über Strategien, Strukturen und Systeme, um die Organisation nach ihren Vorstellungen auszurichten.

In der Argumentation von Berson et al. (2010, S. 1056) verläuft dies über die Beeinflussung der Mitarbeiter. Die einflussreichsten Determinanten seien dabei die persönlichen Werte der Manager. Diese Werte würden versucht, an die Mitarbeiter weiterzugeben, um so letztendlich das Verhalten und die Ausrichtung des Unternehmens zu beeinflussen. Dies stelle den Prozess der Prägung im Sinne der Upper Echelons-Theorie dar. Nadkarni und Herrmann (2010, S. 1056) ziehen eine Verbindung zwischen der Offenheit von Managern zur strategischen Adaptionsfähigkeit von Organisationen. Es kann demnach angenommen werden, dass die individuelle und die organisatorische Flexibilität sich zu einem Großteil entsprechen.

Ein anderer Parameter, über den Manager Einfluss nehmen können auf die organisatorische Flexibilität ist die Organisationskultur. Manager, die eher auf Stabilität und Vorhersagbarkeit aus sind, werden die Entwicklung innovativer Kulturen eher verhindern (vgl. Berson et al., 2008, S. 627). Ist ein Manager eher risikobereit und innovationsfreundlich, so werde in der Organisation weniger Wert gelegt auf Bürokratie und Sicherheit. Die Gestaltung der Systeme und der Strukturen in der Organisation folgt hier der Persönlichkeit des Unternehmers (vgl. Berson et al., 2008, S. 618). Kiss et al. (2020, S. 2205) äußern, dass das Vorhandensein von Ambidextrie auf organisatorischer Seite oftmals zurückzuführen sei auf die Fähigkeit der Anführer, Wissen zu akquirieren, zu teilen, zu differenzieren und zu integrieren.

Die organisatorische Flexibilität, betrachtet aus diversen Perspektiven, hängt also von der Flexibilität des Managers ab. In Familienunternehmen ist dies umso treffender, da die Steuerung des Unternehmens maßgeblich von einer Person alleine abhängt. Demzufolge kann die folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 8: Eine höher ausgeprägte Managerflexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Organisationsflexibilität.

Der Effekt der Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft

Der Hyperwettbewerb erzeugt eine Notwendigkeit für organisationale Flexibilität. Gleichsam wird eine höhere Innovationskraft erforderlich, so Englehardt und Simmons (2002, S. 115). Die sei zurückzuführen auf anspruchsvollere Kundenerwartungen, sich schneller entwickelnde Technologien sowie niedriger werdende Eintrittsbarrieren. Ohne Organisationsflexibilität sei Innovation gar nicht erst möglich, so Hatum und Pettigrew (2004b, S. 98). Strategische Flexibilität als eine Perspektive der Organisationsflexibilität kann alternative Pfade eröffnen. Es können verschiedene Szenarien ermöglicht und so Optionen erzeugt werden. Aus der Erzeugung von mehr Optionen resultiert wiederum eine höhere Performance (vgl. Englehardt & Simmons, 2002, S. 117). Basierend auf den Optionen können flexible Unternehmen verschiedenartige Entwicklungspfade nehmen. Dadurch können Unternehmen sich differenzieren. Das Vorhandensein von attraktiven Alternativen kann zudem dazu führen, dass man Pfadabhängigkeiten und Organisationsträgheit überwinden kann (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 551). Zudem werde die

Organisation dazu befähigt, neue Technologien zu nutzen und zu experimentieren. Die Wahrscheinlichkeit der Entwicklung von Innovationen wird durch das Vorhandensein mehrerer Optionen deutlich erhöht (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 551).

Es sei die strategische Flexibilität, die die Kreativität, die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation steigere (vgl. Nadkarni & Herrmann, 2010, S. 1051). Doch ist es ebenso die strukturelle Flexibilität, die die Innovationskraft fördert. Die Fähigkeit eines Unternehmens, von Form zu Form zu wechseln, sei bedeutender, als dass eine womöglich beste Form angenommen werden kann (vgl. Broekaert et al., 2016, S. 773). Es hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass es nicht die eine beste Struktur für die Innovationskraft gibt. Vielmehr sei die Organisationsstruktur abhängig von diversen Umfeldfaktoren, an die es sich anzupassen gilt (vgl. Broekaert et al., 2016, S. 773). Auf diese Weise wird eine Organisation in ihrer Struktur flexibel. Dies gilt ebenfalls für die Verbindungen zu externen Akteuren. Nur so können organisationsfremde Ideen aufgenommen und integriert werden (vgl. Broekaert et al., 2016, S. 773). Innovation geht über reinen Organisationswandel hinaus. Innovation geht auch über Flexibilität hinaus, denn Innovationen bedeuten, dass die Organisation wirklich erneuert wird. Bolwijn und Kumpe (1990, S. 46-47) äußern, dass Flexibilität bedeute, dass die Möglichkeit bestehe, sich schnell zu wandeln. Innovationskraft dagegen bedeute, sich schnell zu erneuern. Ein Wandel allein muss nicht unbedingt bedeuten, dass Innovationen entstehen. Doch Flexibilität ist die Voraussetzung für Wandel und Innovationen, wobei Innovationen über den Wandel hinausgehen. Es sei möglich flexibel zu sein, ohne dass eine Organisation innovativ ist. Dagegen sei es unmöglich, dass eine Organisation innovativ ist, ohne flexibel zu sein (vgl. Bolwijn & Kumpe, 1990, S. 46-47). Dieser Argumentation nach wird die folgende Hypothese formuliert:

***Hypothese 9:** Eine höher ausgeprägte Organisationsflexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft.*

Der Effekt der Organisationsflexibilität auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Der Manager kann die Performance des Unternehmens beeinflussen, indem die strategische Flexibilität gefördert wird (vgl. Nadkarni & Herrmann, 2010, S. 1056). Zum einen zeigt dies, dass die organisatorische Flexibilität als ein Instrument der Manager dienen kann. Zum anderen zeigt dies, dass die Flexibilität einen starken Einfluss auf die Unternehmensleistung hat. Geht man beispielsweise auf die strategische Flexibilität ein, so handelt es sich hier um eine langfristige Einflussbeziehung. Gleiches kann aber ebenso für die fünf anderen Perspektiven der Organisationsflexibilität gesehen werden. So zielt unter anderem die organische Flexibilität auf ein langfristiges, gesundes Wachstum ab. Die kulturelle Flexibilität wiederum fußt auf Werten, welche über Jahre hinweg verankert werden. Sind diese Flexibilitäten vorteilhaft ausgeprägt, so kann ein langfristiger Vorteil erzeugt werden. Die Innovationskraft nimmt eine Mittelstelle zwischen Organisationsflexibilität und langfristigem Wettbewerbsvorteil ein (vgl. Camisón & López, 2010, S. 857).

Flexibilität, das wird von Praxis- sowie Forschungsvertretern bekräftigt, sei eine zentrale Quelle des Wettbewerbsvorteils, so Phillips und Wright (2009, S. 1074). Strategische Flexibilität im Besonderen hebe die flexible Nutzung von Ressourcen und die Rekonfiguration von Prozessen hervor, wodurch ein Wettbewerbsvorteil in turbulenten Umfeldern erzeugt werden könne (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 551). Bei Xiu et al. (2017, S. 1337) führt diese Aufrechterhaltung des Wettbewerbsvorteils durch die strategische Flexibilität über die Implementierung innovativer Personalmaßnahmen. Auf diese Weise könnten dynamische Kernkompetenzen hergestellt werden, welche wiederum die Basis von dynamischen Fähigkeiten sein können.

Zwar befasst sich ein Großteil der Organisationsforschung in Bezug auf den Wettbewerbsvorteil mit der strategischen Flexibilität, doch finden sich ebenfalls einige Bezugnahmen auf die Systemtheorie und die Überlebensfähigkeit aus organischer Perspektive. Ein Organismus wie auch eine Organisation könne nur dann überleben, wenn er die Flexibilität besitze, sich adaptieren zu können (vgl. Phillips & Tuladhar, 2000, S. 28). Die Biologie sowie die Kybernetik begründeten, dass das Überleben darauf fuße, dass die erforderliche Varietät nach Ashby vorliege, um auf Stimuli auf dem Umfeld reagieren zu können. Die Erhöhung der erforderlichen Varietät steigert die Komplexität der Organisation. Eine höhere Flexibilität führt so zu einer komplexeren Organisation selbst. Es tritt bestenfalls eine Entsprechung zwischen externer und interner Komplexität in Form der Flexibilität ein (vgl. Englehardt & Simmons, 2002, S. 117). Dieses fortdauernde Austarieren der internen und der externen Flexibilität führe dann zu einer verbesserten Performance und somit zu einem dauerhaft gemachten Wettbewerbsvorteil.

Mit dem Erzeugen des langfristigen Wettbewerbsvorteils durch die Organisationsflexibilität sind viele Prozesse verbunden. Diese werden jedoch erst ermöglicht durch die Flexibilität der Organisation. Um auf Bedrohungen aus dem Umfeld Antworten finden zu können, sei eine gewisse Antwortflexibilität vonnöten, wodurch Adaption, Lernen, Erneuerung und zuletzt Langlebigkeit möglich gemacht werden (vgl. Verdú & Gómez-Gras, 2009, S. 670). Unternehmen, so Nadkarni und Herrmann (2010, S. 1056-1057), seien gefordert, die eigenen Strategien und die Ressourcennutzung wiederholt zu rekalisieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Erst durch Flexibilität – speziell aus strategischer Perspektive – werde es dem Unternehmen erlaubt, kontinuierlich Chancen auszunutzen (vgl. Nadkarni & Herrmann, 2010, S. 1057). Diesen Ausführungen entsprechend kann die folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 10: *Eine höher ausgeprägte Organisationsflexibilität hat einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.*

Der Effekt der Komplexität des Umfelds auf die Managerflexibilität

Eine Entsprechung der Komplexität des Externen und des Internen sollte ebenso in Bezug auf den Manager vorliegen. Nur eine ausreichende Varietät bei der Regelungsinstanz kann die Varietät der Störungen beherrschbar machen oder um es anders zu sagen: Einzig Varietät kann Varietät zerstören (vgl. Ashby, 1957, S. 207). Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät ist oftmals der Ausgangspunkt für die Untersuchung des Komplexitätsmanagements. Die

erforderliche Varietät der durch das Management aktivierten Prozeduren müsse, so De Leeuw und Volberda (1996, S. 131-132), mindestens so groß sein wie die Varietät der Störungen (engl. *disturbances*) aus dem Umfeld. Wichtig ist an dieser Formulierung, dass die reine Existenz der Varietät im Unternehmenskontext noch nicht genügt, um der Komplexität des Umfelds gerecht zu werden. Die Varietät müsse vom Management aktiviert werden. Wird das Umfeld komplexer, so wird auch die Organisation komplexer. Dies erhöhe die Ansprüche an das Management. Zwar könne die so gesteigerte Flexibilität der Organisation entscheidend sein, um angesichts der Komplexität des Umfelds nicht zu scheitern, doch müsse die Organisation noch kontrollierbar für das Management sein (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 131).

Auch in der heutigen Forschung noch wird Rückbezug genommen auf das Gesetz der erforderlichen Varietät nach Ashby, um zu beschreiben, wie durch Flexibilität das komplexer werdende Umfeld beherrscht werden kann. So argumentieren Seidl und Werle (2017, S. 831), dass mit der steigenden Diversität der Stimuli des Umfelds die Diversität des Interpretations- und Entscheidungssystems der Organisation steigen müsse. In Familienunternehmen wird dieses System zumeist einzig vom Eigentümer-Manager gebildet. Steigt damit die Komplexität des Umfelds, so kann davon ausgegangen werden, dass notwendigerweise die Flexibilität des Managers steigen muss. Gerade angesichts des schneller werdenden Wandels am Arbeitsplatz und in der Technologie, zusammen mit der erhöhten Wirtschaftskomplexität, müsse größerer Wert auf die Managerflexibilität gelegt werden, so Kaiser et al. (2007, S. 40-41).

Dass die Managerflexibilität mit der Komplexität des Umfelds steigt, lässt sich ebenfalls kontingenztheoretisch begründen. So fordern Ford et al. (2021, S. 96), dass der Führungsstil in einer Organisation situationsspezifisch sein soll. Angelehnt an Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät müsse eine Führungskraft ein gewisses Repertoire an Führungsansätzen beherrschen, um auf Störungen (engl. *disturbances*) aus dem Umfeld Antworten finden zu können (vgl. Ford et al., 2021, S. 96). Hierbei werden Organismen als Analogien herangezogen. Um ein Unternehmen überlebensfähig zu machen, müssten Gegenmittel für Bedrohungen gefunden werden, ähnlich wie ein Organismus Antitoxine gegen Bakterien einsetzen müsse (vgl. Ford et al., 2021, S. 96). Das Gesetz der erforderlichen Varietät, so Ford et al. (2021, S. 96), könne auf Führungssituationen in Unternehmen übertragen werden. Dementsprechend sollte ein Anstieg der Komplexität im Umfeld zu einem Anstieg der Komplexität der beherrschten Führungsansätze führen. Illustriert wird dies in Abbildung 40.

Es wird hier ein Zusammenhang zwischen der Varietät der Situation, also der Komplexität des Umfelds, und dem Antwortrepertoire, also der Komplexität des Managements, hergestellt. Die 45 Grad-Linie spiegelt hier ein passendes Verhältnis dieser beiden Dimensionen wider. Das Gesetz von Ashby ist demnach – bezogen auf die Führungssituation – erfüllt. Manager mit einem gegebenen Antwortenrepertoire (engl. *response repertoire*) können nur ein gewisses Maß an Varietät handhaben. Dies ist anhand der Strecke \overline{AB} zu erkennen. Ford et al. (2021, S. 97) bezeichnen dies als adaptive Grenze. Bereiche oberhalb der Diagonalen deuten darauf hin, dass auf Seiten der Führungskraft ein zu geringeres Repertoire an Antworten vorliegt.

Unterhalb der Diagonalen finden sich Situationen, in denen das Repertoire zu groß ist. Dies kann ebenfalls nicht optimal sein, da viele Kosten für die letztendlich nicht genutzten Antwortmöglichkeiten anfallen könnten. Steigt die Varietät der Situationen im Umfeld an, so muss sich in gleichem Maße das Repertoire der Führungskraft steigern. Hier wird von einer expandierten adaptiven Grenze gesprochen, zu sehen anhand der Strecke \overline{CD} . Anhand dieser Abbildung wird das Gesetz der erforderlichen Varietät veranschaulicht. Den vorigen Ausführungen folgend kann die folgende Hypothese aufgestellt werden:

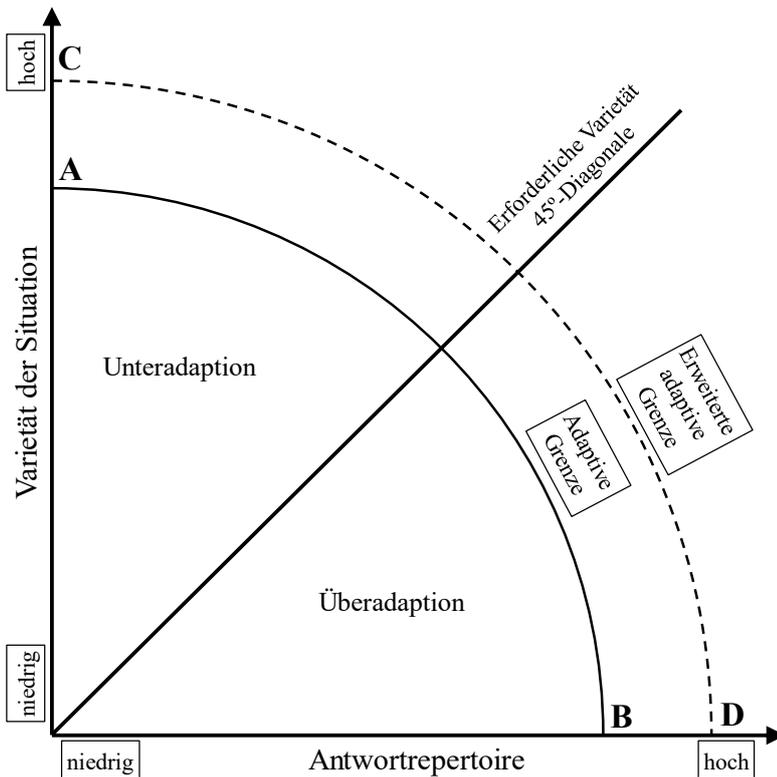


Abbildung 40: Das Gesetz der erforderlichen Varietät in Führungssituationen (in Anlehnung an Ford et al., 2021, S. 97)

Hypothese 11: Eine höher ausgeprägte Komplexität des Umfelds hat einen positiven Einfluss auf die Managerflexibilität.

Der Effekt der Komplexität des Umfelds auf die Organisationsflexibilität

Das Gesetz der erforderlichen Varietät kann nicht nur auf die individuelle Managementebene übertragen werden, sondern es kann ebenfalls angenommen werden, dass die Organisationsflexibilität mit der Komplexität des Umfelds ansteigt. Flexibilität könne definiert werden, so Verdú und Gómez-Gras (2009, S. 671), als das Potenzial einer Ganzheit (engl. *entity*), die eigenen Regeln, Praktiken und Prozeduren schnell und ohne größere Probleme zu verändern, um sich an die diversen und wechselnden Anforderungen des Umfelds anpassen zu können. Die gemeinsame Ausrichtung (engl. *coalignment*) zwischen internen und externen Variablen führe letztendlich zu einer höheren Performance (vgl. Verdú & Gómez-Gras, 2009, S. 671).

Das Konzept der Organisationsflexibilität sei hilfreich, um besser zu verstehen, wie Unternehmen mit unvorhersehbaren und unsicheren Kontexten umgehen. Darüber hinaus sei das Konzept aufschlussreich, um ein tieferes Verständnis zu entwickeln, wie Unternehmen mit Turbulenzen des Umfelds umgehen und befähigt werden, größere Transformationen durchzuführen (vgl. Hatum & Pettigrew, 2006, S. 117). Hier werden die Ideen der Organisationsflexibilität also als organisatorisches Konzept eingestuft, welches als Antwort auf ein anspruchsvolleres und häufig als komplexer werdendes Umfeld dienen kann.

Die Kontrollierbarkeit eines Zielsystems, in diesem Falle die Organisation, ist der Untersuchungsgegenstand von De Leeuw und Volberda (1996, S. 129). Flexibilität steige an mit der Intensität des Umfelds, mit der Anzahl gleichzeitig verfolgter Ziele, mit der Anzahl eintreffender Impulse und mit der Verringerung der Reaktionszeit. Flexibilität auf organisatorischer Ebene, so De Leeuw und Volberda (1996, S. 129), bedeute, dass die Organisation in verschiedenen Umfeldern beziehungsweise Zuständen Überlebensfähigkeit besitze. Flexiblen Organisation sei es möglich, Ziele auf verschiedenen Wegen und zudem schneller zu erreichen (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 129). Erneut wird deutlich, dass Flexibilität sich vor allem in Varietät und Schnelligkeit ausdrückt.

Ein oft untersuchtes Gegensatzpaar ist jenes der organischen und der mechanistischen Struktur einer Organisation. Während erstere als flexibel erachtet wird, gilt letztere als rigide (vgl. Mascarenhas, 1985, S. 108). Eine rigide, eher starre Organisationsform bietet sich in stabilen Umfeldern an, während in instabilen Umfeldern eine organische, flexible Struktur aufgebaut werden sollte. Ein instabiles Umfeld zeichne sich, so Mascarenhas (1985, S. 108), dadurch aus, dass viele Impulse verarbeitet werden müssen. Es entstünden auf diese Weise Zielkonflikte, welche lediglich anhand von Flexibilität aufgelöst werden könnten. Flexibilität werde so zu einer Methode der Konfliktresolution, die der Organisation darüber hinaus auch noch zur Adaption ver helfe. Flexibilität sei daher ein Vielzweckinstrument (engl. *multipurpose*).

Komplexität ist nichts, was Unternehmen vermeiden müssen. Eine Steigerung der eigenen Komplexität ermögliche eine Ausweitung der Zusammenstellung an alternativen strategischen Lösungen (vgl. Nadkarni & Narayanan, 2007, S. 246). Größere innere Komplexität erlaube es Unternehmen, verschiedene Stimuli wahrzunehmen und auf diese zu antworten, was wiederum die Adaptabilität (engl. *adaptability*) erhöhe. Komplexität könne sich in einer größeren Varietät des Wissens ausdrücken. Diese Varietät beeinflusse die Kreativität und die Innovation ebenso wie die Fähigkeit, neue Ideen zu implementieren, wodurch schnelle Innovationen und Wandlungen gefördert würden (vgl. Nadkarni & Narayanan, 2007, S. 246).

Den Grundgedanken des Umgangs mit Komplexität anhand von Flexibilität einer Organisation bildet das Gesetz der erforderlichen Varietät, welches aus der Kybernetik, einer Wissenschaftsrichtung der Systemtheorie stammt. Das oberste Ziel einer Organisation, so Seidl und Werle (2017, S. 831), solle es sein, eine ausreichende Diversität innerhalb zu erzeugen, um mit der externen Varietät umgehen zu können. Übersteige die Komplexität des Umfelds aber die interne

Varietät in Form der Flexibilität, so komme es zu einer Varietätsüberlastung. Diesen Gedanken entsprechend kann die folgende Hypothese aufgestellt werden:

Hypothese 12: *Eine höher ausgeprägte Komplexität des Umfelds hat einen positiven Einfluss auf die Organisationsflexibilität.*

Der Effekt der Innovationskraft auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Anders als ursprünglich im Resource Based-View angenommen, können einzigartige und weitgehend immobile Ressourcen heutzutage nicht mehr zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil verhelfen. Vielmehr gilt es, diese Ressourcen fortdauernd effektiv zu nutzen und unter Umständen die gesamte Ressourcenbasis zu transformieren. Transformationen und Erneuerungen nehmen zumeist auf unternehmerischer Ebene die Form von Innovationen an, welche radikal oder inkrementell sein können. Organisationen, so Urbancova (2013, S. 82), erzeugen einen Wettbewerbsvorteil dadurch, dass sie heute effektiv geführt werden und simultan Innovationen für die Zukunft kreieren. Das Ausschöpfen des gegenwärtigen Vorteils müsse zur gleichen Zeit gewährleistet sein wie die Möglichkeit zur Exploration von künftigen Innovationen, so auch Ireland und Webb (2007, S. 50). Dies sei das Aufgabenfeld des strategischen Unternehmertums. Kontinuierliche Innovation sei das Ergebnis der Balance zwischen Ausschöpfen und Exploration (engl. *exploitation and exploration*) (vgl. Ireland & Webb, 2007, S. 50-51).

Der Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils über die Innovationstätigkeit hängt zu einem Großteil ab von der Persönlichkeit und den Zielen des Managers (vgl. Urbancova, 2013, S. 82). Die Managementpraktiken und -prozesse, der Einsatz von Teams und die Organisation durch die Führungskräfte seien, so Koc und Ceylan (2007, S. 106), wesentliche Treiber der Innovation. Innovationsprojekte und der Wettbewerbsvorteil hingen ab vom Umgang des Managements mit Ressourcen und Wissen innerhalb der Organisation (vgl. Urbancova, 2013, S. 83). Es wird sogar argumentiert, dass managementbezogene Innovationen wie das strategische Management von Humanressourcen, informationsbasierte Innovationen oder neue Marktforschungstechniken wichtiger für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil seien als Produktinnovationen (vgl. Lengnick-Hall, 1992, S. 400). Nicht nur kann also von einem positiven Zusammenhang zwischen Innovationskraft und nachhaltigem Wettbewerbsvorteil ausgegangen werden, es kann ebenso angenommen werden, dass dieser Zusammenhang stark von der Persönlichkeit und dem Verhalten des Managers beeinflusst wird.

Deutsche Familienunternehmen hätten, so Classen et al. (2014, S. 604), einen natürlichen Wettbewerbsvorteil hinsichtlich der Fähigkeit, Innovationen durchzuführen. Ge et al. (2022, S. 225) bekräftigen dies, indem sie mehrere Punkte ansprechen, wegen derer Innovationen in Familienunternehmen leichter fallen könnten. Durch die tiefe Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen könne die Akzeptanz von neuen Projekten einfach geschaffen werden, es könne eine Reputation der Kontinuität sowie eine Tradition der Innovation verankert werden. Durch einen langfristigen Horizont wird demnach die Innovationskraft dauerhaft verfeinert. Das Verlangen der Familienmanager, ein dauerhaftes Vermächtnis (engl. *lasting legacy*) sowie

sozioemotionalen Reichtum zu schaffen (engl. *perpetuate socioemotional wealth*), fördere die Bereitschaft, Ressourcen für Innovationen aufzuwenden (vgl. Classen et al., 2014, S. 604).

Innovation sei der Prozess, mit dem Chancen in praktischen Nutzen umgewandelt werde. Dadurch sei Innovation ein zentrales Mittel des Schaffens eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils (vgl. Koc & Ceylan, 2007, S. 106). Dabei könne die Innovationskraft als eine Art der zukunftsgerichteten Innovation erachtet werden. Sie biete dem Unternehmen verschiedene Optionen, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen, wodurch ein langfristiges Überleben wahrscheinlicher werde. In Familienunternehmen wiederum sei das Innovationsverhalten untrennbar mit dem Eigentümer-Manager verbunden. In innovativen Unternehmen würde steigender Wettbewerbsdruck als Chance angesehen von den Managern (vgl. Zhang et al., 2006, S. 308). Förderlich hierbei sei eine größere Bereitschaft der Manager, das Umfeld aktiv abzutasten nach Chancen sowie das eigene Wissen in der Organisation zu verbreiten. Dafür sei es jedoch nötig, die Kontrolle und einen Teil der Macht abzugeben, damit organisationales Lernen tatsächlich angeregt werden könne (vgl. Zhang et al., 2006, S. 305).

Im Vergleich zu weniger innovativen Unternehmen würden innovationsfreudige Wettbewerber in der langen Sicht schneller wachsen, eine höhere Effizienz besitzen sowie profitabler sein (vgl. Love & Roper 2015, 38). Die Basis für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil seien kontinuierliche Geschäftsmodellinnovationen (vgl. Mitchell & Coles, 2003, S. 15). Von Anfang an solle das Geschäftsmodell so ausgelegt sein, dass Flexibilität möglich ist in Bezug auf die Kräfte, welche auf den Bestand des Geschäftsmodells einwirken (vgl. Mitchell & Coles, 2003, S. 21). Unternehmen bleibe gar keine andere Option heutzutage als konstant nach Innovation zu streben (vgl. Kandampully & Duddy, 1999, S. 52). Es sei gar der neue unternehmerische Imperativ, nicht nur zu innovieren, sondern zukünftige Bedarfe zu antizipieren und gegebenenfalls selbst zu erschaffen.

Innovationen können auf verschiedenen Wegen zu einem Wettbewerbsvorteil führen (vgl. Urbancova, 2013, S. 84). Es kann zunächst von einer starken Beziehung zwischen einer überlegenen Performance und neuen Produkten ausgegangen werden. Neue Produkte können zu höheren Marktanteilen und Profitabilitätsniveaus führen. Das Wachstum kann ebenfalls durch Innovationen erstarken. Wettbewerber können verdrängt werden, indem Konkurrenzprodukte substituiert werden oder die eigene Entwicklungs- und Produktionszeit verkürzt wird (vgl. Urbancova, 2013, S. 84). Strategisches Unternehmertum, welches als Hauptziel den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil hat, resultiert in einer Kombination aus Effektivität und Effizienz (vgl. Ireland & Webb, 2007, S. 52). Neue Produkte wie auch neue Produktionsprozesse und neue Ansätze zur Unternehmensstrukturierung können als Kern eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils gelten. Es sei daher eine Kombination von produktbezogenen, prozessbezogenen und administrativen Innovationen, die zu einer langfristig überlegenen Wettbewerbsposition führen.

Es seien vier wesentliche Faktoren, unter denen Innovationen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen können laut Lengnick-Hall (1992, S. 400-405):

1. Die Erzeugnisse von Innovationsvorhaben sind im Speziellen dann förderlich für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, wenn sie für einen längeren Zeitraum nicht zu kopieren sind. Je stärker die Innovationen an spezielle Humanressourcen gebunden sind, desto schwieriger wird es für Konkurrenten, die Innovationen zu kopieren.
2. Innovativ zu sein allein führt noch nicht zu einem Erfolg. Die Erzeugnisse der Innovationsvorhaben sollten die Marktrealität abbilden. Besteht kein Kundenbedürfnis für ein neues Angebot, so ist nicht von einem positiven Effekt auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil auszugehen.
3. Innovativ zu sein ist ferner nur dann von Vorteil, wenn die Innovation sich rechtzeitig ausprägt. Derjenige profitiert insbesondere dann von einer Innovation, wenn diese zum richtigen Zeitpunkt veröffentlicht wird. Der Zeitpunkt der Innovation ist also für den Effekt auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ebenfalls von großer Bedeutung.
4. Ist ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung entwickelt oder wurde eine administrative Innovation erdacht, so muss das Unternehmen auch die Fähigkeit besitzen, das Wertschöpfungspotenzial der Innovation auszuschöpfen. Eine Innovation, die zwar von den Kunden gewollt ist, welche rechtzeitig erscheint und welche zumindest mittelfristig nicht kopierbar ist, welche aber nicht ausreichend ausgeschöpft werden kann, wird nicht zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil beitragen.

Wird die Innovationskapazität als die Kapazität eines Unternehmens aufgefasst, fortdauernd Verbesserungen vorzunehmen und diese gewinnbringend auszuschöpfen, so kann die folgende Hypothese hinsichtlich des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils formuliert werden:

***Hypothese 13:** Eine höher ausgeprägte Innovationskraft hat einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.*

Kontrollvariablen

In Regressionsanalysen ist es üblich, Kontrollvariablen zu integrieren. Durch die Integration von Kontrollvariablen kann der potenziell erklärende Einfluss einer dritten Variable berücksichtigt werden (vgl. Berning, 2018, S. 10). Auf diese Weise werde der Effekt der eigentlichen unabhängigen Variable(n) in einer isolierten Betrachtung ermöglicht. Die inkludierten Kontrollvariablen eines Pfadmodells erfassen einen Teil der Varianz der Zielvariable und sind meistens für die Interpretation der Analyseergebnisse von nachrangiger Relevanz (vgl. Hair et al., 2013, S. 3). Vielmehr werden Kontrollvariablen in Kausalmodellen berücksichtigt, um alternative Erklärungen innerhalb einer Analyse ausschließen zu können oder um Fehlerterme zu reduzieren oder die statistische Aussagekraft des Gesamtmodells zu erhöhen (vgl. de Battisti & Siletti, 2019, S. 793). Die Hinzunahme von Kontrollvariablen erhöht ferner die Komplexität des Strukturgleichungsmodells und daher auch die erforderliche Größe der Stichprobe (vgl. Hair et al., 2013, S. 3). Allerdings ist die Mindestgröße der Stichprobe bei PLS-SEM (*partial least squares structural equation modeling*) im Vergleich zu anderen Ansätzen, beispielsweise dem kovarianzbasierten Verfahren, weitaus kleiner.

Damit der Einsatz von Kontrollvariablen gelingt, gilt es allerdings einige Hinweise zu beachten. Zum einen müsse in Kürze erklärt werden, weswegen die Kontrollvariablen eingefügt wurden und weswegen man die präferierte Erfassung ausgewählt hat (vgl. de Battisti & Siletti, 2019, S. 797). Darüber hinaus sollten wie für die zentralen erklärenden Variablen auch für die Kontrollvariablen Hypothesen aufgestellt werden. Auf diese Weise werde sichergestellt, dass die Erkenntnisse repliziert und die Erkenntnisse ausgeweitet werden können (vgl. de Battisti & Siletti, 2019, S. 797). In jedem Falle solle die Integration der Effekte der Kontrollvariablen theoriegetrieben verlaufen, so Lowry und Gaskin (2014, S. 140).

Aufgrund der partiellen Schätzung der Bestandteile des Strukturgleichungsmodells werden weniger empirische Fälle benötigt. Die empfohlene Mindeststichprobengröße, so Fuchs (2011, S. 23), liege bei der Methode der partiellen kleinsten Quadrate zwischen 30 und 100. An anderer Stelle wird der grobe Richtwert angegeben, dass der Stichprobenumfang mindestens das Zehnfache der maximalen Anzahl an formativen Indikatoren eines formativen Konstrukts innerhalb des Pfadmodells betragen soll (vgl. Hair et al., 2017c, S. 448). Goodhue et al. (2006, S. 1) sprechen ebenfalls von der Regel des Zehnfachen an Fällen im Vergleich zur maximalen Anzahl der formativen Indikatoren. Allerdings wird darauf verwiesen, dass in einigen Veröffentlichungen auch lediglich vom Fünffachen gesprochen wird.

Vielfach seien Kontrollvariablen in PLS-SEM Konstrukte, die anhand eines einzigen Items erfasst werden. Die Kontrollvariable wird dann mit der abhängigen Variablen verbunden, für welche sie als Prädiktor angenommen wird. Die Nutzung eines einzigen Items ist unproblematisch, da es sich bei Kontrollvariablen zumeist um observierbare und eben nicht um latente Variablen handelt. Um die Signifikanzen der Kontrollvariablen in PLS-SEM analysieren zu können, müsse dann, so Hult et al. (2018, S. 9), das Bootstrapping-Verfahren genutzt werden.

Der Einfluss des Alters und der Größe des Unternehmens als Kontrollvariablen

Das Alter und die Größe der betreffenden Unternehmen werden in beinahe allen Untersuchungen hinsichtlich unternehmerischer Innovationsaktivitäten integriert. So nutzen Camison und Villar López (2010, S. 859) in ihrer Analyse der Beziehung zwischen Produktionsflexibilität, Innovationen und Unternehmensperformance neben Industriecharakteristiken wie der Unsicherheit die beiden Kontrollvariablen der Organisationsgröße und des Organisationsalters. Einen Zusammenhang zwischen der Größe und der Innovation anzunehmen, liegt nahe, da sich mit der Größe nicht zuletzt das Humankapital und die finanziellen Reserven verändern. Je älter ein Unternehmen ist, desto eher ist eine Veränderung des Umgangs mit Innovationen anzunehmen. Von Generation zu Generation in der Unternehmensführung des Familienunternehmens könnte sich beispielsweise das Verhältnis von explorativen und ausschöpfenden Innovationen verändern (vgl. Calabrò et al., 2019, S. 319).

In ähnlicher Weise werden die Relation von Innovation, Wissensmanagement und Performance in Familien- und Nicht-Familienunternehmen von Price et al. (2013) untersucht. Basierend auf Daten von 430 kleinen und mittleren Unternehmen wird eine hierarchische Regressionsanalyse

durchgeführt. Hierbei fungieren das Alter und die Größe des Unternehmens, gemessen anhand der Anzahl der Mitarbeiter, als Kontrollvariablen. Das Alter des Unternehmens wird anhand der Zahl der Jahre, die das Unternehmen aktiv ist, erfasst. Die Integration der Kontrollvariablen basiert auf Erkenntnissen, dass Unternehmen mit zunehmendem Alter weniger innovativ werden und dass mit zunehmender Größe die Bürokratie steigt. In einer Studie zur Beziehung zwischen den Generationen im Familienunternehmen, der Marktorientierung sowie den Innovationen der Unternehmen von Beck et al. (2011, S. 262) wurden in das Analysemodell ebenfalls die kontrollierenden Variablen der Größe und des Alters eingefügt. Ein höheres Alter, so Beck et al. (2011, S. 262), könne dazu führen, dass Familienunternehmen hinsichtlich ihrer strategischen Orientierungen konservativer werden.

Als Kennzahlen für die Unternehmensgröße und für das Unternehmensalter werden für gewöhnlich die Anzahl der Mitarbeiter sowie schlicht das Alter seit Beginn der Geschäftstätigkeit verwendet. So geschieht es ebenfalls bei der explorativen Analyse von Familien- und Nicht-Familienunternehmen von Classen et al. (2014, S. 602) getan. Investitionen in Innovationen, so wird hier angenommen, seien positiv verbunden mit der Unternehmensgröße. Dagegen zeige sich bei steigendem Alter des Unternehmens ein negativer Effekt (vgl. Classen et al., 2014, S. 602). Doch sind diese angenommenen Wirkungsbeziehungen nicht immer gleich. Im Mittelstand, so Werner et al. (2018, S. 213), steige die Wahrscheinlichkeit innovativ zu sein – gemessen anhand der ausgebrachten innovativen Produkte sowie der Kooperation in Forschung und Entwicklung – sowohl mit dem Alter als auch mit der Größe an. Allerdings gelte diese Annahme einzig für Familienunternehmen.

Der Einfluss der Generation des Unternehmens als Kontrollvariable

In Bezug auf die Innovationskapazität von Familienunternehmen wird in vielen Veröffentlichungen auf die aktuelle Generation im Unternehmen eingegangen. Die Hypothesen hierbei beziehen sich auf die Beziehung zwischen jüngeren und älteren Unternehmen, gemessen an der Anzahl von Generationen, die bereits aufeinander gefolgt sind in der Unternehmensführung. Mit steigendem Alter könne auf die aktuelle Generation mehr Druck ausgeübt werden, das Vermächtnis bisheriger Führungspersönlichkeiten zu bewahren. Dies wiederum, so Werner et al. (2018, S. 206), könne zu einer höheren Risikoaversion führen, was die Innovationsneigung schmälern könnte. Frühere Generationen dagegen hätten weniger zu verlieren, weswegen eine höhere Innovationsneigung beobachtet werden könnte (vgl. Werner et al., 2018, S. 206).

Neben dem Alter und der Größe des Unternehmens, dem Bildungsniveau des Managers und Industriecharakteristika integrieren auch Spriggs et al. (2012, S. 40) die Einbindung von mehreren Generationen in ihre Untersuchung als Kontrollvariable. Sind mehr Generationen im Unternehmen involviert, so könne die Komplexität der Governance und damit die Anzahl von Konflikten steigen (vgl. Spriggs et al., 2012, S. 40). Dies kann wiederum die Innovationskraft beeinträchtigen. Querbach et al. (2020, S. 193) widmen sich in einer Untersuchung noch dezidiert der Rolle des Vorgängers in Bezug auf Produktinnovationen in Familienunternehmen. Dabei werden verschiedene Kontrollvariablen einbezogen: Das Alter des Vorgängers bei der

Übergabe, die aktuelle Generation in der Unternehmensführung sowie die Umsatzzahl innerhalb des zurückliegenden Jahres. Die aktuelle Generation wurde als alternative Variable für das Unternehmensalter integriert. Spätere Generation könnten Spezifika hinsichtlich ihrer Einstellung gegenüber Innovationen aufweisen, so Querbach et al. (2020, S. 200).

Der Einfluss des Umsatzes des Unternehmens als Kontrollvariable

Nicht nur Querbach et al. (2020, S. 193) integrieren den Umsatz des vergangenen Jahres als Kontrollvariable in Bezug auf die Innovationskraft eines Unternehmens. Benner und Tushman (2002, S. 688) führen eine Longitudinalstudie des Zusammenhangs zwischen Prozessmanagement und technologischer Innovation durch. Mit einem professioneller werdenden Prozessmanagement werde die Variation innerhalb von Organisationsroutinen verringert, was zu mehr inkrementeller Innovation zuungunsten explorativer Innovation führe (vgl. Benner & Tushman, 2002, S. 688). Der Umsatz wurde als Kontrollvariable genutzt, um den Einfluss von Unternehmenscharakteristika zu berücksichtigen. Jedoch veränderte die Hinzunahme dieser Kontrollvariable die Resultate der Untersuchung nicht, so Benner und Tushman (2002, S. 689). Allerdings ist nicht auszuschließen, dass die vergangene finanzielle Performance des Unternehmens die Innovationstätigkeit der folgenden Jahre maßgeblich beeinflusst. Dieser Ansicht sind auch Kwon Choi et al. (2013, S. 1261), die daher bei ihrer Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem ethischen Klima, der Innovation und der Performance von Unternehmen den Umsatz vergangener Jahre als Kontrollvariable integrieren.

Der Einfluss der Nischenstrategie des Unternehmens als Kontrollvariable

Die Verfolgung einer Nischenstrategie ist eines der wesentlichen Merkmale des deutschen Mittelstands. Die strategische Fokussierung auf eine Nische sei eng verbunden mit dem Manager und seiner Persönlichkeit, so Zucchella et al. (2007, S. 270). So könne eine Nischenstrategie zu einer schnelleren globalen Internationalisierungsstrategie führen (vgl. Zucchella et al., 2007, S. 274). Jedoch wird hier die Fokalisierungsstrategie lediglich als Dummy beziehungsweise als kategoriale Variable eingefügt. Dies bedeutet, dass bei Vorliegen einer Nischenstrategie ein Wert von 1 und beim Gegenteil eine 0 vergeben wird. Die Ergebnisse von Zucchella et al. (2007, S. 277) hinsichtlich der Treiber einer frühen Internationalisierung von Unternehmen unterstreichen die Bedeutung unternehmerischer Orientierungen und Entscheidungen. Die Wahl einer Nischenstrategie gehe maßgeblich vom Unternehmer aus und habe einen signifikanten Effekt auf die Internationalisierung. Anders als aber beispielsweise die Kontrollvariablen der Größe und des Alters des Unternehmens wird die Nischenstrategie eher selten integriert als Variable in statistische Analysen. Johann et al. (2002, S. 877) gehen einen anderen Weg, um die Nischenstrategie zu berücksichtigen in ihrer Analyse der finanziellen Performance von Hidden Champions, wobei sie sich insbesondere auf deutsche Herstellerfirmen fokussieren. Ist ein Unternehmen in mehr als einer Industrie aktiv, so nimmt die Variable einen Wert von 1 an. Ist das Gegenteil der Fall, so wird der Wert 0 vergeben (vgl. Johann et al., 2022, S. 877).

Der Einfluss des Eigenkapitalanteils des Unternehmens als Kontrollvariable

Ein weiteres Merkmal von Familienunternehmen ist der hohe Eigenkapitalanteil, der bei der Gründerfamilie liegt. Das Unternehmen selbst wird zumeist von einem Eigentümer geführt. Der Einfluss des Anteils am Eigenkapital hinsichtlich der Innovationskapazität ist nicht zu unterschätzen. Kraiczy et al. (2015, S. 340) erfassen in ihrer Untersuchung der Frage, was Familienunternehmen innovativ werden lässt, den Eigenkapitalanteil des Managementteams als kontinuierliche Variable in Form des prozentuellen Anteils. Hsu und Chang (2011) befassen sich mit der Rolle strategischen Verhaltens im Hinblick auf die Innovation in Familienunternehmen. Dabei wurde ebenfalls der Aspekt des Familieneigentums berücksichtigt. Auch hier erfolgte die Erfassung über den prozentualen Anteil der Familie am Eigenkapital.

Ebenfalls wird die Kontrollvariable des Familieneigentums in Untersuchungen des Effekts dynamischer Fähigkeiten auf die Innovation von Familienunternehmen eingesetzt (vgl. Park et al., 2019, S. 10). Neben anderen kontrollierenden Variablen wie unter anderem dem Alter des Unternehmens oder dem Bildungsniveau wird der Eigenkapitalanteil als Prozentsatz ausgewiesen (vgl. Park et al., 2019, S. 11). Acquaah et al. (2011, S. 5535) untersuchen die Resilienz innerhalb von Familien- und Nicht-Familienunternehmen in Bezug auf die Wettbewerbsstrategie. Dabei inkludieren sie die Unternehmensgröße und die Eigentumsstruktur als Kontrollvariablen. In einer komparativen Analyse von Familien- und Nicht-Familienunternehmen bezüglich der Geschäftsstrategie und der Performance fragte Acquaah (2013, S. 140) ab, ob das Unternehmen in Familienbesitz ist, ob Familienmitglieder das Geschäft kontrollieren und ob Familienmitglieder involviert sind ins Geschäft als Direktoren, Manager oder als Mitarbeiter. Diese drei Fragen konnten lediglich bejaht oder verneint werden. Eine Erfassung anhand des prozentualen Anteils der Eigentümerfamilie am Eigenkapital stellt jedoch im Vergleich zu den kategorialen Variablen eine sehr viel genauere Feststellung der Familienkontrolle dar.

Ein höherer prozentualer Anteil kann darauf hindeuten, dass der Manager mehr Diskretion besitzt. Es müssen keine oder nur wenige Anspruchsgruppen integriert werden in die Entscheidungsprozesse. Dadurch könnten die Dynamik und die Flexibilität des Familienunternehmens gesteigert werden. Andererseits zeigt ein hoher prozentualer Anteil am Eigenkapital ebenso eine starke Verzahnung von Familien- und Unternehmenssystem, was die Risikoneigung der Unternehmer beeinflussen könnte.

3.3 Methodik

3.3.1 Mixed Methods

Mixed Methods werden in der Forschungsliteratur zur methodischen Bearbeitung einer wissenschaftlichen Fragestellung als ein Ansatz erfasst, bei dem Komponenten der quantitativen und qualitativen Forschung integriert genutzt werden (vgl. Hense & Schork, 2017, S. 360). Den wissenschaftstheoretischen Hintergrund bildet dabei das pragmatische Paradigma, welches bereits in Abschnitt 1.2.3 erörtert wurde. Um gerade diese charakteristische Kombination qualitativer und quantitativer Ansätze gab und gibt es allerdings zum Teil heftig geführte Debatten

(vgl. Baur et al., 2017, S. 6). In der heutigen Zeit können die Mixed Methods als anerkannter Ansatz angesehen werden. Dabei wird betont, Mixed Methods könnten zur Behebung der Nachteile „monomethodischer Ansätze“ beitragen, wie es Baur et al. (2017, S. 11) formulieren. Bis zu dieser Anerkennung jedoch war es ein langer Weg (vgl. Kelle et al., 2017, S. 58). Quantitative und qualitative Ansätze werden oftmals noch als Gegensätze erachtet. Die Unterscheidungen basieren auf verschiedenartigen Ansätzen hinsichtlich der Erhebungsmethoden, der Art der Daten oder der Vorgehensweise bei der Analyse. Wesentlich für die Unterscheidung sind aber die Gegensätze in der jeweils zugrundeliegenden Wissenschaftstheorie (vgl. Kelle et al., 2017, S. 331). Somit wurden und werden die beiden Methodenstränge mitunter als eine Dichotomie angesehen. Welche Gegensätze im Genauen zwischen quantitativen und qualitativen Methoden bestehen, ist in Tabelle 16 nachzulesen.

Unterscheidung quantitativer und qualitativer Methoden		
Unterscheidungskriterium	Methode	
	Quantitativ	Qualitativ
Ontologische Annahme	Objektivität	Subjektivität
Epistemologische Annahme	Positivismus	Phänomenologie
Ziele der Untersuchung	Universalität	Partikularität
Rolle des Forschers	Außenstehend	Teilnehmend
Beziehung zwischen Forscher und Erforschtem	Distanz	Involviert
Forschungsmethoden	Statistiken	Beschreibungen

Tabelle 16: Unterschiede quantitativer und qualitativer Ansätze (in Anlehnung an Jean Lee, 1992, S. 89)

Werden quantitative und qualitative Methoden kombiniert, so gibt es diverse Varianten. Diese Varianten weisen insbesondere beim Zeitpunkt der Integration Unterschiede auf. Gemein haben die verschiedenen Mixed Methods-Designs, dass sie dem Prinzip der *Triangulation* nachkommen. Kelle (2008, S. 50) sieht zwei Lesarten der Triangulation: Die eine zielt auf die Validierung von Forschungsergebnissen ab durch die Nutzung mehrerer Methoden. Die andere Lesart aber sieht in der Triangulation vielmehr eine Vorgehensweise, um eine ganzheitliche, holistische Sicht auf ein Phänomen zu schaffen (vgl. Kelle, 2008, S. 50). Bezogen auf diese Forschungsarbeit im Besonderen treffen beide Lesarten zu. Da es sich beim Einfluss von dynamischen Fähigkeiten mittelständischer Eigentümer-Manager auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Kontext organisationaler und managerspezifischer Flexibilitätsdimensionen um ein bisher in der Forschung kaum beachtetes Themenfeld handelt, dient die Integration quantitativer und qualitativer Methoden der Validierung der Ergebnisse des jeweils anderen methodischen Teils. Allerdings ist es ebenso bedeutend, dass eine möglichst ganzheitliche Sicht des Phänomens erarbeitet wird. Daher werden die Rollen von Managern nach Mintzberg und die sechs Perspektiven der strategischen Organisation nach Scholz genutzt, um die Flexibilität auf Manager- sowie Organisationsebene holistisch auf theoretischer Basis aufzuarbeiten.

Dem Einsatz von Mixed Methods liegt die Annahme zugrunde, dass ein *methodischer Pluralismus* zu einem höheren Wahrheitsgehalt der geschaffenen Ergebnisse führen kann (vgl. Molina-Azorín, 2011, S. 8). Es werde damit das Beste beider Welten, also quantitativer und qualitativer Ansätze, verbunden, so Giddings (2006, S. 196). Daher sieht Molina-Azorín (2011, S. 20) in den Mixed Methods auch die Zukunft der Forschung zum strategischen Management. Sieht man Mixed Methods als drittes Paradigma an, so geht der Forscher vom *Pragmatismus* aus. Dieser Pragmatismus begründet die Integration gegensätzlicher Methoden (vgl. Giddings, 2006, S. 196). Eine Übersicht der Stärken und Schwächen des quantitativen auf der einen und des qualitativen Ansatzes auf der anderen Seite ist in Tabelle 17 zu erkennen. Vor dem Hintergrund des Pragmatismus als Paradigma der Mixed Methods geht es vor allem darum, die Bearbeitung von Forschungsfragen zu ermöglichen, die durch Monomethoden nicht geklärt werden können (vgl. Johnson & Onwuegbuzie, 2004, S. 18). Zwischen den Methoden innerhalb einer Mixed Methods-Studie können dabei sowohl konvergente und bestätigende als auch widersprüchliche Beziehungen bestehen, wobei jegliche Beziehungen einen Mehrwert bieten können (vgl. Johnson & Onwuegbuzie, 2004, S. 21).

Quantitative Ansätze	Qualitative Ansätze
Inferenzstatistische Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse	Neuerschließung komplexer Phänomene
Analyse von Verteilungen und Häufigkeiten Statistische Gruppenvergleiche	Vielschichtige Untersuchung Rekonstruktion sozialen Sinns
Untersuchung von Zusammenhängen und Einflussstärken zwischen Variablen	Vertiefende Analyse subjektiver Sinnstrukturen, unterschiedlicher Standpunkte, Lebenswelten und Interaktionsprozessen
Testung von Hypothesen und Theorien	Entwicklung gegenstandsnaher Theorien und Messinstrumente

Tabelle 17: Stärken quantitativer und qualitativer Forschungsansätze (in Anlehnung an Hense & Schork, 2017, S. 360-361)

Speziell für Forschungsarbeiten mit dem Anspruch, eine möglichst holistische Sichtweise eines Phänomens zu erzeugen, kann ein monomethodischer Ansatz von Nachteil sein. Durch die Nutzung mehrerer Methoden können die jeweiligen Perspektiven und Blickwinkel einander komplementär ergänzen. Kuckartz (2014, S. 39) identifiziert im Wesentlichen drei Charakteristika, anhand derer qualitative, quantitative und Mixed Methods-Ansätze differenziert werden können. Die *Abduktion* als erstes Charakteristikum des Mixed Methods-Ansatzes ist eine Art der Schlussfolgerung, die nebengeordnet zu Induktion und Deduktion steht. Durch den möglichen Wechsel zwischen induktiven und deduktiven Schlussfolgerungen können Hypothesen aufgestellt, getestet und durch Theorien ergänzt werden, und zwar innerhalb eines Forschungsprozesses, in den allerdings Schleifen integriert sind (vgl. Wheeldon, 2010, S. 88). Die *Intersubjektivität* stellt ein wesentliches Gütekriterium dar der Mixed Methods. Durch hohe

Transparenz und genaue Dokumentation soll es möglich gemacht werden, dass die Forschungsergebnisse nachvollzogen und reproduziert werden können. Die *Übertragbarkeit* als zentrales Ziel des Mixed Methods-Ansatzes soll erreicht werden, da eher generalisierende quantitative Ergebnisse durch illustrierende qualitative Einsichten, die oftmals kontextgebunden sind, ergänzt werden. Dies kann die praktische Verwertung der Erkenntnisse erhöhen.

Das vermutlich wesentliche Gütekriterium der Mixed Methods ist jenes der bereits angesprochenen Intersubjektivität. Um dieses Kriterium zu erfüllen, gilt es, das Prinzip der *Transparenz* zu beachten. Der Forschende sollte hierzu die Logik der Integration der Methoden offenlegen (vgl. Johnson et al., 2007, S. 127-128). Damit ist vor allem gemeint, den Mehrwert der Kombination zu erörtern, also welche Stärken welche Schwächen ausgleichen oder welche Erkenntnisse erlangt werden sollen, die anhand monomethodischer Ansätze unerreichbar sein könnten. So kann eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse und deren Erarbeitung herbeigeführt werden. Ebenso transparent muss der Umgang mit dem *Point of Interface* sein (vgl. Guest, 2012, S. 146). Dies ist der Zeitpunkt der Integration der Daten, die durch die beiden Methoden gewonnen wurden. Auch die Anordnung, entweder simultan verlaufend oder sequenziell, kann hierzu gezählt werden. Oft hängen die Reihenfolge und der Zeitpunkt der Integration auch mit der Priorität der kombinierten Methoden zusammen.

Hall und Howard (2008, S. 248) ziehen die Verbindung zwischen der Systemtheorie und Mixed Methods. Auf dieser Basis werden vier Prinzipien des *synergistischen Mixed Methods-Ansatzes* festgelegt. Das *Prinzip der Synergie* ist die bereits angesprochene Ansicht, dass die Ergebnisse der Mixed Methods mehr sind als lediglich die Summe der separaten Ansätze. Das *Prinzip der Gleichwertigkeit* fordert, dass der Forschende keiner der beiden Methoden von vornherein die Dominanz verleiht, sondern dies abhängig macht vom Forschungsziel und der Nützlichkeit der Methode. Die Aufrechterhaltung einer *dialektischen Position* stellt das dritte Prinzip dar. Dies besagt, dass nicht versucht wird, quantitative und qualitative Methoden einander anzunähern, sondern paradigmatische Unterschiede anzuerkennen und die Komplementarität herauszuarbeiten. Als letztes Prinzip ist die *Position vom Forschenden* zum Forschungsobjekt erkannt worden. Hier gilt es, eine Balance zu finden zwischen dem zumeist objektiven Standpunkt quantitativ Forschender und dem oftmals subjektiven Standpunkt qualitativ Forschender.

Da es sich bei den Mixed Methods um eine Kombination und Integration quantitativer sowie qualitativer Methoden handelt, kommen bei der Bewertung des Vorgehens *Gütekriterien* beider Ansätze zum Einsatz. Eine Übersicht der wesentlichen Gütekriterien qualitativer und quantitativer Ansätze ist in Tabelle 18 zu sehen.

Allerdings werden diese Kriterien noch ergänzt durch für Mixed Methods spezifische Beurteilungsmaßstäbe (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 114). Diese spezifischen Kriterien beziehen sich zum einen auf die Designqualität und zum anderen auf die Interpretationsqualität des Mixed Methods-Ansatzes. Um die *Designqualität* beurteilen zu können, muss einerseits eine sinnvolle Verknüpfung der Methoden ersichtlich werden. Andererseits muss begründet werden, warum der Mixed Method-Ansatz überhaupt adäquater für die Beantwortung der Forschungsfrage ist

im Vergleich zu monomethodischen Vorgehensweisen und eine systematische Umsetzung der Schritte des Designs muss für die Beurteilenden nachvollziehbar sein. Die *Interpretationsqualität* kann sichergestellt werden, indem darauf geachtet wird, Teilergebnisse zielgerichtet aufeinander zu beziehen und offen mit Inkonsistenzen umzugehen. Daraus ergeben sich Implikationen für die *Inferenzqualität* und die *Inferenzübertragbarkeit*. Während die Inferenzqualität eine ähnliche Qualität beschreibt wie bei qualitativen Studien die Validität und bei qualitativen Studien die Glaubwürdigkeit, kennzeichnet die Inferenzübertragbarkeit das Maß, zu dem die Ergebnisse auf andere Umstände übertragbar sind (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 115).

Aspekt	Quantitative Ansätze	Qualitative Ansätze
Wahrheitsgehalt	Interne Validität	Glaubwürdigkeit
Anwendbarkeit	Externe Validität/ Generalisierbarkeit	Transferierbarkeit
Konsistenz	Reliabilität	Zuverlässigkeit
Neutralität	Objektivität	Nachvollziehbarkeit

Tabelle 18: Beurteilungskriterien quantitativer und qualitativer Studien (in Anlehnung an Yilmaz, 2013, S. 320)

Cameron (2011, S. 253) führte eine Recherche zu bisher identifizierten Kriterienfeldern für Mixed Methods durch und erstellte eine Serie an Indikatoren, das sogenannte *GRAMMS Framework* (Good Reporting of A Mixed Methods Study). Als übergeordnete Qualitätskriterien gelten der *Wahrheitswert* (Kredibilität und interne Validität), die *Anwendbarkeit* (Übertragbarkeit und externe Validität bzw. Generalisierbarkeit), die *Konsistenz* (vor allem die Reliabilität) sowie die *Neutralität* (Nachvollziehbarkeit und Objektivität). Auf diesen Kriterien, welche sowohl für quantitative als auch für qualitative Methoden gelten können, aufbauend, erkannte Cameron (2011, S. 253) spezifische Kriterien für Mixed Methods. Es sei wichtig, dass der Einsatz der Mixed Methods relevant für die Forschungsfrage ist, dass die Transparenz hochgehalten werde, dass die Integration der Teilergebnisse stattfinde und dass das Grundprinzip der Verwendung der Mixed Methods skizziert werde. Letztendlich entstehen somit die sechs Leitlinien des GRAMMS (vgl. Cameron, 2011, S. 253):

1. Begründung der Nutzung der Mixed Methods in Bezug auf die Forschungsfrage
2. Beschreibung des Designs hinsichtlich des Zwecks, der Priorität der Komponenten und der Sequenzierung
3. Beschreibung der einzelnen Methoden hinsichtlich des Samplings, der Datensammlung und der Analyse
4. Beschreibung der Integration
5. Beschreibung der jeweiligen Limitationen der Monomethoden und der Ergänzungsweise der jeweils anderen Methode
6. Beschreibung der Einsichten, die einzig durch die Integration der Methoden entstehen

Die vorgestellten Gütekriterien unterscheiden sich zum Teil je nach gewähltem *Mixed Methods-Design*. Während mit Mixed Methods-Design im engeren Sinne vor allem eine Festlegung der Reihenfolge und der Priorisierung der integrierten Methoden gemeint ist, gilt es, diese Designs in ein übergeordnetes Rahmenwerk einzufügen. Ein derartiges Rahmenwerk für Mixed Methods umfasst klare Aussagen zu epistemologischen Grundlagen und zu theoretischen sowie methodischen Zwecken (vgl. Turner et al., 2017, S. 243; Hall & Howard, 2008, S. 253). Ginge man dabei genauestens vor, so formulierte man sowohl für die quantitative als auch für die qualitative und die Mixed Methods-Studie im Gesamten eine genaue Beschreibung des Prozesses wie sie beispielsweise Hall und Howard (2008) darstellen. Hierbei gilt es, jeden Methodenstrang als erstes hinsichtlich des epistemologischen Standpunkts zu definieren.

Nach der epistemologischen Sichtweise sollte der Bezug der Forschung zur Theorie aufgedeckt werden (vgl. Turner et al., 2017, S. 245). Wesentlich ist hier die Frage, ob eine Theorie entwickelt werden oder getestet werden soll. Dieser Bezug zur Theorie zeigt auch, ob induktiv oder deduktiv vorgegangen werden soll. Hier unterscheiden sich quantitative und qualitative Forschung klar. Kennzeichnend für die Mixed Methods sind abduktive Vorgehensweisen.

Eng zusammen mit dem Bezug zur Theorie hängt die Erläuterung des methodischen Zwecks der Nutzung von Mixed Methods. Diese Erläuterung dient der Erfüllung der Gütekriterien der Transparenz und der Begründung. Es soll deutlich werden, warum die Integration der Methoden nötig ist. Als mögliche Funktionen der Mixed Methods-Designs nennt Cameron (2011, S. 248):

- Fortentwicklung: Mixed Methods können genutzt werden, um mit der einen Methode die Ergebnisse der anderen fortzuentwickeln. Dadurch kann die Konstruktvalidität erhöht werden.
- Komplementarität: Überschneidungen und Besonderheiten in den Ergebnissen bei der Untersuchung eines Forschungsobjektes können dabei helfen, Resultate zu erweitern, zu vertiefen, zu illustrieren, sie aufzuklären und Anwendungsbereiche hervorzuheben.
- Triangulation: Verschiedene Methoden können zur Bestätigung und zum Test der jeweils anderen Methode herangezogen werden.
- Erweiterung: Eine Methode kann dazu genutzt werden, die Ergebnisse einer vorangegangenen Studie auf ihre Generalisierbarkeit hin zu prüfen.
- Initiierung: Durch die gezielte Suche nach Widersprüchen zwischen den Ergebnissen quantitativer und qualitativer Methoden können neue Perspektiven eröffnet werden, wodurch neue Forschungsprojekte initiiert werden können.

Nach der anschließenden Festlegung des Mixed Methods-Designs sowie der Formulierung separater Forschungsfragen für die quantitativen und qualitativen Bestandteile kommt es zu Datensammlung. Je nach Design verlaufen diese Schritte parallel oder sequenziell. Entscheidend sei, so Venkatesh et al. (2016), dass Meta-Inferenzen gebildet werden. Derartige Inferenzen können nur durch eine integrative Bezugnahme auf die jeweils andere Methode erzeugt werden. Diese Inferenzen können dabei bereits Interpretationen und Einordnungen in bestehende Forschungsergebnisse enthalten. Im Anschluss daran müsse es, so Venkatesh et al. (2016) weiter,

zu der Beurteilung der Qualität der eingesetzten Mixed Methods kommen. Die Gütekriterien wurden zuvor schon erörtert. Es wird ein vierstufiges Verfahren für diese Beurteilung von Venkatesh et al. (2016) vorgeschlagen. Dazu zählt, dass man die spezifischen Kriterien für qualitative und quantitative Ansätze separat betrachtet, dass man die Qualität der Meta-Inferenzen beurteilt und dass man im Nachhinein die Wahl des Designs noch einmal beleuchtet.

Entscheidend beim Entwurf einer Mixed Methods-Studie innerhalb der zuvor besprochenen Schritte ist allerdings die Abfolge der Teilstudien und damit die Festlegung des Mixed Methods-Designs. Johnson und Onwuegbuzie (2004, S. 22), die zu den Wegbereitern der Mixed Methods gehören, ziehen nur zwei Kriterien heran, um Mixed Methods-Designs zu unterscheiden: Die Dominanz eines Methodenstrangs und die Reihenfolge der Implementation. Hieraus ergibt sich die folgende Einteilung, zu sehen in Abbildung 41, die mit einer mittlerweile verbreiteten Schreibweise der Designs verknüpft wird. Die Reihenfolge wird durch die Anordnung von links nach rechts der Methoden angegeben, während die Dominanz anhand der Verwendung von kleinen oder großen Buchstaben signalisiert wird.

		Zeitliche Reihenfolge	
		gleichzeitig	sequenziell
Bedeutung der Teilstudien	Gleichwertigkeit	QUAL + QUAN	QUAL → QUAN QUAN → QUAL
	Dominanz	QUAL + quan QUAN + qual	QUAL → quan qual → QUAN QUAN → qual quan → QUAL

Abbildung 41: Die Matrix der Mixed Methods-Designs (in Anlehnung an Johnson & Onwuegbuzie, 2004, S. 22)

Die vier sich ergebenden Quadranten lassen dann den Aufbau spezifischer Designs zu. Hense und Schork (2017, S. 363) nennen als wesentliche Designs für Mixed Methods „das entdeckende, sequenzielle Design (,Verallgemeinerungsdesign‘), das erklärende, sequenzielle Design (,Vertiefungsdesign‘) sowie das konvergente, parallele Design“. Diese Begriffe haben sich größtenteils durchgesetzt in der methodischen Forschungsliteratur. In dieser Forschungsarbeit wird das erklärende, sequenzielle Vertiefungsdesign gewählt. Dieses Design ist in zwei aufeinanderfolgende Phasen unterteilt, wobei die quantitative Erhebung zuerst realisiert wird (vgl. Hense & Schork, 2017, S. 364). Die anschließende qualitative Phase hat

zumeist den Zweck, die quantitativen Ergebnisse zu vertiefen. Eingesetzt wird dieses Design dann, wenn bereits Erkenntnisse über das zu untersuchende Phänomen vorliegen, da so schon Theorien existieren und begründete Hypothesen aufgestellt werden können. Die qualitative, nachgelagerte Phase strebt eine Vertiefung der Resultate der ersten Phase an, indem Mitglieder der Untersuchungsgruppe der ersten Phase befragt werden oder indem Personen untersucht werden, zu denen sich im ersten Teil der Untersuchung Auffälligkeiten ergeben haben.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich ein systematisches Mixed Methods-Design, welches mit der Formulierung der zentralen Forschungsfrage beginnt, die die quantitative und qualitative Phase verläuft und schließlich mit der Ableitung der Meta-Inferenzen endet. Die Formulierung der Forschungsfrage als erster Schritt, wie ihn auch Johnson und Onwuegbuzie (2004, S. 21) zu Beginn jedes Mixed Methods-Ansatzes sehen, findet sich in dieser Arbeit in der Einleitung. Dort wird die übergeordnete Problemstellung in mehreren Teilfragen formuliert, welche sowohl die quantitative als auch die qualitative Teilstudie steuern.

Die Verbindung von Theorie und Methodik bildet einen weiteren Schritt des Ablaufs dieser Arbeit. Die Theorien, die herangezogen und aus denen Hypothesen abgeleitet werden, wurden im zweiten Kapitel bereits erörtert. Wie die einzelnen Konzepte und Ideen zusammenhängen, wird insbesondere im mentalen Modell deutlich (Abschnitt 3.1). Als theoretische Grundlagen, die nicht nur das mentale Modell, sondern auch die Datenerhebung und -analyse bestimmen, dienen insbesondere der Resource Based-View, der Dynamic Managerial Capabilities-View sowie die eigens erarbeiteten Erkenntnisse zur Manager- sowie zur Organisationsflexibilität.

Nachdem die theoretischen Grundlagen der Arbeit festgelegt worden sind, ist vorgesehen, dass der methodische Zweck und die Begründung der Verwendung der Mixed Methods erläutert werden. Mixed Methods sind bei der vorliegenden Arbeit daher die bestmögliche Methodik, da es sich um ein bisher kaum erforschtes Feld handelt, insbesondere im Kontext des Mittelstands. Der Mittelstand wiederum lässt sich – dies hat sich in Abschnitt 2.4 gezeigt – nicht allein durch quantitative Kriterien erfassen. Vielmehr kennzeichnet sich der Mittelstand durch quantitative wie qualitative Merkmale. Allein deswegen ist eine systematische Kombination quantitativer und qualitativer Ansätze vorteilhaft. Bei vergleichsweise unbeachteten Forschungsfeldern bietet eine der quantitativen Erhebung nachgelagerte qualitative Teilstudie den Mehrwert, dass unvorhergesehene Ergebnisse im Nachhinein ergründet werden können. Es handelt sich in dieser Arbeit um ein sequenzielles, erklärendes Design. Dieses Design sieht vor, dass die quantitative Studie und ihre Befunde den Schwerpunkt legen für die qualitative Studie in der zweiten Phase (vgl. Ivankova et al., 2006, S. 5). Zwar wird die quantitative Studie vor der qualitativen durchgeführt, doch kann nicht von einer Dominanz des quantitativen Teils gesprochen werden. Der nächste Schritt sieht vor, in Orientierung an das übergeordnete Ziel der Forschungsarbeit, welches in der Einleitung vorgestellt wurde, die Fragen für die Teilstudien zu formulieren. In Bezug auf die quantitative Untersuchung, die die erste Phase der Mixed Methods darstellt, werden Hypothesen basierend auf bisheriger Forschung sowie theoretischen Grundlagen entwickelt, welche im vierten Kapitel anhand der varianzbasierten Strukturgleichungsmodellierung

getestet werden. Ebenso findet eine Orientierung am mentalen Modell statt. Entsprechend dem sequenziellen, erklärenden Design kann der endgültige Leitfaden für die Experteninterviews erst nach Analyse der Strukturgleichungsmodelle entwickelt werden.

Die Schritte der Datensammlung und der Datenanalyse werden separat für beide Methodenstränge beschrieben. Der erste Teil des vierten Kapitels fasst die deskriptiven Statistiken sowie die Kausalanalysen der varianzbasierten Strukturmodelle, basierend auf den quantitativen Daten, zusammen. Die Datensammlung und -analyse zu den Interviews dagegen findet sich im zweiten Teil des vierten Kapitels.

Erst im Anschluss daran kommt es zu den Meta-Inferenzen, also der Integration der Ergebnisse der Teilstudien. Dieser Schritt beinhaltet die Interpretation und Diskussion der integrierten Resultate beider Teile. Meta-Inferenzen repräsentieren somit eine integrative Sicht der Methodenstränge und gelten als essenzielle Komponente des Mixed Methods-Designs (vgl. Venkatesh et al., 2013, S. 25). Dieser Schritt des Mixed Methods-Designs findet sich in Kapitel 5.

Ebenfalls beurteilt werden sollten die Gütekriterien der Mixed Methods, welche bereits in 3.3.1 ausgeführt wurden. Allerdings müssen während der Analyse der beiden Teilergebnisse ebenfalls die jeweiligen Gütekriterien quantitativer sowie qualitativer Daten beachtet werden. Die für Strukturgleichungsmodelle geltenden Kriterien werden in Abschnitt 3.3.2 betrachtet, während Abschnitt 3.3.3 Erläuterungen zu den Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse enthält. Den Abschluss der Schrittfolge zur Durchführung eines Mixed Methods-Projekts stellt den Modellen von Venkatesh et al. (2016, S. 440), Turner et al. (2017, S. 245) sowie Hall und Howard (2008, S. 245) folgend das Verfassen des Berichts dar. Beachtet man die Reihenfolge der Teilstudien, ergibt sich ein individuell an dieses Forschungsprojekt angepasstes Ablaufmodell. Dieses Modell, zu sehen in Abbildung 42, geht noch einmal genauer auf die Phasen der quantitativen und der qualitativen Teilstudien ein.

3.3.2 Kausalanalyse

3.3.2.1 Strukturgleichungsmodelle

3.3.2.1.1 Grundlagen zu Strukturgleichungsmodellen

Zur Analyse der quantitativen Erhebung mittels Online-Fragebogen wird die Analyse eines Strukturgleichungsmodells eingesetzt. Als Strukturgleichungsmodelle wird eine Gruppe von multivariaten analytischen Methoden bezeichnet. Derartige Methoden werden herangezogen, um aus der Theorie abgeleitete Kausalzusammenhänge statistisch zu untersuchen (vgl. Reincke & Pöge, 2010, S. 775). Zentral ist dabei die Schätzung von Zusammenhängen korrelativer Natur. Dabei werden basierend auf theoretischen Erkenntnissen abhängige und unabhängige Variablen und Konstrukte in Zusammenhang gesetzt. Der wesentliche Fokus bei Strukturgleichungsmodellen liegt auf den Relationen latenter Variablen (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 35). Strukturgleichungsmodelle fußen auf Regressionsanalysen. Strukturgleichungen können durch die Verbindungen mehrere Regressionsmodelle erstellt werden. Dies kann als Pfadanalyse

aufgefasst werden (vgl. Reinecke & Pöge, 2010, S. 775). Strukturgleichungsmodelle kombinieren Ideen der linearen Regression sowie der Pfad- und Faktorenanalyse. Während die Faktorenanalyse aufzeigen kann, wie gut beobachtbare Variablen Konstrukte tatsächlich erfassen, stellen Pfad- und Regressionsanalysen einen Ansatz dar, um die Konstrukte zueinander statistisch in Beziehung zu setzen (vgl. Werner et al., 2015, S. 949). Aichholzer (2017, S. 9) weist in diesem Zusammenhang auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Strukturgleichungsmodellen und Regressionsanalysen hin. Strukturgleichungsmodelle können ihm zufolge verstanden werden als eine Kombination mehrerer Regressionsgleichungen. Allerdings ist das wesentliche Merkmal von Strukturgleichungsmodellen, dass nicht nur eine, sondern mehrere abhängige, also endogene Variablen einbezogen werden in die Analyse.

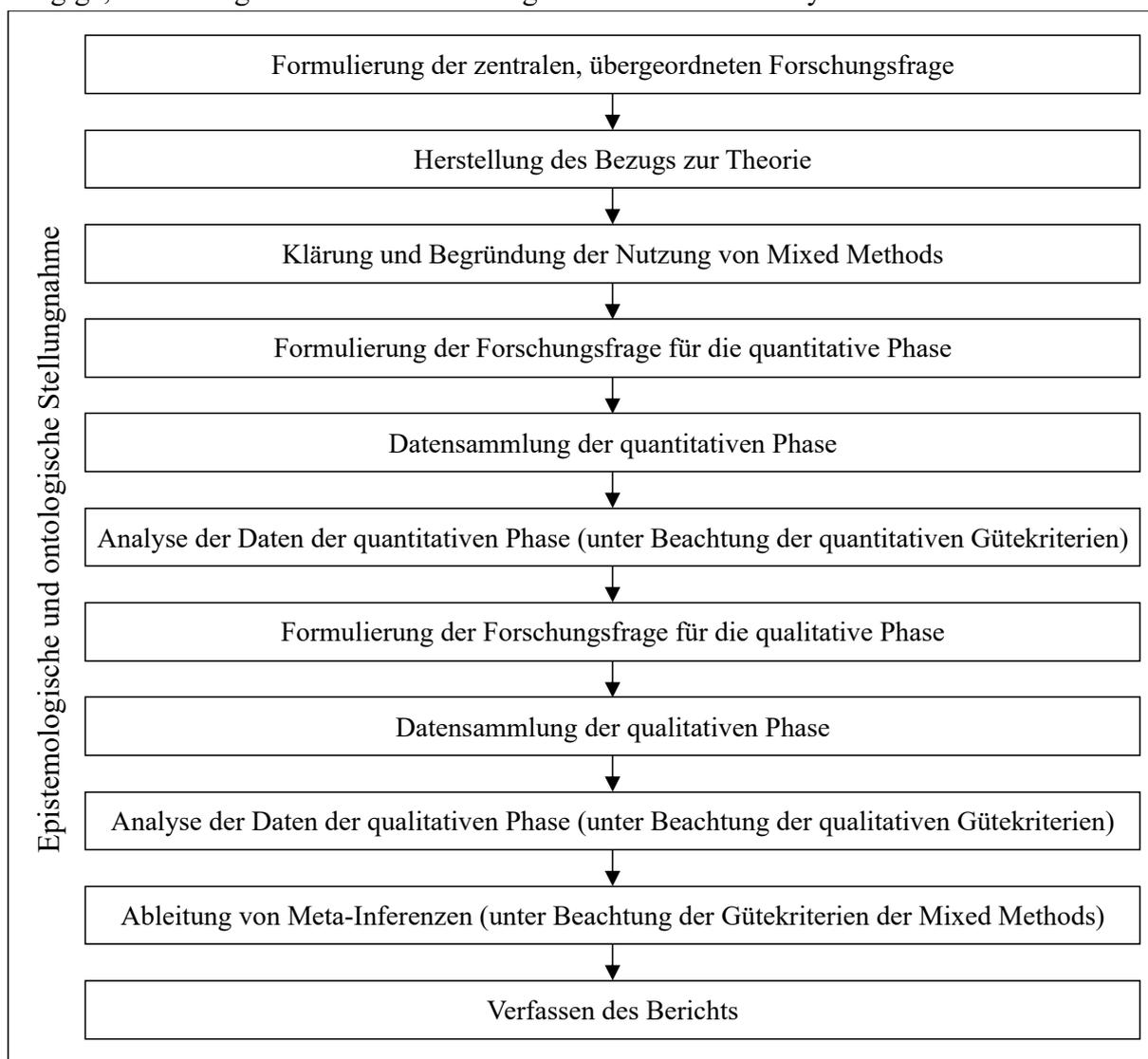


Abbildung 42: Spezifisches Mixed Methods-Design für diese Forschungsarbeit

Der Anwendungsbereich von Kausalanalysen in Form von Strukturgleichungsmodellen geht über den von Regressions- und Faktorenanalysen hinaus (vgl. Fuchs, 2011, S. 2). Im Besonderen bei der Untersuchung komplexer Kausalzusammenhänge mit mehreren Wirkungsbeziehungen wird in der Anwendung von Strukturgleichungsanalysen ein Vorteil im Vergleich zu

klassischen Verfahren gesehen. Es ist möglich, mehrere aus der Theorie abgeleitete Hypothesen zur gleichen Zeit zu testen (vgl. Reinecke & Pöge, 2010, S. 775). Anstatt mehrere Regressionsanalysen separat durchzuführen, können mit Strukturgleichungsanalysen beispielsweise Beziehungen untersucht werden, bei denen Variablen gleichzeitig unabhängig und abhängig sein können. Noch dazu können indirekte Effekte zutreffender analysiert werden (vgl. Werner et al., 2015, S. 946). Fuchs (2011, S. 2) weist darüber hinaus darauf hin, dass Strukturgleichungsmodelle dafür geeignet sein, Theorien nicht nur zu testen, sondern auch fortzuentwickeln. Anhand von Strukturgleichungsmodellen kann theoretisch fundierten Zusammenhängen zwischen Variablen und Konstrukten eine generelle Gültigkeit verliehen werden, weswegen Strukturgleichungsmodellen auch die Funktion der Konfirmation zukommt (vgl. Berning, 2020, S. 527).

3.3.2.1.2 Vorgehen und Elemente eines Strukturgleichungsmodells

Die Strukturgleichungsmodellierung und -analyse folgt gemeinhin fünf Schritten, wie sie in Abbildung 43 zu sehen sind. Der Ablauf wird in dieser Form von Weiber und Mühlhaus (2014, S. 38) vorgeschlagen. Zunächst kommt es zur Einteilung der latenten Variablen dahingehend, ob diese endogen oder exogen sind. Als latente Variablen werden dabei Variablen bezeichnet, die nicht direkt erfasst werden können. Daher benötigt man zur möglichst genauen Erfassung dieser Variablen, welche auch als Konstrukte bezeichnet werden können, im ersten Schritt manifeste Indikatoren (vgl. Aichholzer, 2017, S. 8). Durch die Nutzung mehrerer manifester Indikatoren, die die latente Variable abbilden sollen, kann die Validität der Hypothesentests gesteigert werden (vgl. Werner et al., 2015, S. 946). Nach der Einteilung in endogene und exogene latente Variablen kommt es zum Entwurf des Strukturmodells. Dieses Modell bildet die Hypothesen zwischen Konstrukten ab. Anschließend wird für jede latente Variable das Messmodell konzipiert. Das Messmodell zeigt an, welche manifesten Indikatoren zusammen die latente Variable abbilden. Im folgenden Schritt wird das Kausalmodell grafisch veranschaulicht. Wird das Struktur- sowie das Messmodell in einem großen Modell abgebildet, kann dies zu umfangreichen Netzwerken führen. Wichtig ist die Unterscheidung von Mess- und Strukturmodellen. Abschließend kommt es zur Kausalanalyse durch die Schätzung des Strukturgleichungsmodells unter Zuhilfenahme eines statistischen Programms, in diesem Falle SmartPLS.

Die Unterscheidung zwischen Messmodell und Strukturmodell ist das vermutlich wesentliche Merkmal von Strukturgleichungsmodellen (vgl. Reinecke & Pöge, 2010, S. 777). Das Messmodell bildet dabei die Operationalisierung der einzelnen Konstrukte ab. Diese können – wie es oft in den Sozialwissenschaften der Fall ist – nicht direkt ermittelt werden (vgl. Aichholzer, 2017, S. 10). Die Art der Erfassung der latenten Variablen kann dabei auf zwei Wegen geschehen: Es gibt hierbei *formative* und *reflektive* Indikatoren. Wird eine latente Variable durch die zugeordneten Indikatoren gebildet und stellt jeder der Indikatoren eine individuelle Facette der latenten Variable dar, handelt es sich um ein formatives Messmodell (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 35). Spiegeln die Indikatoren allerdings die latente Variable wider und sind austauschbar bis zu einem gewissen Grad, so wird von einer reflektiven Variable gesprochen (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 35). Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Varianten ist ein zu

Beginn der Erstellung des Strukturgleichungsmodells entscheidender Schritt. Als Kernfrage legen Weiber und Mühlhaus (2014, S. 42) diesbezüglich fest, dass der Forschende sich fragen muss, ob eine Veränderung eines Indikators eine Veränderung der latenten Variable nach sich zieht oder ob in umgekehrter Logik eine Veränderung der latenten Variable eine Veränderung des Indikators auslöst. Im ersten Fall spricht man von einer formativen Beziehung und im zweiten Fall von einer reflektiven Beziehung.

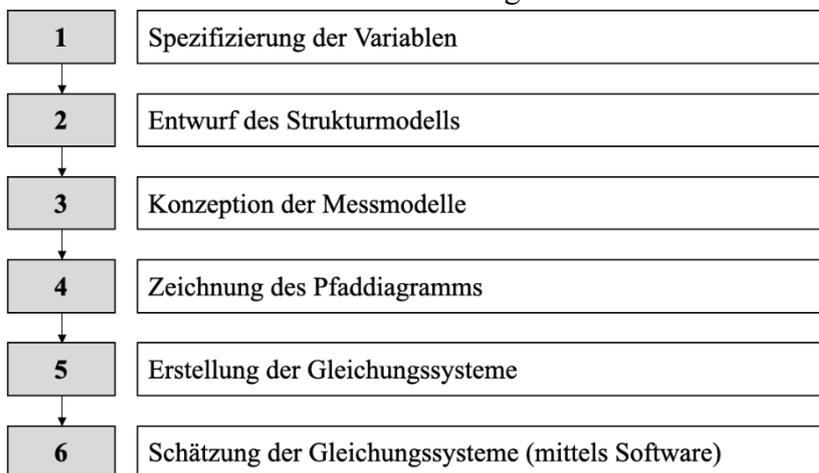


Abbildung 43: Grundlegender Ablauf der Strukturgleichungsmodellierung und -analyse (angelehnt an Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 38)

Demnach sind *formative Indikatoren* als Ursache der Veränderung eines latenten Konstrukts anzusehen (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 36). Die Indikatoren eines Konstrukts, das formativ erfasst wird, sind nicht austauschbar (vgl. Eberl, 2006, S. 652). Dies bedeutet, dass die Indikatoren untereinander unabhängig sein können, dass also keine Korrelation vorhanden sein muss zwischen den Indikatoren (vgl. Zinnbauer & Eberl, 2005, S. 567).

Reflektive Indikatoren im Gegensatz sind von den Ausprägungen der latenten Variable abhängig. Die Wirkungsweise kehrt sich im Vergleich zur formativen Spezifikation um (vgl. Zinnbauer & Eberl, 2005, S. 567). Demzufolge spiegeln die reflektiven Indikatoren das latente Konstrukt wider, während formative Indikatoren das latente Konstrukt formen und sich auf dieses auswirken (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 36). Bei reflektiven Messmodellen sollten die Indikatoren eine hohe Korrelation aufweisen (vgl. Zinnbauer & Eberl, 2005, S. 567). Fällt bei der Überprüfung der Güte der Messmodelle auf, dass Indikatoren eine unzureichende Korrelation aufweisen, so sind diese zu entfernen.

Zur Unterscheidung zwischen reflektiven und formativen Messmodellen stellte Fassott (2006, S. 71) mehrere Entscheidungsfragen auf. Zu sehen sind diese in Tabelle 19. Trifft die erste angegebene Antwortmöglichkeit zu, so handelt es sich um ein reflektives Messmodell.

Anhand dieser Ausführungen ist der Unterschied zwischen formativen und reflektiven Spezifikationen latenter Variablen deutlich geworden. Im Zentrum der Analyse von Strukturgleichungsmodellen allerdings steht das Strukturmodell, welches die Beziehungen zwischen den Konstrukten, den latenten Variablen, beinhaltet. Im Strukturmodell können komplexe Relationen

hergestellt werden. In Abbildung 44 ist ein einfaches beispielhaftes Strukturmodell dargestellt. In diesem Fall ist eine exogene, unabhängige Variable in Form eines formativen Messmodells als Prädiktor für eine abhängige, endogene Variable zu sehen, wobei die abhängige Variable reflektiv erfasst wird. Meistens und ebenfalls in dieser Untersuchung liegen hingegen mehrere Wirkungsbeziehungen auf Strukturmodellebene vor. Dabei kann es mehrere Pfade geben sowie Mediationen, Moderationen und Variablen, die sowohl Prädiktoren als auch abhängig sind.

Unterscheidung reflektiver und formativer Messmodelle		
Entscheidungsfrage	Antwort bei reflektiven Messmodellen	Antwort bei formativen Messmodellen
Handelt es sich bei den Indikatoren um Manifestationen der latenten Variable oder um charakteristische Merkmale der latenten Variable?	Manifestationen	Charakteristische Merkmale
Ziehen Veränderungen der Indikatoren Veränderungen der latenten Variable nach sich?	Nein	Ja
Ziehen Veränderungen der latenten Variable Veränderungen der Indikatoren nach sich?	Ja	Nein
Ähneln die Indikatoren sich thematisch?	Ja	Nein
Würde bei der Elimination eines Indikators eine wesentliche Dimension der latenten Variable verlorengehen?	Nein	Ja
Zeigen sich bei der Veränderung eines Indikators ähnliche Veränderungen bei anderen Indikatoren derselben latenten Variable?	Ja	Nein
Haben die Indikatoren ähnliche Ursachen oder ziehen sie ähnliche Folgen nach sich?	Ja	Nein

Tabelle 19: Unterscheidung reflektiver und formativer Messmodelle (in Anlehnung an Fassott, 2006, S. 71)

Das auf der linken Seite von Abbildung 44 zu sehende Messmodell nutzt vier Items, um die latente Variable zu erfassen. Rechts dagegen ist die endogene Variable zu sehen, welche durch die links gelegene exogene Variable beeinflusst wird. Dabei wird die latente Variable ξ_2 durch ein reflektives Messmodell dargestellt. Die Unterscheidung zwischen formativen und reflektiven Messmodellen wird zumeist anhand der Pfeile im Messmodell dargestellt. Beim reflektiven Messmodell weist jeder Indikator, also jede manifeste Variable, eine Verbindung in Form einer einfachen Regression zur latenten Variable auf (vgl. Henseler, 2005, S. 71). In Abbildung 44 bedeutet dies, dass die manifesten Indikatoren x_{21} bis x_{24} anhand von Regressionen mit ξ_2 als unabhängiger Variable gebildet werden. λ_{21} bis λ_{24} fungieren wiederum als Pfadkoeffizienten. Anhand der Pfadkoeffizienten kann erkannt werden, wie gut die Indikatoren die latente Variable widerspiegeln (vgl. Fuchs, 2001, S. 8). Ebenfalls enthalten im reflektiven Messmodell sind die Residuen, also die Messfehler des jeweiligen manifesten Indikators (vgl. Fuchs, 2001, S. 8). Handelt es sich dagegen um ein formatives Messmodell, so ist die latente Variable eine Linearkombination der ihr zugehörigen manifesten Variablen. In Abbildung 44 ist also ξ_1 eine

Linearkombination der Indikatoren x_{11} bis x_{14} . π_{11} bis π_{14} wiederum stellen die Gewichtung der Indikatoren in Bezug auf ξ_1 dar (vgl. Henseler, 2005, S. 71). Im Zentrum des Strukturgleichungsmodells steht das innere Modell, welches auch als Strukturmodell bezeichnet wird. Hier werden die latenten Variablen zueinander in Beziehung gesetzt. In Abbildung 44 ist ξ_1 die exogene und ξ_2 die endogene Variable. β_{21} repräsentiert den Pfadkoeffizienten (vgl. Henseler, 2005, S. 71). Dieser gibt einen Aufschluss über die mögliche Stärke der Kausalbeziehung (vgl. Fuchs, 2011, S. 6). Ebenfalls zu beachten bei der Beziehung zwischen exogener und endogener Variable ist der Residualterm u_2 . Doch stellt Abbildung 44 ein überaus einfaches Strukturgleichungsmodell dar. Die möglichen Messmodellierungen und Kausalbeziehungen entsprechen aber auch bei komplexeren Strukturgleichungsmodellen den Gedanken in Abbildung 44.

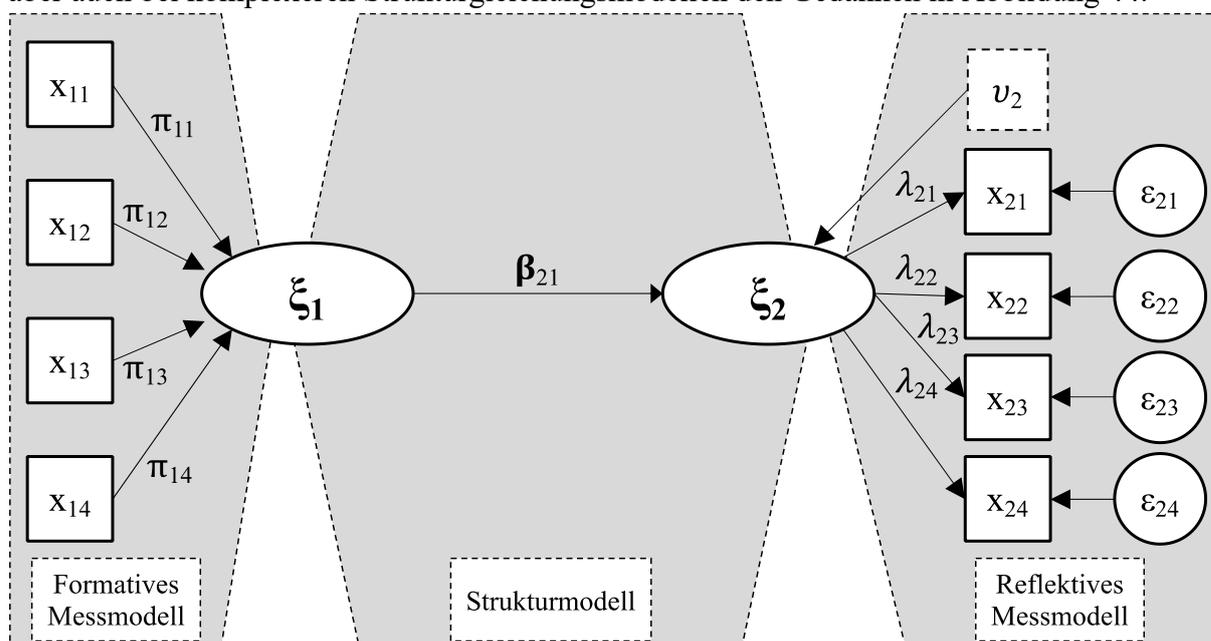


Abbildung 44: Einfaches Strukturmodell (in Anlehnung an Henseler, 2005, S. 71)

Die bisherigen Ausführungen zur Aufstellung und Schätzung von Strukturgleichungsmodellen beinhalteten recht einfache Konstrukte. Es wurde differenziert zwischen reflektiven und formativen Messmodellen. Gibt es nur derartige einstufige Beziehungen zwischen manifesten und latenten Variablen, so spricht man von Konstrukten erster Ordnung (vgl. Albers & Götz, 2006, S. 670). Allerdings gibt es ebenso mehrstufige Konstrukte. Dabei fasst das Konstrukt oberster Ordnung die untergeordneten Konstrukte zusammen. Möchte man beispielsweise Dynamic Capabilities als ein Konstrukt erfassen, so bestünde dieses Konstrukt aus den Konstrukten erster Ordnung Sensing, Seizing und Transforming. Konstrukte höherer Ordnung werden gemeinhin bei sehr komplexen und abstrakten Sachverhalten genutzt (vgl. Giere et al., 2006, S. 678). Die Konstruktion von latenten Variablen höherer Ordnung ist zwar komplex, ermöglicht aber eine sehr differenzierte Erfassung theoretisch hergeleiteter Konzepte (vgl. Giere et al., 2006, S. 679). Um zurückzukommen auf die mögliche Konzeptionierung des Konstrukts der Dynamic Capabilities würden auf der ersten Stufe die drei Dimensionen Sensing, Seizing und Transforming

erfasst anhand von manifesten Indikatoren. Auf der zweiten Stufe würden diese drei Dimensionen dann genutzt, um das übergeordnete Konstrukt der dynamischen Fähigkeiten zu bilden. Die erste Spezifikation, die festgelegt werden muss, ist jene zwischen den Manifestationen und den latenten Variablen auf der ersten Ordnungsstufe. Diese kann formativ oder reflektiv sein. Dasselbe gilt für die Beziehung zwischen den Konstrukten erster Ordnung und den Konstrukten zweiter Ordnung. Daraus ergeben sich vier verschiedene Möglichkeiten zur Spezifikation von Konstrukten zweiter Ordnung (vgl. Becker et al., 2012, S. 363). Der erste Typ von Konstrukten zweiter Ordnung kann als reflektiv-reflektiv bezeichnet werden, was bedeutet, dass sowohl die latente Variable der zweiten Stufe als auch die latenten Variablen der ersten Stufe reflektiv erfasst werden. Laut Albers und Götz (2006, S. 670) handelt es sich hierbei um denjenigen Typ, den man am häufigsten in der Forschung findet. Typ 2 hingegen ist reflektiv-formativ: Die erste Stufe wird reflektiv erfasst, während die latenten Variablen der ersten Stufe formativ mit der latenten Variable zweiter Stufe verbunden sind. Demgegenüber sind beim dritten Typ, dem formativ-reflektiven Typ, die Spezifikationen umgekehrt. Typ 4 dagegen ist formativ-formativ, was bedeutet, dass beide Stufen formativ spezifiziert sind. Diese vier Typen der Konstrukte zweiter Ordnung sind, angelehnt an Becker et al. (2012, S. 363), in Abbildung 45 präsentiert.

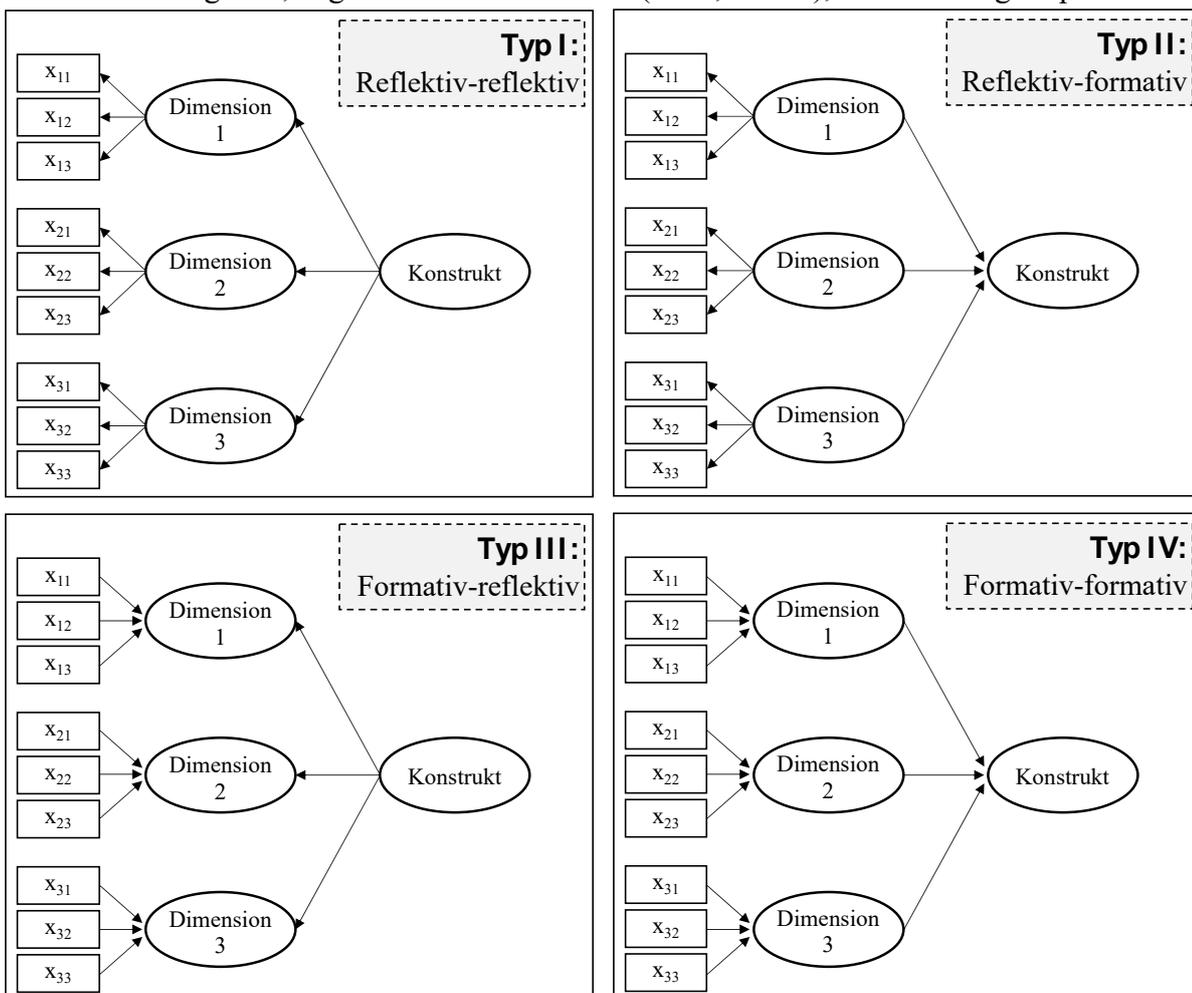


Abbildung 45: Die vier Typen der Konstrukte zweiter Ordnung (in Anlehnung an Becker et al., 2012, S. 363)

In dieser Arbeit finden sich mehrere Konstrukte zweiter Ordnung. Sowohl die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten als auch die dynamischen Managerfähigkeiten selbst sowie die Managerflexibilität und die Organisationsflexibilität können am besten als reflektiv-formative Messmodelle erfasst werden. Beispielsweise stellen die drei dynamischen Managerfähigkeiten Sensing, Seizing und Transforming individuelle und zu unterscheidende Facetten des übergeordneten Gesamtkonstrukts der dynamischen Managerfähigkeiten dar. Dies bedeutet, dass es sich hierbei um ein formatives Messmodell handelt. Zunächst aber müssen die drei Facetten beziehungsweise Fähigkeiten Sensing, Seizing und Transforming für sich erfasst werden. Dies geschieht wiederum anhand reflektiver Messmodelle, da die Indikatoren in dieser ersten Stufe durchaus austauschbar sein können. Sie spiegeln ja alle die jeweilige Fähigkeit wider. Derselbe Aufbau findet sich bei den Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten sowie bei der Managerflexibilität und der Organisationsflexibilität. Auch hier können die einzelnen Facetten beziehungsweise Dimensionen reflektiv erfasst werden. Um aber das übergeordnete Gesamtkonstrukt zu bilden, muss aus messtheoretischer Sicht eine formative Spezifikation verfolgt werden. Es trifft demnach in allen Fällen der Typ II in Abbildung 44 zu.

Das *Strukturmodell* steht im Zentrum der Analyse von Strukturgleichungsmodellen. Während das Messmodell aufzeigt, wie die einzelnen, zumeist latenten Variablen gemessen werden, gibt das Strukturmodell Aufschluss darüber, welche Kausalbeziehungen zwischen den theoretischen Konstrukten anzunehmen sind (vgl. Hildebrandt & Görz, 1999, S. 2). Bei der Differenzierung der beiden Modelle sprechen Hildebrandt und Temme (2006, S. 51) von der “Unterscheidung zwischen Messtheorie (Messmodell) und Substanztheorie (Strukturmodell)”. Das Strukturmodell umfasst alle zuvor angenommenen Kausalbeziehungen zwischen den latenten Konstrukten (vgl. Werner et al., 2015, S. 953). Dabei werden die unabhängigen latenten Konstrukte als exogen bezeichnet und die abhängigen, durch andere Variablen erklärten Konstrukte als endogen. Das Strukturmodell ist daher der zentrale Gesichtspunkt, um zuvor aufgestellte Hypothesen untersuchen zu können. Dabei muss allerdings sichergestellt werden, dass eine angenommene Kausalrichtung überhaupt aufrechterhalten werden kann. Das Ziel von Strukturgleichungsmodellen ist es, ein Modell zu erzeugen, welches bestmöglich zu denen in der Empirie erhobenen Daten passt (vgl. Aichholzer, 2017, S. 9-10). Eine wichtige Frage betrifft dabei, wie mit Aussagen über die Kausalität umzugehen ist. Eine einzig statistische Verbindung zwischen latenten Variablen hat noch keine ausreichende Aussagekraft über kausale Zusammenhänge. Aichholzer (2017, S. 9) formuliert hierbei drei Bedingungen, anhand derer Aussagen über Kausalitäten in Strukturgleichungsmodellen fundiert getroffen werden können:

1. Es sollte eine gewisse zeitliche Antezedenz der Veränderung eines exogenen Konstrukts im Vergleich zum endogenen Konstrukt vorliegen oder angenommen werden können.
2. Es sollten „substanzielle empirische Zusammenhänge“ existieren.
3. Auch bei der Einbeziehung von Kontrollvariablen besteht weiterhin ein Zusammenhang zwischen den Konstrukten, die den Annahmen zufolge in kausaler Beziehung stehen.

In ähnlicher Weise betont Fuchs (2011, S. 3), dass eine statistisch nachweisbare Beziehung eine notwendige Bedingung für Aussagen über Kausalität sei, wohingegen erst durch zusätzliche intensive theoretische Überlegungen begründete Folgerungen entwickelt werden können.

3.3.2.1.3 Varianz- und kovarianzbasierte Analyseverfahren

Zu unterscheiden bei der Analyse von Strukturgleichungsmodellen sind varianz- und kovarianzbasierte Ansätze. Gemeinsam haben die Ansätze, dass komplexe Zusammenhänge zwischen Konstrukten gemessen werden sollen, die zumeist durch latente Variablen dargestellt werden (vgl. Hermann et al., 2006, S. 61). Verfahren, die auf Kovarianzen beruhen, schätzen die Parameter des Modells anhand der bestmöglichen Reproduktion der Kovarianzmatrix der Indikatoren aus der empirischen Erhebung (vgl. Hermann et al., 2006, S. 37). Ziel von Kovarianzanalysen ist demnach eine möglichst gute Schätzung einer modelltheoretischen Korrelationsmatrix im Vergleich zur empirischen Korrelationsmatrix (vgl. Fuchs, 2011, S. 14).

Dagegen strebt der varianzklärende Ansatz mit der Partial Least Squares-Methode die bestmögliche Prognose der empirischen Beobachtungswerte an. Die erklärte Varianz der abhängigen Variablen im Strukturmodell und ebenso die Varianz der Indikatoren in den Messmodell sollen so im Vergleich zur Empirie maximiert werden (vgl. Fuchs, 2011, S. 19). Vorgegangen wird bei varianzbasierten Ansätzen iterativ in Form einer kleinsten Quadrate Schätzung. Synonym für kovarianzbasierte und auf der anderen Seite varianzbasierte Verfahren werden die Begriffe LISREL (Linear Structural Relationships) und PLS (Partial Least Squares) genutzt. LISREL ist dabei zugleich der Name einer Windows-basierten Anwendung. Tabelle 20 stellt einen übersichtlichen Vergleich varianz- und kovarianzbasierter Strukturgleichungsmodelle dar.

In dieser Arbeit wird dem *varianzbasierten Ansatz (PLS)* gefolgt. Hierfür sprechen mehrere Gründe, wie beispielsweise, dass PLS die Integration formativer Messmodelle zulässt. Kovarianz- und varianzbasierte Analysen sollten allerdings nicht als Gegensätze verstanden werden. Nach Fuchs (2011, S. 13) handele es sich um ähnliche Schrittfolgen, die jedoch anhand einiger methodischer Aspekte zu unterscheiden sind. In diesem Kontext wird als Synonym für varianzbasierte Strukturgleichungsanalysen der Begriff PLS-SEM genutzt (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) (vgl. Fuchs, 2011, S. 13).

Grundlegend für varianzbasierte Analyseverfahren für Strukturgleichungsmodelle ist ein zweistufiger Prozess, welcher auf der Kleinsten-Quadrate-Schätzung fußt. Zunächst werden die Werte für die latenten Variablen geschätzt, was anhand des aufgestellten Messmodells geschieht. Der zweite Schritt sieht vor, dass anhand der Werte der Konstrukte die Beziehungen im Strukturmodell geschätzt werden (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 67). Diese zwei Stufen, die in iterativer Weise wiederholt werden, bis sich Konvergenz einstellt, werden oftmals als äußere und innere Schätzung bezeichnet. PLS-SEM hat zum Ziel, mit dem aufgestellten globalen Modell eine möglichst genaue Prognose der empirischen Daten zu erzeugen (vgl. Fuchs, 2011, S. 19). Es wird beabsichtigt, sowohl die Varianz der Fehlervariablen innerhalb des Messmodells als auch diejenige Varianz im Strukturmodell auf ein Minimum zu reduzieren (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 67). Demnach ist die Unterscheidung der beobachtbaren

Manifestationen im Messmodell und der latenten Variablen des Strukturmodells essenziell (vgl. Boßow-Thies & Panten, 2009, S. 365). Allerdings, dies ist ein erster Unterschied zwischen LISREL und PLS-SEM, wird das Messmodell wiederum unterteilt in reflektive und formative Indikatoren, deren Charakteristika bereits erörtert wurden.

Eigenschaft	PLS-SEM (Varianzbasierte Strukturgleichungsmodelle)	LISREL (Kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle)
Analysemethode	Partial Least Squares	Kovarianzstrukturanalyse
Schätzprinzip	Iterative Kleinste Quadrate Schätzung	Maximum Likelihood Schätzung
Ziel des Algorithmus	Möglichst exakte Prognose der empirischen Daten (Minimierung der Residualvarianzen im Struktur- und im Messmodell)	Möglichst exakte modelltheoretische Nachbildung der Kovarianzen der empirischen Daten
Konsistenz der Schätzer	Bei großer Stichprobe konsistent	Konsistent
Verteilungsannahmen	Lediglich weiche Annahmen	Multivariate Normalverteilung
Modellkomplexität	Hochkomplexe Modelle möglich	Begrenzt
Stichprobengröße	Zumeist recht kleine Stichprobe ausreichend; abhängig von größter Prädiktorenzahl	Große Stichproben nötig (min. 200)
Beziehungen des Messmodell	reflektiv und formativ möglich	Nur reflektiv
Konstruktwerte	Werte explizit geschätzt	Werte undeterminiert
Skalenniveau	Uneingeschränkt	Zumindest Intervallskalen
Forschungsinteresse	Explorativ	Konfirmatorisch
Gütekriterien	Heuristisches Vorgehen	Statistische Fit-Maße
Softwares	SmartPLS, PLSGraph 3.0, LVPLS	LISREL, AMOS, EQS

Tabelle 20: Vergleich varianz- und kovarianzbasierter Strukturgleichungsmodelle (in Anlehnung an Herrmann et al., 2006, S. 44; Bliemel et al., 2005, S. 11; Panten & Boßow-Thies, 2017, S. 318)

Dies hat zur Konsequenz, dass nicht nur reflektive, sondern auch formative Modelle auf ihre Güte hin beachtet werden müssen. Die Kriterien unterscheiden sich hierbei. Auf globaler Ebene zeigt sich bei PLS-SEM, dass es keine globalen Gütekriterien gibt, anhand derer das gesamte Modell beurteilt werden kann (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 44). Daher werden partielle Gütekriterien herangezogen. Zur Beurteilung reflektiver Messmodelle nutzt man Kennzahlen der Reliabilität, der Konvergenzvalidität und der Diskriminanzvalidität (vgl. Fuchs, 2011, S. 27). Auch bei formativen Messmodellen wird eine Prüfung der Reliabilität und der Validität durchgeführt (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 326). Allerdings können dabei nicht die Kriterien reflektiver Modelle angewendet werden, da formative Messmodelle nicht vorsehen, dass Korrelationen zwischen den Indikatoren bestehen. Die konfirmatorische Faktorenanalyse zur Begutachtung der Validität von Messmodellen kommt bei formativen Spezifikationen nicht infrage (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 62). Ein erster Schritt der Untersuchung des

Strukturmodells ist die Beurteilung der Pfadkoeffizienten. Diese werden unter anderem anhand der Stärke ihrer Ausprägung und der t-Werte begutachtet. Hinzu kommen Kriterien der Bestimmtheitsmaße, der Prognoserelevanz und der Robustheit der Ergebnisse (vgl. Fuchs, 2011, S. 33).

3.3.2.2 PLS-SEM

3.3.2.2.1 Begründung der Wahl von PLS-SEM

Die Entscheidung, ob eine varianzbasierte oder kovarianzbasierte Analyse genutzt werden sollte, orientiert sich speziell an der Frage der Operationalisierung der Konstrukte und am Forschungsinteresse der Untersuchung (vgl. Hermann et al., 2006, S. 61). Chin und Newsted (1999, S. 337) sprechen sich für eine Verwendung varianzbasierter Verfahren aus, wenn die folgenden Punkte im Vordergrund des Forschungsprojekts stehen:

1. Es sollen Vorhersagen zu bisher recht unbekanntem Phänomenen getroffen werden.
2. Das Phänomen ist bisher wenig erforscht worden und es liegen kaum erprobte Messansätze vor.
3. Das Modell besitzt eine hohe Komplexität mit vielen Indikatoren
4. Es kann nicht unbedingt von einer Multinormalverteilung ausgegangen werden.
5. Es gibt eine theoretisch begründete Notwendigkeit zur Nutzung reflektiver und formativer Messmodelle für die latenten Variablen.
6. Die Stichprobe ist vergleichsweise klein.

Der große Vorteil varianzbasierter Strukturgleichungsmodelle ist, dass weniger Annahmen erfüllt werden müssen, wobei die Schätzergebnisse dennoch von hoher Qualität sein können. Außerdem ist es nicht notwendig, eine große Stichprobe zu generieren (vgl. Götz et al., 2010, S. 691). Darüber hinaus erscheint die Nutzung von PLS-SEM für die Frage dieser Forschungsarbeit aus noch weiteren Gründen sinnvoll. Diese Gründe sind sowohl theoretischer als auch methodischer Natur. In Tabelle 21 sind die Vorteile von varianzbasierten Verfahren auf diese Arbeit bezogen. Sarstedt et al. (2014, S. 105-106) besprechen die Vorteile von PLS-SEM speziell im Kontext von Familienunternehmen. Dabei wird PLS-SEM jedoch in der Forschung zu Familienunternehmen bisher selten eingesetzt. Allerdings ist der Einsatz bei derartigen Forschungsvorhaben von großem Vorteil, unter anderem da die Komplexität relevanter Theorien immer größer wird und die Rücklaufquoten der Teilnehmer aus Familienunternehmen stetig sinken. Ferner seien komplexe Messmodelle in der Forschung zu Familienunternehmen verbreitet ebenso wie vergleichsweise kleine Zielgruppen und die Problematik, dass in einer Vielzahl an Studien zu Familienunternehmen keine Normalverteilung der Daten angenommen werden kann (vgl. Sarstedt et al., 2014, S. 108). Zusammenfassend kommen die Autoren zu der Folgerung, dass PLS-SEM ein vielseitiges Analyseverfahren darstellt, welches mit den zahlreichen Spezifika von Familienunternehmen besser umgehen kann als der Großteil anderer statistischer Ansätze. Wie sich in Abschnitt 4.1 zeigen wird, werden mehrere Strukturgleichungsmodelle analysiert, um sich auf quantitativer Ebene der Analyse der Hypothesen aus Abschnitt 3.2

zu nähern. Jedes Strukturgleichungsmodell für sich stellt dabei ein komplexes Netzwerk aus theoretisch hergeleiteten Kausalbeziehungen dar. Derartig komplexe Wirkungsbeziehungen sind typisch für das Verhalten von Familienunternehmen. Dies kann auch ein Grund dafür sein, dass das Interesse an PLS-SEM in der Forschung zu Familienunternehmen in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen ist (vgl. Hair et al., 2021). Insbesondere in der Fähigkeit, bedeutsame Resultate trotz kleiner Stichproben zu erzeugen und in der hohen Vorhersagekraft bei Bezugnahme auf Daten außerhalb der genutzten Daten (engl. *out-of-sample predictive power*) sei der große Mehrwert vom PLS-SEM zu sehen.

Aspekt von PLS-SEM	Bezug zur Untersuchung
Intention der Untersuchung	Die Untersuchung hat einen explorativen Charakter. Theoretische Erkenntnisse sollen generiert, nicht in erster Linie getestet werden.
Forschungsstand	Der Forschungsstand zur holistischen Betrachtungsweise dynamischer Fähigkeiten mittelständischer Manager, zur Manager-Flexibilität und zur Organisationsflexibilität im deutschen eigentümergeführten Mittelstand ist bisher sehr gering.
Komplexität des Modells	Da eine holistische Betrachtungsweise einer Vielzahl mehrdimensionaler theoretischer Konstrukte angestrebt wird und ebenso die vielfältigen Beziehungen zwischen den Dimensionen untersucht werden sollen, handelt es sich um ein hochkomplexes Modell.
Spezifikation der latenten Variablen	Es gibt reflektive Messmodelle wie beispielsweise zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil oder zur Innovationskraft. Allerdings erfordert eine holistische Betrachtungsweise der Konstrukte zwingend eine formative Spezifikation. Daher sind die dynamischen Fähigkeiten sowie deren Grundlagen ebenso wie die Manager- und Organisationsflexibilität formative Konstrukte zweiter Ordnung. Nur PLS-SEM lässt reflektive und formative Messmodelle in einem Strukturgleichungsmodell zu.

Tabelle 21: Bezug von PLS-SEM zur Untersuchung in dieser Arbeit

3.3.2.2.2 Grundlagen von PLS-SEM

Das Ziel des PLS-Algorithmus ist es, die beste mögliche Prognose der empirischen Daten herzustellen (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 44). Das Verfahren zur Erzeugung dieser Prognose beinhaltet mehrere Stufen und ist iterativ (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 588). Zunächst werden die latenten Variablen bestimmt anhand des Mess- und Strukturmodells, woraufhin im nächsten Schritt die Pfadkoeffizienten zwischen den Konstrukten geschätzt werden (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 588). Zur Schätzung der Parameter werden Gewichte eingesetzt. Durch diese Gewichte werden die Werte der latenten Variablen berechnet (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 37).

Die Indikatoren, die den latenten Variablen zugeordnet werden, werden mithilfe der Gewichte linear kombiniert und ergeben die latenten Variablen. Die PLS-Methode strebt in diesem Verfahren an, die Residualwerte zu minimieren, sodass die empirischen Werte bestmöglich nachgebildet werden (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 37). Partial Least Squares als Methode sieht vor, dass nicht das komplette Modell als Ganzes optimiert wird, sondern dass immer nur Teile des Modells geschätzt werden. Somit wird stets *partiell* geschätzt: Während Teile des Modells unverändert bleiben und als gegeben erachtet werden, wird bei den anderen Teilen die Berechnung der latenten Werte durchgeführt (vgl. Henseler, 2005, S. 72).

Das Verfahren zur Schätzung der Parameter beginnt mit einer einmaligen Initialisierung. Es folgt das Schätzverfahren für die Konstruktwerte, bevor die Parameter im Strukturmodell bestimmt werden (vgl. Henseler, 2005, S. 71). Für die Berechnung der Werte der Konstrukte werden die innere und die äußere Schätzung herangezogen (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 7). Die innere Schätzung basiert auf dem Strukturmodell, dem inneren Modell. Die äußere Schätzung hingegen nutzt das Messmodell, demnach das äußere (Mess-)Modell. Die Werte der latenten Konstrukte werden also nicht nur durch das Messmodell berechnet, sondern es werden auch die Beziehungen zwischen den Konstrukten berücksichtigt, da in iterativer Weise eine Vielzahl an Verbesserungen vorgenommen wird, bis sich Konvergenz einstellt. Bei der äußeren Schätzung der latenten Konstruktwerte wird unterschieden zwischen formativen und reflektiven Spezifikationen. Abbildung 46 zeigt den Ablauf des Partial Least Squares-Schätzalgorithmus, welcher sich sowohl an Herrmann et al. (2006, 37-38), als auch an Weiber und Mühlhaus (2014, S. 69) und Fuchs (2011, S. 21) orientiert. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass Weiber und Mühlhaus (2014, S. 69) und Fuchs (2011, S. 21) mit der inneren Schätzung in ihren Erläuterungen des Algorithmus beginnen, während Herrmann et al. (2006, S. 37-38) die äußere Schätzung als Anfang ausgeben. Das Vorgehen innerhalb der Phasen ist hingegen identisch und durch die Iterationen folgen die Schritte ohnehin mehrfach aufeinander. Außerdem geben Weiber und Mühlhaus (2014, S. 69) als Konvergenzkriterium eine Veränderung von höchstens 0,000001 aus, wohingegen Fuchs (2011, S. 23) von 0,001 ausgeht.

Weiber und Mühlhaus (2014, S. 72) schlagen vor, dass man die geschätzten Konstruktwerte der inneren und der äußeren Schätzung vergleicht, um zu erkennen, ob sich Konvergenz eingestellt hat. Sind die Änderungen nicht mehr signifikant, so wird zu Phase 2 übergegangen. Anhand der Pfadanalyse werden in diesem Schritt die Pfadkoeffizienten sowie die Faktorladungen des Strukturmodells berechnet (vgl. Fuchs, 2011, S. 23). Dabei wird die PLS-Methode eingesetzt. Abschließend kommt es zur Berechnung der Mittelwerte und der Konstanten für die Regressionsfunktionen (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 38).

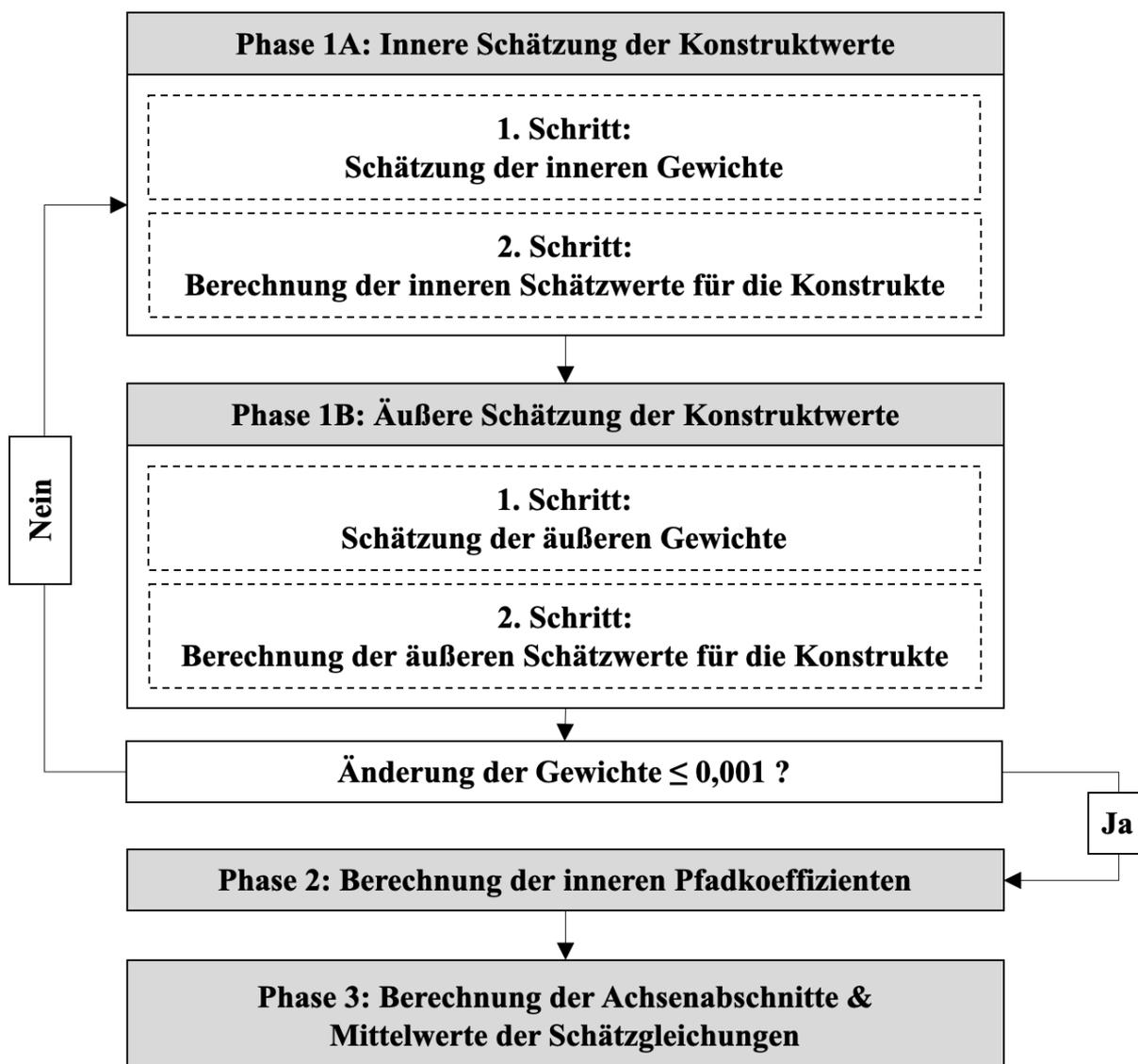


Abbildung 46: Ablauf des PLS-Schätzverfahrens (in Anlehnung an Herrmann et al., 2006, S. 37-38; Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 69; Fuchs, 2011, S. 21)

3.3.2.2.3 Gütekriterien von PLS-SEM

Nach Fuchs (2011, S. 24) unterteilt sich die Beurteilung eines Strukturgleichungsmodells in drei Schritte. Zunächst müssen die Messmodelle überprüft werden, wobei dabei unterschiedliche Vorgehensweisen für reflektive und für formative Messmodelle vorliegen. Dieser Schritt dient der Beurteilung lokaler Gütekriterien. Im nächsten Schritt wird das Strukturmodell begutachtet. Anders als bei kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellen hingegen gibt es bei varianzbasierten Analysen keine globalen Gütekriterien. Daher kommen partielle Gütemaße zum Einsatz. Abgeschlossen wird die Beurteilung varianzbasierter Strukturgleichungsmodelle durch eine Betrachtung des Gesamtmodells, also der Gesamtheit aus Mess- und Strukturmodell.

Im ersten Schritt der Beurteilung muss sichergestellt werden, dass die Messmodelle der latenten Variablen eine ausreichend hohe Güte besitzen. Dabei werden bei reflektiven und formativen Messmodellen unterschiedliche Gütekriterien herangezogen. Zur Prüfung der Güte *reflektiv*

spezifizierter Messmodelle werden die Reliabilität, die Konvergenzvalidität und die Diskriminanzvalidität verwendet. Zu den Kriterien der Reliabilität zählen die Indikatorreliabilität und Cronbachs Alpha, während man für die Konvergenzvalidität die Konstruktreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz heranzieht (vgl. Zinnbauer & Eberl, 2004, S. 7). Die Diskriminanzvalidität kann begutachtet werden anhand des Fornell/Larcker-Kriteriums und anhand der Kreuzladungen (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 591).

Als erstes gilt es, sich die *Faktorladungen* der Indikatoren für die jeweilige latente Variable anzusehen. Der zu beachtende Schwellenwert variiert hier je nachdem, welche Veröffentlichung man sich ansieht. Während Panten und Boßow-Thies (2007, S. 319) und Zinnbauer und Eberl (2004, S. 7) einen Faktorladungswert von mindestens 0,4 fordern, gibt Fuchs (2011, S. 25) einen Schwellenwert von 0,7 an. Zinnbauer und Eberl (2004, S. 21) erläutern, dass ein niedrigerer erforderlicher Ladungswert wie 0,4 dann als akzeptabel gilt, wenn lediglich zwei oder drei Indikatoren einer latenten Variable zugehörig sind. Zusätzlich sollte noch ein Signifikanztest für die Ladungswerte hinzugezogen werden, speziell wenn es sich um vergleichsweise neue Skalen handelt, die bisher wenig erprobt wurden. Hier können geringere Ladungen auftreten (vgl. Nitzl, 2010, S. 25). Als weiterer Bezugspunkt bei der Beurteilung reflektiver Messmodelle gilt *Cronbachs Alpha*. Diese Kennzahl gibt Aufschluss darüber, wie hoch die interne Konsistenz ist. Während die Ladungen für jeden Indikator einzeln berechnet und kontrolliert werden, wird Cronbach's Alpha auf die gesamte latente Variable bezogen. Als Richtwert wird ungefähr 0,7 angegeben (vgl. Panten & Boßow, 2007, 319).

Als nächstes übergeordnetes Gütekriterium reflektiver Messmodelle sollte die Konvergenzvalidität begutachtet werden. Dies kann im ersten Schritt durch die *Konstruktreliabilität* geschehen. Synonym wird hierfür oftmals der Begriff *Faktorreliabilität* genutzt. Dieses Kriterium wird ebenfalls auf Ebene des gesamten Konstrukts erhoben (vgl. Panten & Boßow-Thies, 2007, S. 319). Die Faktorreliabilität kann als Maß dafür angesehen werden, wie gut ein Konstrukt durch ihm zugehörige Indikatoren erfasst wird (vgl. Zinnbauer & Eberl, 2004, S. 7). Zinnbauer und Eberl (2004, S. 21) nennen als Schwellenwert für die Faktor- bzw. Konstruktreliabilität 0,6.

Weiterhin wird zur Beurteilung der Konvergenzvalidität die *durchschnittlich erfasste Varianz* (DEV) genutzt. Laut Nitzl (2010, S. 26) gibt diese Aufschluss darüber, wie groß der Anteil der erklärten Varianz durch die Indikatoren am gesamten Messfehler des Konstrukts ist (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 151). In der Literatur zu varianzbasierten Strukturgleichungen herrscht Einigkeit darüber, dass die DEV mindestens den Wert 0,5 erreichen sollte (vgl. bspw. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 151; Nitzl, 2010, 2S. 6; Zinnbauer & Eberl, 2004, S. 21).

Das abschließende zu beurteilende übergeordnete Gütekriterium für reflektive Messmodelle ist in der Diskriminanzvalidität zu finden. Anhand dieses Gütekriteriums lässt sich beurteilen, wie stark die Indikatoren einer latenten Variable sich von den Indikatoren eines anderen Konstrukts unterscheiden lassen (vgl. Nitzl, 2010, S. 27). Das *Fornell/Larcker-Kriterium* als eine wesentliche Kennzahl setzt voraus, dass die DEV eines Konstrukts größer als jede Korrelation des Konstrukts mit einem anderen reflektiven latenten Konstrukt ist (vgl. Zinnbauer & Eberl, 2004,

S. 8). Ebenso wird zur Begutachtung der Diskriminanzvalidität auf die *Kreuzladungen* geschaut. Die Berechnung der Kreuzladungen erfolgt, indem die Korrelationen zwischen manifesten Indikatoren und anderen latenten Konstrukten eines Modells bestimmt werden. Die Korrelationen der Indikatoren mit dem Konstrukt, dem sie zugeordnet sind, sollten deutlich höher sein als die Korrelationen mit anderen latenten Variablen (vgl. Fuchs, 2011, S. 27). Sowohl das Fornell/Larcker-Kriterium als auch die Kreuzladungen werden im Programm SmartPLS im Ergebnisbericht ausgegeben.

Tabelle 22 zeigt die Gütekriterien reflektiver Messmodelle in varianzbasierten Strukturgleichungsmodellen und nennt zugehörige Schwellenwerte oder Beurteilungsmaßstäbe.

Prüfung reflektiver Messmodelle		
Güteart	Gütekriterium	Schwellenwert
Reliabilität	Ladungswert	0,4 bzw. 0,7
	Cronbach's Alpha	0,7
Konvergenzvalidität	Konstruktreliabilität	0,6
	Durchschnittlich Erfasste Varianz (DEV)	0,5
Diskriminanzvalidität	Fornell/Larcker-Kriterium	DEV > Quadrierte Korrelation der latenten Variable mit anderen latenten Variablen.
	Kreuzladungen	Indikatoren sollten mit zugehörigem Konstrukt höhere Korrelation haben als mit anderen Konstrukten.

Tabelle 22: Gütekriterien und zugehörige Schwellenwerte reflektiver Messmodelle (in Anlehnung an Zinnbauer & Eberl, S. 21; Fuchs, 2011, S. 27)

Neben reflektiven Messmodellen können bei varianzbasierten Analysen von Strukturgleichungsmodellen ebenfalls *formativ* spezifizierte Messmodelle eingesetzt werden. Eine formative Spezifikation von Messmodellen bringt grundlegende Unterschiede zu reflektiven Messmodellen mit sich, welche sich ebenfalls bei den nutzbaren Gütekriterien zeigen (vgl. Nitzl, 2010, S. 29). Fuchs (2011, S. 27) weist darauf hin, dass es bisher in der Literatur nur wenige Maße zur Gütebeurteilung gibt, speziell im Vergleich zu der Vielzahl an Kriterien reflektiver Modelle. Als wesentliche Kriterien zur Begutachtung formativer Messmodelle werden die Gewichte zwischen Indikator und Konstrukt und der Varianzinflationsfaktor (VIF) sowie der Konditionsindex (KI) genutzt (vgl. Nitzl, 2010, S. 32). Die *Gewichte* repräsentieren dabei den Regressionskoeffizienten einer Regression zur Bestimmung des Konstruktswerts. Das Gewicht des Regressionskoeffizienten, der zu einem Indikator gehört, gibt an, wie groß der Beitrag des Indikators ist. Diese Gewichte sollten mindestens 0,1 bzw. 0,2 betragen (vgl. Fuchs, 2011, S. 28). Durch das Bootstrapping-Verfahren bei PLS-SEM können zudem die *Signifikanzen* der Gewichte der Indikatoren berechnet werden. Ein signifikantes Gewicht eines formativen Indikators kann als wichtiges Gütekriterium gelten. Jedoch gibt es Zweifel an der Relevanz der Indikatorsignifikanz hinsichtlich der Beurteilung der Güte eines formativen Messmodells. Die Begutachtung eines formativen Messmodells sollte stets die nomologische Validität beachten (vgl.

Nitzl, 2010, S. 29). Damit ist gemeint, dass inhaltliche, speziell theoretische Überlegungen angestellt werden sollen, die die Auswahl eines formativen Indikators begründen. Es soll demnach begründet werden, dass ein formativer Indikator eine Dimension eines Konstrukts darstellt, welche nicht weggelassen werden darf. Daher gilt die nomologische Validität als Komponente der Konstruktvalidität (vgl. Panten & Boßow, 2007, S. 319). Sowohl Nitzl (2010, S. 32) als auch Fuchs (2011, S. 30) betonen, dass die Elimination formativer Indikatoren sich vor allem auf inhaltliche Überlegungen stützen sollte. Der Ausschluss eines formativen Indikators aufgrund rein statistischer Kennzahlen ist daher oftmals nicht zu empfehlen, da ansonsten eine essenzielle Dimension des Konstrukts fehlen würde, was einer Fehlspezifikation gleichkommt (vgl. Fuchs, 2011, S. 30). Centefelli und Bassellier (2009, S. 691) schlagen als wichtigstes Kriterium die Abwesenheit von Multikollinearität vor. Laut Centefelli und Bassellier (2009, S. 692) kann es bei formativen Messmodellen dazu kommen, dass manche Indikatoren aufgrund einer hohen Anzahl an Indikatoren, die zu einem Konstrukt gehören, ein geringes Gewicht haben oder nicht signifikant sind. Es wird vorgeschlagen, nicht-signifikante Indikatoren dennoch beizubehalten, sofern keine theoretische Überschneidung mit anderen Indikatoren anzunehmen ist (vgl. Centefelli & Bassellier, 2009, S. 693). Allerdings wird geraten, dass neben dem Gewicht auch die Ladung des formativen Indikators und deren Signifikanz betrachtet wird. Sind sowohl das Gewicht als auch die Ladung insignifikant, müsse die Relevanz des Indikators und der Dimension infrage gestellt werden (vgl. Centefelli & Bassellier, 2009, S. 693).

Die Kollinearitätsprüfung formativer Indikatoren soll sicherstellen, dass die Indikatoren unabhängig voneinander sind (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 262). Bei hoher linearer Abhängigkeit zwischen den Indikatoren eines Konstrukts ist von Multikollinearität auszugehen. Bei reflektiven Indikatoren dagegen sollte Multikollinearität vorliegen, da diese ja dasselbe Phänomen erfassen sollen (vgl. Fuchs, 2011, S. 28). Eine hohe Multikollinearität macht es schwierig, den Einfluss eines einzelnen Indikators klar schätzen zu können (vgl. Nitzl, 2010, S. 30). Der Varianzinflationsfaktor (VIF) wird als zentrale Kennzahl zur Beurteilung der Multikollinearität bei formativen Messmodellen genannt. Diese Kennzahl gibt an, in welchem Maße sich die Varianz eines Indikators erhöht, falls Multikollinearität vorliegt. Beim Minimalwert von 1 erhöht sich die Varianz demnach gar nicht (vgl. Fuchs, 2011, S. 29). Der VIF zieht den Anteil an der Varianz eines Indikators heran, der von den anderen formativen Indikatoren des gemeinsamen Konstrukts erklärt werden kann (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 56). In Tabelle 23 sind die Gütekriterien formativer Messmodelle noch einmal dargestellt.

Anhand der vorhergegangenen theoretischen Überlegungen ist deutlich geworden, dass ein Großteil der in der quantitativen Untersuchung einzubeziehenden Konstrukte formativ spezifiziert werden müssen. Hinzu kommt, dass es sich um Konstrukte zweiter Ordnung handeln wird, und zwar in Form der reflektiv-formativen Spezifikation. Sowohl die Dynamic Capabilities als auch die Managerflexibilität und die Grundlagen der Dynamic Capabilities bestehen aus jeweils drei nicht-austauschbaren Dimensionen. Die Organisationsflexibilität soll sogar aus sechs Dimensionen bestehen. Hingegen muss während des Schätzverfahrens bewertet werden, ob die

Spezifikation der Konstrukte zweiter Ordnung die entsprechenden Gütekriterien erfüllt. Tabelle 24 zeigt die Dimensionen derjenigen Konstrukte, die als Konstrukte zweiter Ordnung erfasst werden sollen. Während die zweite Stufe formativ ist, werden die Dimensionen auf der ersten Stufe durch reflektive Indikatoren geschätzt.

Prüfung formativer Messmodelle		
Güteart	Gütekriterium	Schwellenwert
Indikatorvalidität	Gewicht des Indikators	Gewicht $\geq 0,1$ bzw. $0,2$
	Signifikanz des Gewichts des Indikators	$t \geq 1,65$ (bei Fehlerwahrscheinlichkeit von 10 %) $t \geq 1,96$ (bei Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 %)
	Signifikanz der Ladung des Indikators	$t \geq 1,65$ (bei Fehlerwahrscheinlichkeit von 10 %) $t \geq 1,96$ (bei Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 %)
Konstruktvalidität	Nomologische Validität	Inhaltlich-theoretische Begründung der Signifikanz des formativen Indikators. Bei Nicht-Signifikanz des Gewichts ist die nomologische Validität wichtiger als die statistischen Kriterien.
Multikollinearität	Variance Inflation Factor (VIF)	VIF ≤ 10 bzw. 5 (Daumenwert)

Tabelle 23: Gütekriterien und zugehörige Schwellenwerte formativer Messmodelle (in Anlehnung an Nitzl, 2010, S. 32; Fuchs, 2011, S. 30)

Zur Konstruktion von latenten Variablen höherer Ordnung stehen mehrere Verfahren zur Verfügung. In dieser Arbeit wird der Two Stage-Ansatz verwendet. Der Two Stage-Ansatz, welcher auch als faktorwertbasierter Ansatz bezeichnet wird, sieht ein Schätzverfahren in zwei Schritten vor (vgl. Giere et al., 2006, S. 688). Zunächst wird beim Two Stage-Ansatz auf die Integration des übergeordneten Konstrukts verzichtet. Dafür werden die Konstrukte erster Ordnung im Strukturmodell separat verwendet (vgl. Wilson & Henseler, 2007, S. 791). Beispielsweise wird nicht das Konstrukt der Dynamic Capabilities als Ganzes genutzt, sondern die Dimensionen Sensing, Seizing und Transforming. Nach dem Aufbau des Strukturgleichungsmodells wird das Schätzverfahren durchgeführt. So werden die Faktorenwerte der latenten Variablen auf der ersten Ebene des Konstrukts zweiter Ordnung berechnet. Die Ergebnisse des ersten Schätzverfahrens werden gespeichert. Anschließend wird ein zweites Strukturgleichungsmodell, nun jedoch nicht mehr mit den Dimensionen der ersten Ebene, sondern mit dem übergeordneten Konstrukt, beispielsweise Dynamic Capabilities, gebildet. In diesem zweiten Strukturgleichungsmodell werden die Faktorenwerte der Dimensionen, die man im ersten Modell gewonnen hat, als Indikatoren des Konstrukts zweiter Ordnung verwendet. Im Beispiel der Dynamic Capabilities werden die drei Dimensionen Sensing, Seizing und Transforming durch nur noch je einen Faktorenwert repräsentiert, also durch die Faktorenwerte, die das Schätzverfahren der ersten Stufe erzeugt hat. Während Sensing, Seizing und Transforming reflektiv spezifiziert wurden, werden die drei Faktorenwerte in der zweiten Stufe als formative Indikatoren eingesetzt. Crocetta et al. (2021, S. 731) geben an, dass oftmals der Zwei-Stufen-Ansatz als der hochwertigere angesehen wird, da er genauere Schätzungen der Konstruktwerte erzeugt.

Reflektiv-formative Konstrukte der Untersuchung	
Konstruktnamen	Dimensionen auf der zweiten Stufe
Dynamic Capabilities	Sensing
	Seizing
	Transforming
Grundlagen der Dynamic Capabilities	Human Capital
	Managerial Cognition
	Social Capital
Manager-Flexibilität	Entscheidungsflexibilität
	Informationale Flexibilität
	Interpersonelle Flexibilität
Organisationsflexibilität	Strategische Flexibilität
	Mechanische Flexibilität
	Organische Flexibilität
	Kulturelle Flexibilität
	Intelligente Flexibilität
	Virtuelle Flexibilität

Tabelle 24: Konstrukte zweiter Ordnung und zugehörige Dimensionen in dieser Forschungsarbeit

Durch die Aufteilung in zwei Schritte erfordert der Two Stage-Ansatz ebenfalls zu einem Teil eine zweistufige Beurteilung der Güte der Mess- und Strukturmodelle. Konstrukte zweiter Ordnung werden zusammengesetzt aus reflektiven und formativen Spezifizierungen, weswegen die bereits erörterten Gütekriterien in den beiden Stufen zum Einsatz kommen. Werden in einem Strukturgleichungsmodell beispielsweise als einziges Konstrukt zweiter Ordnung die Dynamic Capabilities integriert, so müssen im ersten Schritt Gütekriterien reflektiver Messmodelle herangezogen werden für die Dimensionen Sensing, Seizing und Transforming (vgl. Duarte & Amaro, 2018, S. 300). Das zweite Modell nutzt die Faktorenwerte in einer formativen Spezifikation für das Konstrukt zweiter Ordnung Dynamic Capabilities. Daher müssen auf dieser Stufe die Kriterien für formative Modelle berücksichtigt werden (vgl. Duarte & Amaro, 2018, S. 304). Als ein wesentlicher Vorteil von PLS-SEM gilt die Möglichkeit, komplexe Beziehungen abzubilden. Übliche Regressionsansätze sind dazu nicht geeignet. Zu derartigen komplexen Zusammenhängen zählen auch *Mediationen*. Bei einer Mediation wird angenommen, dass zwischen dem direkten Einfluss einer exogenen auf eine endogene Variable eine zwischengeschaltete Variable die eigentliche Erklärung der Beziehung ist (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 602). Zur Überprüfung schlagen Schloderer et al. (2009, S. 602) vor, dass man den direkten Effekt zwischen exogener und endogener Variable mit dem totalen Effekt vergleicht. Der totale Effekt fügt dem direkten noch den indirekten Effekt hinzu. Ist der Zuwachs durch den indirekten Effekt oder die indirekten Effekte bedeutend, so kann von der Existenz eines Mediators oder mehrerer Mediatoren ausgegangen werden. In SmartPLS erfolgt die Schätzung der direkten und

totalen Effekte durch die Bootstrapping-Prozedur. Zudem wird die Signifikanz der indirekten Pfade angezeigt. Die Signifikanz des indirekten Effekts zu begutachten, schlagen auch Matthews et al. (2018, S. 2) als ersten Schritt vor. Es wird empfohlen, alle Mediatoreffekte, sofern theoretisch begründbar, in einem Strukturgleichungsmodell zu schätzen. Wendet man das Schätzverfahren einzeln auf jeden Mediator an, so wird die Effektstärke überhöht (vgl. Hair et al., 2017b, S. 202). SmartPLS bietet anhand der Bootstrapping-Prozedur Aussagen zur Signifikanz der direkten, der spezifischen indirekten, der totalen indirekten und der totalen Effekte. Huber et al. (2007, S. 71) nennen hinzukommend den z-Test von Sobel als Methode zur Beurteilung von Mediatoreffekten. Hingegen ist der Sobeltest nur durchführbar bei recht großen Stichproben. Als Richtwert wird eine Stichprobengröße von 200 angegeben (vgl. Huber et al., 2007, S. 72). Da PLS-SEM speziell bei eher kleinen Stichproben genutzt wird, verzichtet man oft auf den Sobeltest. So wird auch in dieser Untersuchung auf diesen Test verzichtet.

Daneben kann man auch die VAF (*Variance Accounted For*) berechnen (vgl. Huber et al. 2007, S. 72). Der VAF-Wert gibt das Ausmaß des indirekten Effekts der exogenen auf die endogene Variable an. Dabei wird der indirekte Effekt im Zähler auf den totalen Effekt im Nenner bezogen. Liegt gar kein indirekter Effekt vor, so hat die VAF ein Niveau von 0. Ein Wert von 1 dagegen zeigt einen vollständig indirekten Effekt an. Durch die Begutachtung der Signifikanzniveaus der indirekten und der totalen Effekte kann die Stärke des indirekten Effekts eingeschätzt werden. Eine volle Mediation tritt ein, wenn der direkte Effekt nicht signifikant ist, dafür aber der indirekte Effekt. Ist nur der direkte Effekt signifikant, liegt keine Mediation vor. Sind hingegen sowohl der direkte und der indirekte Effekt signifikant, kann von einer partiellen Mediation ausgegangen werden (vgl. Huber et al., 2007, S. 70). Darüber hinaus kann der seltene Fall vorliegen, dass der direkte und der indirekte Effekt gegenläufige Wirkungen haben. Tritt diese Situation ein, so müssen die theoretischen Begründungen der Wirkungsbeziehungen überprüft werden, da der Mediator zwar zwischen den direkten Effekt geschaltet wird, sich die Richtung der gesamten Beziehung aber nicht verändern sollte (vgl. Hair et al., 2017b, S. 200).

Erst wenn sichergestellt wurde, dass die Messmodelle ein akzeptables Niveau haben, kann übergegangen werden zur *Beurteilung des Strukturmodells*, welches auch inneres Modell oder inneres Pfadmodell genannt wird (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 594). Da die Parameterschätzungen bei PLS-SEM simultan durchgeführt werden, können keine globalen Gütekriterien genutzt werden. Dagegen werden die Gütekriterien partiell eingesetzt, um jede Wirkungsbeziehung zu begutachten (vgl. Herrmann et al., 2006, S. 58). Durch die Begutachtung des Modells auf Strukturebene können Aussagen über hypothetische kausale Zusammenhänge getroffen werden. Bei PLS-SEM und bei der dafür geeigneten Software SmartPLS geschieht die Schätzung der Signifikanzen und der Höhe der Strukturparameter anhand der Bootstrapping-Prozedur. Beim Bootstrapping werden aus der Gesamtstichproben Teilstichproben gezogen. Diese Teilstichproben wiederum werden genutzt, um die Parameter des Strukturgleichungsmodells zu schätzen. Auf diese Weise können Streuungsmaße berechnet werden, welche zur Bestimmung der t-Werte herangezogen werden (vgl. Streukens & Leroi-Werelds, 2016, S. 619).

Der erste Schritt der Beurteilung des Strukturmodells bezieht sich auf das *Bestimmtheitsmaß* R^2 (vgl. Nitzl, 2010, S. 33). Dieses Maß wird für jede endogene Variable berechnet und gibt an, welcher Anteil der Varianz der endogenen Variable durch die ihr kausal vorgelagerten exogenen Variablen erklärt wird (vgl. Fuchs, 2011, S. 30). Generelle Richtwerte für die Akzeptanzlevel des Bestimmtheitsmaßes existieren nicht. Häufig wird Bezug genommen auf Chin (1998, S. 323), der ein R^2 von 0,19 als schwach, ein R^2 von 0,33 als mittelgut und ein R^2 als 0,67 als substantiell bezeichnet. Allerdings weist Nitzl (2010, S. 33) darauf hin, dass es auf den Kontext der Studie ankommt, um bewerten zu können, welche Aussagekraft R^2 hat.

Anschließend sollten die Pfadkoeffizienten des inneren Modells begutachtet werden. Weiber und Mühlhaus (2014, S. 326) äußern, dass bei einer *Höhe der standardisierten Pfadkoeffizienten* von 0,2 oder höher davon ausgegangen werden kann, dass ein bedeutsamer Einfluss auf die endogene Variable vorliegt. Allerdings sollte auch berechnet werden, ob ein hinreichend hohes Signifikanzniveau erreicht wird. Mithilfe der Bootstrapping-Prozedur lassen sich die *t-Werte für die Pfadkoeffizienten* berechnen. Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent kann ab einem t-Wert von 1,96 von einem signifikanten Einfluss ausgegangen werden (vgl. Fuchs, 2011, S. 31). Die t-Werte werden dabei für jede endogene Variable berechnet.

Durch die *Effektstärke* f^2 kann geschätzt werden, ob ein signifikanter Einfluss einer latenten unabhängigen Variable auf eine latente abhängige Variable vorliegt. Diese Schätzung nutzt dabei verschiedene Arten des Bestimmtheitsmaßes R^2 . f^2 gibt an, wie stark sich die Erklärung der Varianz einer endogenen Variable verringert, wenn die exogene Variable im Fokus nicht berücksichtigt wird (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 328). Liegt f^2 auf einem hohen Niveau bedeutet dies, dass ein Ausschluss der latenten exogenen Variable im Fokus die Erklärungskraft der exogenen für die endogene Variablen herabsetzen würde. f^2 -Werte von 0,02 gelten als gering, Werte von 0,15 als mittel und Werte von 0,35 als stark (vgl. Chin, 1998, S. 316).

Die *Prognoserelevanz* für ein endogenes Konstrukt kann anhand des Kriteriums Q^2 begutachtet werden. Dafür wird die Blindfolding-Prozedur eingesetzt. Die Prozedur nimmt für latente abhängige Variablen mit reflektiver Spezifikation einen Teil der empirischen Daten für diese Variable als fehlend an. Diese Datenpunkte werden beim Blindfolding dann durch das Strukturmodell geschätzt (vgl. Nitzl, 2010, S. 36). Q^2 gibt demnach an, wie gut das aufgestellte Strukturmodell die tatsächlichen Daten rekonstruiert (vgl. Fuchs, 2011, S. 32). Als Richtwert gilt $Q^2 > 0$. Ist dies der Fall, kann von der Vorhersagerelevanz des Modells ausgegangen werden.

Tabelle 25 zeigt die Gütekriterien für das Strukturmodell beim Einsatz von PLS-SEM zusammen mit den entsprechenden Schwellenwerten in Anlehnung an Fuchs (2011, S. 34). Dabei sind zudem Kriterien für die Robustheit einbezogen worden, wie sie Weiber und Mühlhaus (2014, S. 331) angeben. Sie fordern einen minimalen Stichprobenumfang von 100 und dass die Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist. Hinzu kommt eine geforderte Mindestanzahl

von Subsamples bei der Bootstrapping-Prozedur von 200. Bei der Software SmartPLS liegt der Wert der Subsamples jedoch ohnehin bei 500.

Prüfung des Strukturmodells		
Güteart	Gütekriterium	Schwellenwert
Beurteilung der Pfadkoeffizienten	Höhe der standardisierten Pfadkoeffizienten	Koeffizient $\geq 0,2$
	Signifikanz der standardisierten Pfadkoeffizienten	$t \geq 1,65$ (bei Fehlerwahrscheinlichkeit von 10 %) $t \geq 1,96$ (bei Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 %)
	Effektstärke f^2	$f^2 \geq 0,35 \rightarrow$ stark $0,15 \leq f^2 < 0,35 \rightarrow$ mittel $0,02 \leq f^2 < 0,15 \rightarrow$ schwach
Beurteilung der Konstrukte	Bestimmtheitsmaß R^2	$R^2 \geq 0,67 \rightarrow$ stark $0,33 \leq R^2 < 0,67 \rightarrow$ mittel $0,19 \leq R^2 < 0,33 \rightarrow$ schwach
	Prognoserelevanz Q^2	$Q^2 > 0$
Beurteilung der Robustheit	Repräsentativität der Stichprobe	
	Stichprobenumfang von min. 100	
	Mindestanzahl von Subsamples beim Bootstrapping von 200	

Tabelle 25: Gütekriterien der Prüfung des Strukturmodells (in Anlehnung an Fuchs, 2011, S. 34; Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 331)

3.3.2.3 Fragebogenerstellung und Operationalisierung

Nachdem in den vorigen Abschnitten erörtert wurde, welche Forschungsmethode sich für die Problemstellung anbietet, soll nun transparent gemacht werden, wie das passende Erhebungsinstrument entwickelt und eingesetzt wird. Da es sich bei der Fragestellung um ein Themenfeld handelt, bei dem die nötigen Daten nicht bereits vorliegen, gilt es, die Daten mithilfe eines Fragebogens selbst zu erheben. Eine Umfrage vorzubereiten und zu realisieren, folgt in diesem Kontext einem systematischen Prozess. Dieser systematische Prozess ist – angelehnt an Jacob et al. (2019, S. 59) – in drei übergeordnete Schritte zu unterteilen, welche aus mehreren Teilabschnitten bestehen. Tabelle 26 gibt einen Überblick über die Schritte einer Umfrage. Enthalten sind dabei Schritte, die bereits in den vorigen Kapiteln behandelt wurden, die aber notwendig sind, um die Güte der Umfrage bereits in der vorbereitenden Phase sicherzustellen.

Auf die Schritte, die bereits in den Kapiteln 1 und 2 dieser Arbeit erörtert wurden, wird im Folgenden nicht detailliert eingegangen. An den Beginn des Forschungsprozesses setzen Jacob et al. (2019, S. 59) die Themenfindung und die Konkretisierung der Forschungsfrage. In Tabelle 26 ist dies im Schritt „Theoretische Vorbereitung“ einzugliedern. Hat dies stattgefunden, startet die Literaturanalyse und -systematisierung. Dies ist geschehen, unter anderem, indem für die Literaturanalyse holistische Rahmenwerke angelegt wurden, sodass eine umfassende Erfassung aller Aspekte der Organisations- und Managerflexibilität realisiert werden konnte. Den spezifischen Kontext bilden der deutsche Mittelstand und die für diese Wirtschaftssphäre so

entscheidenden Eigentümer-Manager. Früh sollte ferner festgelegt werden, um welche Art der Forschung es sich handelt. Im Falle dieser Forschungsarbeit ist die Zielsetzung einerseits explorativ, andererseits kausalanalytisch angelegt. Es handelt sich bei der Frage der Flexibilität im familiengeführten Mittelstand im Sinne einer holistischen Untersuchung um ein bisher kaum erforschtes Feld. Die im zweiten Abschnitt dieses dritten Kapitels entwickelten Hypothesen gilt es, anhand von PLS-SEM zu testen. Die Ergebnisse der quantitativen Teilstudie werden in der ersten Hälfte des vierten Kapitels vorgestellt. Die Interpretation und Einordnung der quantitativen Ergebnisse geschieht dann erst im fünften Kapitel, nachdem die qualitative Teilstudie durchgeführt wurde, welche sich inhaltlich an die Analyse der Strukturgleichungsmodelle anschließt. Die Zusammenführung der quantitativen und qualitativen Teilstudie im Sinne der Meta-Inferenzen entspricht der Schrittfolge des sequenziellen, erklärenden Mixed Methods-Designs, welches das passende ist für die ausgearbeitete Forschungsfrage.

Schritt	Aspekte	Entscheidungspunkte
Theoretische Vorbereitung	Themenfindung Theoretische Begründung	Zielsetzung Theoretischer Bezugsrahmen Art der Forschung (Explorativ, kausalanalytisch, prognostisch...)
Planung & Operationalisierung	Erhebungsdesign Untersuchungsdesign Operationalisierung Pretest	Zielgruppe & Stichprobe Standardisierungsgrad Skalenentwicklung Modifikation der Skalen Erstellung des Fragebogens (Papier oder Online)
Untersuchung	Hauptuntersuchung	Zusendung der Umfrage Zusendung von Erinnerungen
Analyse	Datenaufbereitung & -analyse	Codierung Bereinigung Statistische Analysen
Verwertung	Darstellung & Interpretation Weiterverarbeitung	Forschungsbericht erstellen Präsentation & Verteidigung

Tabelle 26: Ablauf der Umfrage (in Anlehnung an Jacob et al., 2019, S. 59)

Das Untersuchungsdesign dieser Forschungsarbeit stützt sich auf die Nutzung einer Online-Befragung. Online-Befragungen haben seit dem Beginn des neuen Jahrtausends an Bedeutung gewonnen (vgl. Jacob et al., 2019, S. 106). Insbesondere sind sie nützlich, da sie bei schwierig zu erreichenden Zielgruppen einen flexiblen Ansatzpunkt bieten. Sie können ferner die Vorteile bieten, dass sie niedrigere Kosten verursachen, dass sie schneller durchzuführen sind und dass verschiedene Medien eingebunden werden können (vgl. Jacob et al., 2019, S. 121). Zudem könnten, so Jacob et al. (2019, S. 106) keine Verzerrungen durch die Anwesenheit eines Interviewers entstehen. Welker und Matzat (2009, S. 38) sehen weitere Vorzüge darin, dass eine Umfrage mehrheitlich zeitlich und örtlich unabhängig durchgeführt werden kann. Jedoch gibt es auch Bedenken bezüglich der Nutzung von Online-Umfragen. Diese Bedenken umfassen, dass lediglich internetaffine Mitglieder der Zielgruppe an der Umfrage teilnehmen könnten und

dass die Rücklaufquoten bei der eher unpersönlichen Kontaktaufnahme zu niedrig ausfallen könnten (vgl. Welker & Matzat, 2009, S. 38). Mayer (2013, S. 104) gibt Hinweise zur Gestaltung von Online-Fragebögen im Vergleich zu Papier-Fragebögen. Ein postalischer Fragebogen könne nicht ohne Weiteres in eine Online-Version umgewandelt werden. Der Fragebogen müsse an das Medium angepasst werden. Wie auch bei postalischen Umfragen müsse auf Übersichtlichkeit und Verständlichkeit geachtet werden. Das Medium des Internets könne dazu verleiten, übermäßig viele Informationen zu integrieren, da man scrollen kann. Zudem sollten die Möglichkeiten bestehen zu speichern, zurückzugehen und den Fortschritt der Fragebogen-Bearbeitung zu kontrollieren. Besonders wichtig sei eine Vorstellung des Projekts und der durchführenden Person, auch um die fehlende persönliche Komponente auszugleichen.

Bei der Formulierung der Fragen gilt es vielfache Mängel zu vermeiden. Die folgenden Hinweise zur Entwicklung von Fragen innerhalb einer Umfrage beziehen sich auf methodische Literatur von Jacob et al. (2019, S. 134-143), Hinkin (1998, S. 108), Jonkisz et al. (2012, S. 65) sowie Schumann (2019, S. 70-71) und Lietz (2010, S. 265-266):

- Die Fragen sollten einfach sein und geläufige Formulierungen enthalten.
- Die Fragen sollten vollständige Sätze sein.
- Reizwörter sollten vermieden werden.
- Suggestive Formulierungen sollten vermieden werden.
- Die Antwortkategorien sollten ausbalanciert sein. Dies bedeutet, dass die Antwortkategorien neben der Mittelkategorie, sofern es eine gibt, die gleiche Anzahl und die gleiche Abweichung besitzen sollten.
- Die Fragen sollten eindimensional sein und nur ein Konstrukt abdecken.
- Die Fragen sollten für die Teilnehmer durch ihr Wissen beantwortbar sein und keine zusätzliche Informationssammlung der Teilnehmer voraussetzen.
- Doppelte Verneinungen sollten vermieden werden.
- Kausalkonstruktionen sollten vermieden werden.
- Mehrdeutige Begriffe mit Interpretationsspielraum sollten vermieden werden.
- Die Fragen sollten Varianzen zulassen.
- Die Fragen sollten aktuell sein. Veraltete Skalen müssten also angepasst werden.
- Wertungen innerhalb der Formulierungen sollten vermieden werden.

Zentral neben der Erhebungsmethode und den eingebrachten Medien ist die Auswahl der richtigen Skalenform. Als Skala wird eine Sammlung zusammenhängender Aussagen oder Fragen bezeichnet, die darauf abzielt, ein Konstrukt messbar zu machen (vgl. Jacob et al., 2019, S. 184). Die genutzten Skalen werden anhand ihres Niveaus unterschieden. In dieser Forschungsarbeit gibt es Fragen aller vier Skalenniveaus, also sowohl kategoriale Frageformen und ordinal skalierte Fragen als auch Intervall- und Verhältnisskalen (vgl. Jacob et al., 2019, S. 182-184). Während das Alter der Teilnehmer beispielsweise einer Ratio- bzw. Verhältnisskala entspricht, ist das Geschlecht nur anhand einer Nominalskala zu vergleichen. Die Abschlüsse der Teilnehmer könnten als Ordinalskala aufgefasst werden. Der Großteil der Daten wird durch Likert-

Skalen erfasst. Derartige Skalen werden sowohl dem Ordinal-, als auch dem Intervallniveau zugeordnet (vgl. Boone, Jr. & Boone, 2012). Die Teilnehmer können zu den Aussagen der Skala ihre Zustimmung oder Ablehnung in Abstufungen abgeben (vgl. Joshi et al., 2015, S. 397). Empfohlen werden dabei maximal sieben Antwortmöglichkeiten, da eine größere Anzahl an Kategorien zu einer Scheindifferenzierung führt. Joshi et al. (2015, S. 399) äußern, dass der menschliche Verstand zeitgleich nicht mehr als sieben Abstufungen unterscheiden kann. Zwar weist auch Porst (2014, S. 87) darauf hin, dass mehr als zehn Skalenausprägungen eine sehr hohe Abstraktionsfähigkeit vom Teilnehmer fordern und daher eine geringere Zahl zu empfehlen ist. Doch muss die Skalierung ebenso eine ausreichende Varianz ermöglichen (vgl. Hinkin, 1998, S. 110). Fälschlicherweise werden oft alle Arten der Rating-Skalen als Likert-Skala bezeichnet. Dabei stellt eine Likert-Skala vielmehr ein spezielles Verfahren zur Schätzung von latenten Konstrukten dar, indem mehrere Aussagen formuliert, getestet und angewendet werden. Likert-Skalen umfassen daher nicht nur die Skala an sich, sondern auch den Erstellungs- und Testprozess (vgl. Theobald, 2017, S. 89-90).

Um die latenten Konstrukte erfassen zu können, müssen nach der Festlegung der notwendigen Fragearten und des Ablaufs der Frageblöcke, welcher bezogen auf diese Untersuchung im nächsten Schritt dargestellt wird, Aussagen und Fragen formuliert werden. Dies kann auch als *Operationalisierung* verstanden werden. Zentral ist dabei das theoretische Fundament (vgl. Hinkin, 1998, S. 105). In dieser Untersuchung wurde dieses Fundament im zweiten Kapitel gelegt. Zur Operationalisierung von Konstrukten gibt es grundlegend zwei unterschiedliche Ansätze. Zum einen kann man deduktiv vorgehen, demnach basierend auf der Theorie Fragen und Aussagen konzipieren. Zum anderen kann man induktiv Fragen entwickeln (vgl. Hinkin, 1998, S. 107). Der Schritt der Operationalisierung stellt also eine Verbindung zwischen theoretischen Grundlagen und Konstrukten und messbaren Indikatoren mit zugehörigen Skalen dar (vgl. Mayer, 2013, S. 78). Eine Variable repräsentiert dabei ein Merkmal eines Merkmalsträgers, beispielsweise das Alter oder das Geschlecht, aber auch eine Einstellung (vgl. Raithel, 2008, S. 37). Eine latente Variable ist ein Merkmal, das nicht direkt erfasst werden kann. Daher werden manifeste Variablen herangezogen, da diese in Form des Fragebogens gemessen werden können. Für diese manifesten Variablen, auch Indikatoren genannt, wiederum werden verschiedene Items generiert in Form von Fragen und Aussagen (vgl. Mayer, 2013, S. 79). Anhand der Skalen dann kann sich einer latenten Variable angenähert werden. Dieser Prozess ist bei der Verwendung von Likert-Skalen jedoch nicht als einmalige Schrittfolge anzusehen, sondern umfasst zudem Pretests durch Expertenmeinungen und durch erste statistische Überprüfungen der Güte der konzipierten Skalen (vgl. Schumann, 2019, S. 39). In Abbildung 47 ist die Verbindung zwischen Theorie am Beginn und Skalen am Ende der Operationalisierung bezogen auf die dynamischen Managerfähigkeiten und die Seizing-Dimension beispielhaft illustriert.

Bei der Formulierung der Fragen sollten einige Verzerrungen beachtet werden, die es gilt, bereits im Vorhinein zu reduzieren. Beim Problem der *Zustimmungstendenz* (Akquieszenz) tritt das Phänomen auf, dass die Teilnehmer dazu neigen, Aussagen zuzustimmen, obgleich die

wahre Einstellung nicht dieser Zustimmung oder nicht in einem solch großen Maße entspricht. Daher sollte bei der Formulierung auf klare und präzise Sätze zurückgegriffen werden und die Fragen oder Aussagen sollten so gestaltet sein, dass nicht einzig eine Zustimmung sinnvoll erscheint. Ansonsten wird auch keine hinreichende Varianz entstehen (vgl. Schumann, 2019, S. 37). Zudem können Verzerrungen durch *Satisficing* entstehen. Dies bezeichnet eine rein oberflächliche Beschäftigung mit der Fragestellung, bei der die erforderlichen kognitiven Stadien vom Verständnis bis zur Angabe der Antwort verschmelzen oder jeweils nur ungenügend durchlaufen werden (vgl. Jonkisz et al., 2012, S. 58). Satisficing kann speziell aufgrund von Ermüdung der Teilnehmer und aufgrund zu komplexer Fragestellungen auftreten, weswegen diese Aspekte vorzubeugen sind (vgl. Möhring & Schlütz, 2019, S. 106). Weitere Verzerrungen entstehen möglicherweise durch soziale Erwünschtheit (vgl. Jonkisz et al., 2012, S. 59). Dies bedeutet, dass die Teilnehmer dazu neigen könnten, diejenigen Antworten zu wählen, die womöglich angesehen sind in der Gesellschaft. Dagegen hilft es, wenn die Teilnehmer frühzeitig über den Untersuchungsgegenstand und über ihre Anonymität in der Umfrage aufgeklärt werden. Diese Aufklärung geschieht in dieser Untersuchung anhand der Einladungsmail sowie anhand einer Beschreibung des Forschungsprojekts auf der ersten Seite der Umfrage.

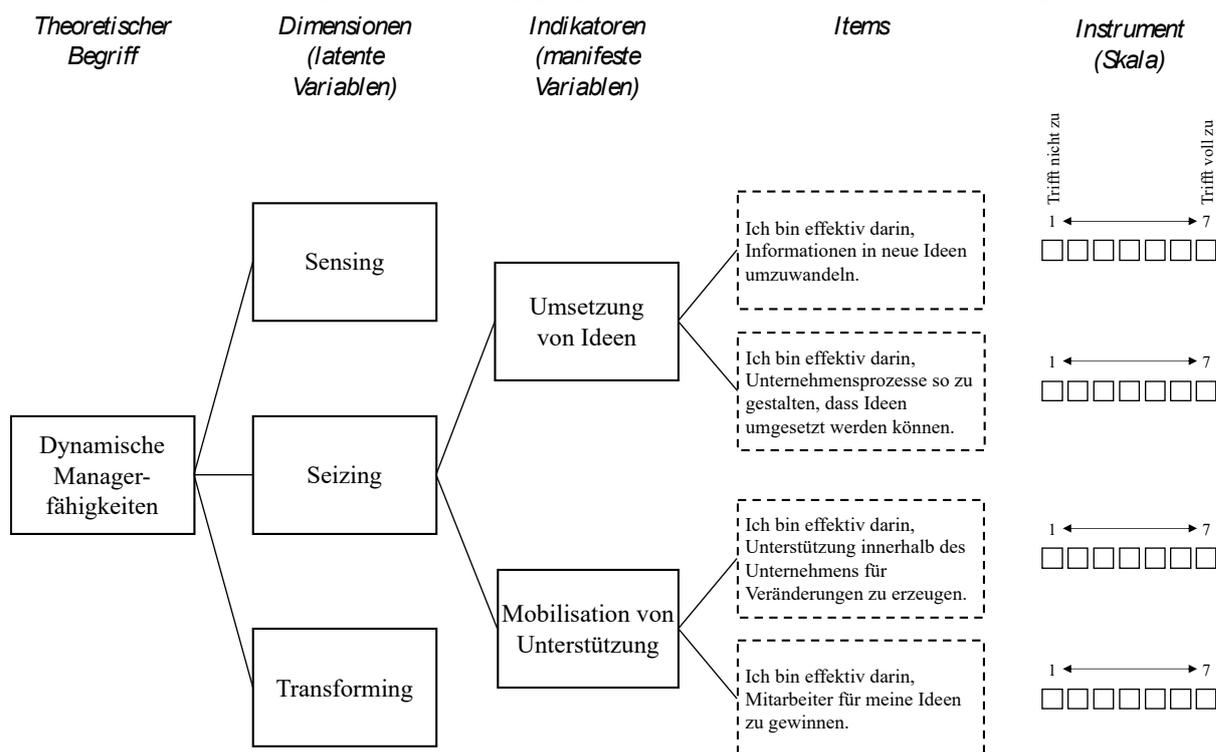


Abbildung 47: Schritte vom theoretischen Begriff zum Messinstrument (in Anlehnung an Mayer, 2013, S. 79)

Bei der *Gliederung* und dem *Aufbau* des Online-Fragebogens dieser Untersuchung wird der Empfehlung von Jacob et al. (2019, S. 200) gefolgt, dass der Grobaufbau eines Fragebogens vom Einleitungstext und Eröffnungsfragen über Fragen mit zentralen Inhalten zu abschließenden soziodemographischen und offenen Fragen und einer Schlussformel führt. Allerdings werden in diesem Fall die soziodemographischen Fragen schon zu Beginn integriert, da sie inhaltlich zu Fragen passen, die sich auf das Humankapital des Managers beziehen. Der in Tabelle

27 dargestellte Aufbau ist das Ergebnis mehrerer Pretests, bei denen Experten der Wissenschaft und der Praxis einbezogen wurden. Dabei ging es nicht nur um die konkrete Formulierung der Items, sondern auch um die Anordnung der Frageblöcke.

Wegweisend für den Prozess der *Itemgenerierung* ist Churchills Artikel von 1979 „A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs“. Churchills (1979, S. 66) Prozess umfasst acht Schritte, wobei diese mehrere Iterationen beinhalten. Auf die Spezifikation des Konstrukts, basierend auf einer Literaturrecherche, folgt die Generierung mehrerer Items. Die nächsten Schritte beinhalten die Sammlung von Daten und die Verfeinerung des Messinstruments. Neben der Beurteilung anhand von Expertenmeinungen ist auch die Begutachtung der Reliabilität und der Validität vorgesehen. Je nachdem wie diese Beurteilungen ausfallen, folgen weitere Iterationen. Abschließend empfiehlt Churchill die Entwicklung von Normen, was deskriptive, aber auch kausalanalytische Statistiken einschließt. Diesen Schritten wurde in leicht abgewandelter Form auch bei der Generierung der Fragen dieser Untersuchung gefolgt, wobei Teile der Iterationen in Kapitel vier als Teil der Prüfung der Messmodelle vorzufinden sind. Die Tabellen 28 bis 33 zeigen die zentralen Konstrukte und Fragekategorien der Umfrage sowie die zur Generierung der Items herangezogenen Veröffentlichungen. Eine ganzheitliche Auflistung der Fragen findet sich im Anhang.

Während es zu einigen Konstrukten und Dimensionen bereits gute bestehende Skalen gab, wie beispielsweise bei der strategischen Flexibilität in der Organisationsflexibilität, konnte bei anderen Konstrukten lediglich auf Definitionen und Auflistungen von Charakteristiken zurückgegriffen werden, um aus diesen dann Skalen zu entwickeln. Da es bisher zu keiner holistischen Erarbeitung der Manager- und der Organisationsflexibilität basierend auf den Typologien von Mintzberg und Scholz kam, mussten für die daraus hervorgehenden Dimensionierungen oftmals eigene Items entwickelt werden. Aus diesem Grund kommen dem Pretest und der Validierung der Messmodelle besondere Bedeutungen zu.

Aufbau des Online-Fragebogens		
Seite	Thema	Aspekte
1	Einwilligungserklärung	Einwilligungserklärung zur Teilnahme an der Umfrage
2	Allgemeine Informationen	Gründungsjahr Rechtsform Standort Exportanteil Geschlecht Funktion Alter Akademischer Abschluss
3	Einordnung in den Mittelstand	Mitarbeiteranzahl Umsatz Eigenkapitalanteil der Familie Unternehmensleitung Generationen in Familienhand Nischenstrategie Hierarchie
4	Wettbewerbsfähigkeit	Innovationskraft Performance Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil
5	Selbsteinschätzung als Manager	Human Capital Social Capital Managerial Cognition Familieneinfluss
6	Dynamische Fähigkeiten als Manager	Sensing Seizing Transforming
7	Flexibilität des Managers	Interpersonelle Flexibilität Informationale Flexibilität Entscheidungsflexibilität
8	Flexibilität des Unternehmens	Strategische Flexibilität Mechanische Flexibilität Organische Flexibilität Kulturelle Flexibilität Intelligente Flexibilität Virtuelle Flexibilität
9	Umfeld	Volatilität Unsicherheit Komplexität Ambiguität
10	Abschließende Frage	Offene Frage: Wie wichtig ist für Sie die Flexibilität Ihres Handelns – und wie zeigt sie sich?
11	Informationen für die Zusendung der Zusammenfassung des Dissertationsprojekts	Unternehmensname Ort Ansprechpartner

Tabelle 27: Aufbau des Online-Fragebogens

Mittelstandspezifika	
Konstrukt	Quellen
Nische	Dalgic & Leeuw (1994) Hagen et al. (2012) Kaschny, Nolden & Schleuderer (2015) Porter (1985)
Hierarchie	keine bestehenden Skalen genutzt
Innovationskraft	
Konstrukt	Quellen
Innovationskraft	Chadee & Roxas (2013) Donate & Guadamillas (2011) Man (2009) Mehrabani & Shajari (2012) Rhee, Park & Lee (2010) Subramanian & Nilakanta (1996) Tamayo-Torres, Ruiz-Moreno & Verdú (2010)
Performance	
Konstrukt	Quellen
Performance	Delaney & Huselid (1996) Flatten, Greve & Brettel (2011) Garcia-Morales, Lloréns-Montes & Verdu-Jover (2007) Keh, Nguyen & Ng (2007) Simsek (2007)
Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	
Konstrukt	Quellen
Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	keine bestehenden Skalen gefunden. Hilfreiche Quellen: Barney (1991) Coyne (1986) Hoffman (2000) Lado, Boyd, & Wright (1992) Lubit (2001)

Tabelle 28: Items und Quellen des Fragebogens (Teil 1)

Ressourcen des Managers	
Konstrukt	Quellen
Social Capital	Ambrosini & Altintas (2019) Adner & Helfat (2003) Augusto, Couto & Caiado (2012) Blyler & Coff (2003) Castanias & Helfat (2001) Félicio, Couto & Caiado (2012) Helfat & Martin (2015) Kor & Mesko (2013)
Familieninvolvierung	Chua, Chrisman & Sharma (1999) Kim & Gao (2013) Powell & Eddleston (2017) Sciascia & Mazzola (2008) Sirmon & Hitt (2003) Zellweger, Eddleston & Kellermanns (2010)
Managerial Cognition	Ambrosini & Altintas (2019) Adner & Helfat (2003) Helfat & Martin (2015) Kor & Mesko (2013)
Human Capital	Ambrosini & Altintas (2019) Augusto, Couto & Caiado (2012) Barker III & Mueller (2002) Helfat & Martin (2015) Khanna, Jones, & Boivie (2014) Kor & Mesko (2013) Nadkarni & Herrmann (2010) Papadakis & Barwise (2002)

Tabelle 29: Items und Quellen des Fragebogens (Teil 2)

Dynamic Capabilities des Managers	
Konstrukt	Quellen
Sensing	Alonso-Almeida, Buil-Fabregà, Bagur-Femenías & Aznar-Alarcón (2017) Ambrosini & Altintas (2019) Hodginson & Healey (2011) Kurtmollaiev et al. (2018) Kump et al. (2019) Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina & Diaz-Fernandez (2017) Pavlou & El Sawy (2011)
Seizing	Alonso-Almeida, Buil-Fabregà, Bagur-Femenías & Aznar-Alarcón (2017) Ambrosini & Altintas (2019) Hodginson & Healey (2011) Kump et al. (2019) Kurtmollaiev et al. (2018) Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina & Diaz-Fernandez (2017)
Transforming	Alonso-Almeida, Buil-Fabregà, Bagur-Femenías & Aznar-Alarcón (2017) Ambrosini & Altintas (2019) Hodginson & Healey (2011) Kurtmollaiev et al. (2018) Kump et al. (2019) Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina & Diaz-Fernandez (2017)

Tabelle 30: Items und Quellen des Fragebogens (Teil 3)

Manager-Flexibilität	
Konstrukt	Quellen
Interpersonelle Flexibilität	Gibbs (1994) Grover et al. (1993) Kaiser & Overfield (2010) Mehra et al. (2006) Mintzberg (1971) Mintzberg (1975)
Informationsflexibilität	El Sawy (1985) Grover et al. (1993) Guo, Zhao & Tang (2013) Leslie et al. (2002) Mintzberg (1975) Kaiser & Overfield (2010) Koontz (2010) Nonaka (1994) Tichy, Tushman & Fombrun (1979)
Entscheidungsflexibilität	D'Aveni & MacMillan (1990) Gibbs (1994) Grover et al. (1993) Jordan & Troth (2004) Klingebiel & Rammer (2011) Koontz (2010) Mintzberg (1975) Mehra et al. (2006) Phillips & Cheston (1979) TenDam (1987) Tjosvold (1984) Yukl & Mahsud (2010)

Tabelle 31: Items und Quellen des Fragebogens (Teil 4)

Organisationsflexibilität	
Konstrukt	Quellen
Strategische Flexibilität	Verdu-Jover, Llorens-Montes & Garcia-Morales (2005) Zhou & Wu (2010) Scholz (2007)
Mechanische Flexibilität	Mascarenhas (1984) Scholz (2007) Verdú-Jover, Lloréns-Montes & García-Morales (2005) Zhang, Vonderembse & Lim (2003)
Organische Flexibilität	Carroll & Teo (1996) Chen & Lin (2004) Covin & Slevin (1988) Lee & Yang (2011) Scholz (2007)
Kulturelle Flexibilität	Ngo & Loi (2008) Scholz (2007) Verdu-Jover, Alos-Simo & Gomez-Gras (2018)
Intelligente Flexibilität	Davenport, De Long & Beers (1998) Dawson (2000) Grant (2002) Scholz (2007) Wang & Aronson (2006)
Virtuelle Flexibilität	Zu dieser Dimension der organisatorischen Flexibilität gab es keine annähernd sinnvollen Skalen/Items. Die folgenden Quellen verbinden aber ansatzweise in einer Erhebung Virtualität und Flexibilität: Ahuja & Carley (1999) Burn & Barnett (1999) Scholz (2007)

Tabelle 32: Items und Quellen des Fragebogens (Teil 5)

Der *Pretest* kann als abschließendes Element der Phase der Planung und Operationalisierung angesehen werden. Das Messinstrument ist die entscheidende Komponente einer kausalanalytischen Untersuchung. Die Qualität der Daten, die statistisch ausgewertet werden sollen, hängen vom Messinstrument ab (vgl. Jacob et al., 2019, S. 212). Speziell die Reliabilität und die Validität des Messinstruments stehen im Vordergrund. Zwar können diese durch statistische Tests gesichert werden, doch kann ein Pretest derartige Gütekriterien bereits im Vorhinein absichern. Bei einem Pretest kommt es zusätzlich zur Beurteilung des übergeordneten Aufbaus des Fragebogens zum *Content Validity Assessment* (vgl. Hinkin, 1998, S. 108). Die hinzugezogenen Experten können dabei Items beurteilen, was wiederum zur Eliminierung erster unpassender Items führen kann. Hinkin (1998, S. 108) folgend kommt es speziell auf die Übereinstimmung des Inhalts der Fragen oder Aussagen und des zugehörigen Konstrukts an. Nach Mayer (2013, S.

99) steht die Überprüfung der Verständlichkeit, der Vollständigkeit und der Eindeutigkeit im Vordergrund. Bei einem Online-Fragebogen ist die Befragung von Test-Teilnehmern zudem hinsichtlich der Bedienungsfreundlichkeit und Funktionsweise der gewählten Plattform notwendig (vgl. Jonkisz et al., 2012, S. 70).

VUKA-Umwelt	
Konstrukt	Quellen
Volatilität	Carson, Madhok & Wu (2006) Carson, Wu & Moore (2012) Horney, Pasmore & O'Shea (2010) Ryu, Lim & Hong (2009)
Unsicherheit	Bacha (2010) Bstieler (2005) Horney, Pasmore & O'Shea (2010)
Komplexität	Horney, Pasmore & O'Shea (2010) Kukalis (1991)
Ambiguität	Carson, Madhok & Wu (2006) Carson, Wu & Moore (2012) Horney, Pasmore & O'Shea (2010)

Tabelle 33: Items und Quellen des Fragebogens (Teil 6)

Zunächst wurde die Online-Umfrage Experten aus der Wissenschaft zugesendet. Diese erste Phase des Pretests ergab mehrere Hinweise zu missverständlichen Formulierungen. Darüber hinaus wurde angemerkt, dass es auf mobilen Endgeräten zu verzerrten Abbildungen komme. Ebenfalls wurde aufgrund Anmerkungen aus der ersten Phase beschlossen, die Überschriften kürzer und weniger suggestiv zu formulieren. In Bezug auf den Aufbau des Fragebogens wurde nun beschlossen, das Konstrukt der Innovationsfähigkeit auf eine Seite des Fragebogens mit dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und der Performance zu platzieren.

Im Anschluss wurde der Fragebogen sechs Experten aus der Praxis zugesendet. Die Experten haben dabei anhand eines ausfüllbaren Formulars die Möglichkeit gehabt, jede Frage und Aussage zu kommentieren. Die Experten hatten ebenfalls Hinweise zu Formulierungen, zur Verständlichkeit und zur Möglichkeit der sinnvollen Beantwortung. Damit ist gemeint, dass einige Experten angaben, dass manche Fragen in einer Art formuliert waren, dass sie für die Experten anhand der Skala nicht gut zu beantworten waren.

Der Großteil der Verbesserungen konzentrierte sich auf die Vermeidung von Fremdwörtern, ohne die Bedeutung der Aussage oder der Frage zu verändern. Ebenso wurden einige Aussagen von einer passiven in eine aktive Formulierung, die sich auf den Umfrage-Teilnehmer beziehen, umgewandelt. Beispielsweise wurde aus dem Satz „Mein Wertesystem hilft mir bei meinen Entscheidungen“ die Aussage „Ich nutze mein Wertesystem bei meinen Entscheidungen“. Es wurden allerdings nicht nur Aussagen gelöscht, sondern auch Items hinzugefügt, um vernachlässigte Aspekte des entsprechenden Konstrukts abzudecken. Zum Konstrukt der Komplexität

wurde zum Beispiel das Item „Die Zusammenhänge in unserem Umfeld sind unübersichtlich“ ergänzt. Der abschließende Online-Fragebogen umfasst 11 Fragegruppen, welche im ersten Teil des Anhangs zu finden sind. Zu diesen als Fragegruppen bezeichneten Schritten der Umfrage gehören auch die Einwilligungserklärung oder die abschließende offene Frage.

3.3.2.4 Erhebungsmethode

Der Zusendung der Umfrage ging eine umfassende Internetrecherche voraus. Mit Hilfe der IHK (Industrie- und Handelskammer) Siegen und durch Nutzung der Unternehmensdatenbank konnten erste mögliche Unternehmen aus der Grundgesamtheit identifiziert werden. Obgleich die zentralen Kriterien der Zugehörigkeit zur Grundgesamtheit sich auf die Eigentums- und Managementverhältnisse beziehen, wurden speziell bei der Unternehmensdatenbank Amadeus vom Bureau van Dijk (BvD) auch quantitative Eingrenzungen, beispielsweise über die Anzahl der Mitarbeiter, eingesetzt. Die Liste der IHK enthielt zwar Unternehmensnamen, jedoch keine Mail-Adressen und keine Namen des Managements. Daher musste zu jedem Unternehmen der Liste der IHK die Mail-Adresse herausgefunden werden sowie die Mitglieder des Managements. Ebenso musste kontrolliert werden, ob es sich tatsächlich um ein eigentümergeführtes mittelständisches Familienunternehmen handelt. Hierfür wurde allerdings auch eine Frage in der Umfrage eingebaut. Die Liste, die anhand Amadeus generiert wurde, bedurfte einer ausführlichen Bereinigung. Sowohl bei der Liste der IHK als auch bei der Liste von Amadeus wurde schnell klar, dass nur selten die direkten Mail-Adressen der Mitglieder des Managements angegeben sind auf den Internetseiten. Daher musste auf generelle Kontakt-Adressen zurückgegriffen werden. Es ist zu erwarten, dass die Kontaktaufnahme mithilfe dieser generellen Mailadressen eine geringere Rücklaufquote erzeugen würde. Nach Fertigstellung der Unternehmenslisten mitsamt Kontaktdaten wurde mit der Zusendung der Einladungen zur Umfrage begonnen. Die Online-Umfrage wurde auf der Plattform *LimeSurvey* erstellt. Diese Applikation ermöglicht es, webbasierte Fragebögen zu erstellen und auszuwerten. Es stehen zudem diverse Exportmöglichkeiten zur Verfügung, sodass die Antworten leicht in Programme wie SmartPLS oder SPSS integriert werden können. Tabelle 34 gibt einen Überblick über die zentralen Daten der Zusendung der Umfrage und der Teilnahme an der Umfrage.

Insgesamt wurden 1888 Unternehmen kontaktiert. Da einige Unternehmen im Internet mehrere Mail-Adressen für Mitglieder des Managements angegeben haben, übersteigt die Anzahl der kontaktierten Experten die Anzahl der Unternehmen. 26 Mails konnten nicht zugestellt werden. Um die nötige Teilnehmeranzahl zu erreichen, wurden 852 Erinnerungen versendet. Dabei wurden diejenigen Experten ausgelassen, die zurückmeldeten, dass sie nicht teilnehmen wollen, nicht zum Mittelstand zählen oder bereits teilgenommen haben. Jedoch kann man aufgrund der anonymen Teilnahme nicht herausfinden, wer teilgenommen hat, außer die Teilnehmer schrieben eine dementsprechende Mail. Bis zum 9. Juli 2021, zwei Monate nach Beginn der Zusendung der Umfrage, hatten 328 Experten mit der Umfrage begonnen und 152 hatten die Umfrage vollständig ausgefüllt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 7,38 Prozent.

Daten zur Zusendung und zur Umfrage	
Daten der Zusendung	Daten
Zeitraum der Umfrage	10.5. bis 9.7.2021
Kontaktierte Unternehmen	1888
Kontaktierte Experten	2059
Versendete Mails	2937
Erste Zusendung	2085
Erinnerungsmails	852
Fehlerhafte Zusendungen	26
Daten zur Umfrage	Daten
Begonnene Umfragen	328
Vollständige Umfragen	152
Nutzbare Umfragen	129
Rücklaufquote (Vollständig)	7,38%

Tabelle 34: Daten zur Zusendung und zur Umfrage

Letztendlich verwertbar waren 129 Datensätze, da einige Experten beispielsweise angaben, dass ihr Unternehmen nicht zum Mittelstand gehöre oder durch einen Fremdmanager geführt werde. Obgleich deutlich gemacht wurde, dass die Umfrage nur von Managern von eigentümergeführten mittelständischen Familienunternehmen ausgefüllt werden sollten, nahmen dennoch einige Mitglieder der Unternehmensführung von Unternehmen vollständig teil, die nicht zur Grundgesamtheit gehören. Die Grundgesamtheit umfasst Manager aus eigentümergeführten mittelständischen Familienunternehmen. Zielpersonen aus diesen Unternehmensebenen zeigen zumeist eine geringere Rücklaufquote. Derartig geringe Rücklaufquoten seien typisch für Manager aus den oberen Rängen, so Rutherford et al. (2006, S. 323). Pielsticker und Hiebl (2020, S. 327) erkennen ebenfalls spezielle Herausforderungen bei Befragungen der Manager von Familienunternehmen und stellen fest, dass die durchschnittlichen Rücklaufquoten bei dieser Zielgruppe signifikant niedriger sind im Vergleich zu größeren Unternehmen. Ebenfalls ist die Rücklaufquote geringer bei Mitgliedern der Familie mit Eigenkapitalanteil am Unternehmen, was dadurch erklärt werden könnte, dass diese weniger geneigt sind, mögliche Geheimnisse preiszugeben (vgl. Pielsticker & Hiebl, 2020, S. 342). Ähnliche Untersuchungen wie beispielsweise jene von Basly und Saunier (2020) zum Engagement von Familienmitgliedern für das Unternehmen im Zusammenhang mit der Kontinuität des Unternehmens weisen ähnliche Rücklaufquoten auf. Die Untersuchung richtete sich ebenfalls an Manager aus der Eigentümerfamilie und wertete die Daten mithilfe von PLS-SEM und dem Programm SmartPLS aus. Wie auch bei der vorliegenden Arbeit wurden zahlreiche latente Konstrukte erfasst, wodurch der Fragebogen vergleichsweise lang war. Die Rücklaufquote von Basly und Saunier (2020, S. 19) liegt bei 5,3 %, während die Quote der vollständig ausgefüllten Fragebögen im Vergleich zu der Anzahl kontaktierter Experten in der vorliegenden Arbeit bei 7,38 % liegt. Dabei ist die Länge des Fragebogens weitaus umfangreicher. Daher ist die relativ niedrige Rücklaufquote in

Anbetracht der spezifischen Grundgesamtheit und ihrer Spezifika akzeptabel, auch, da PLS-SEM trotz geringerer Datensätze belastbare statistische Erkenntnisse entwickelt.

3.3.3 Qualitative Methodik

3.3.3.1 Qualitative Forschungsansätze

3.3.3.1.1 Grundsätze qualitativer Forschung

Unter dem Begriff der qualitativen Forschung sammeln sich verschiedene methodische Ansätze (vgl. Mey & Mruck, 2011, S. 249). Trotz der Verschiedenheiten der Ansätze gleichen qualitative Forschungsmethoden sich bei der epistemologischen Weltsicht (vgl. Schnapp et al., 2006, S. 14). Diese besagt, dass die Realität nur zu einem gewissen Grad stabil ist. Bei der qualitativen Forschung sind Forscher der Ansicht, dass die Realität fortdauernd rekonstruiert wird durch die beobachtenden Subjekte. Dies ist eine konstruktivistische Weltsicht, die die Subjektivität der Beobachter akzeptiert. Der Erkenntnismodus der qualitativen Forschung, so Strübing (2018, S. 9), kann als von der Empirie getriebene Theoriebildung erachtet werden.

Die wahrgenommene Problemsituation bei der Nutzung qualitativer Forschungsansätze ist eine andere als bei der quantitativen Forschung (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 21). In einer Vielzahl der Fälle stehen keine abgeschlossenen Theorien zur Verfügung, um die Problemstellung bearbeiten zu können. Es gilt, eine eigene Grundlage zu erarbeiten. Daher wird explorativ vorgegangen, weswegen das erzeugte Datenmaterial in der Ausgangsbasis unstrukturiert vorliegt (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 24). Dieses Material muss interpretiert und verstanden werden (vgl. Strübing, 2018, S. 4). Die Daten sind an den Kontext der Erhebungssituation gebunden. Sie sind subjektiv und daher ist der Analyseprozess zu einem großen Teil rekonstruierend. Dieser Verstehensprozess stützt sich weitaus weniger auf existierende Theorien im Vergleich zu quantitativen Ansätzen, dennoch arbeiten auch qualitativ Forschende mit Hypothesen und anfänglichen Vermutungen (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 24-25). Grundsätzlich arbeitet die qualitative Forschung stets mit offenen Herangehensweisen. Die Offenheit der Verfahren ist gar ein wichtiges Gütekriterium von theoriegenerierenden Verfahren (vgl. Strübing, 2018, S. 10).

Zusammenfassend nennt Wichmann (2019, S. 8-9) die folgenden Leitgedanken quantitativer Verfahren:

- Objektivierbare und kontrollierbare Daten
- Ziel der allgemeingültigen Implikationen
- Untersuchung kausaler Zusammenhänge
- Naturwissenschaftliche Präzision
- Quantifizierbarkeit bspw. anhand von Häufigkeiten und Verteilungen von Phänomenen
- Standardisierte Verfahren

Dennoch gibt es Überschneidungen und verschwimmende Grenzen zwischen qualitativen und quantitativen Ansätzen. So arbeiten beide Verfahrensweisen mit empirischen Informationen, aus denen Implikationen abgeleitet werden sollen, die über den Kontext der Erhebungssituation

hinausgehen sollen (vgl. Schnapp et al, 2006, S. 17). Allerdings ist der Grad der Verallgemeinerbarkeit unterschiedlich hoch. Der Kern der Gütekriterien ist ebenfalls übereinstimmend. Die Ergebnisse der Forschungsarbeiten sollen nachvollziehbar sein, ihre Implikationen sollen argumentativ begründet sein und die Ergebnisse sollen zudem einer kritischen Reflektion unterzogen werden. Wiederum zeigen sich viele Vorteile darin, quantitative und qualitative Forschungsmethoden integrativ und komplementär einzusetzen, nicht zuletzt in iterativer Form (vgl. Strübing, 2018, S. 3). Dies spiegelt sich in der vergleichsweise neuen Forschungstradition der Mixed Methods wider, welche einem pragmatischen Standpunkt entspricht.

Obgleich es Überschneidungen zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen gibt, existieren doch kennzeichnende Grundsätze der qualitativen Forschung, die in dieser Form bei quantitativen Ansätzen nicht haltbar sind. Hierzu zählen nicht zuletzt die Grundsätze der Subjektbezogenheit und der Offenheit. Die *Phänomenologie* ist dabei die bestimmende Tradition der qualitativen Forschung (vgl. Kühl et al., 2009, S. 18). Bezogen auf die Organisationsforschung bedeutet dies, dass das Geschehen aus der Sichtweise der agierenden Subjekte erfasst und rekonstruiert wird. Um komplexe Wirkungszusammenhänge besser zu verstehen, stützt sich die qualitative Forschung auf Einzelfälle, welche dafür aber vertieft analysiert werden. Dabei ist das Bewusstsein wichtig, dass die Wahrnehmung des Beobachters und Forschers stets mitverantwortlich ist für die Interpretation des Phänomens. Dies entspricht dem Konstruktivismus und der Grundeinstellung der Kybernetik zweiter Ordnung. Essenziell ist, dass mögliche Verzerrungen durch die individuelle Wahrnehmung des Forschers reflektiert werden. Dies bezeichnet Strübing (2018, S. 24) als das Prinzip der Reflexivität, welches erfordert, dass man die Interpretation nach der Datenanalyse dahingehend hinterfragt, inwiefern Forscher, Forschungsfrage und Forschungskontext die Interpretation beeinflussen.

Daher wird die *Subjektbezogenheit* in zweifacher Hinsicht zu einem wesentlichen Grundsatz der qualitativen Forschung (vgl. Gläser-Zikuda, 2011, S. 109). Zum einen fokussieren sich die Daten der qualitativen Forschung zumeist auf einige wenige Subjekte. Zum anderen spielt die Subjektivität des Forschers stets eine Rolle bei der Untersuchung. Zudem ist die Alltagsbezogenheit im Sinne einer Gebundenheit an den jeweiligen Kontext bezeichnend. Dies ist methodisch wichtig, da man eine möglichst vollständige Abbildung des Themenbereichs erzeugen will (vgl. Gläser-Zikuda, 2011, S. 110). Im Vergleich zu quantitativen Ansätzen zeigt sich bei qualitativen Verfahren ein relativ offener Zugang zum Datenmaterial. Qualitative Daten werden mit großer Offenheit erfasst. Erhebungsinstrumente wie Interviewleitfäden können dabei spontan angepasst werden und außerdem wird den Beteiligten der Untersuchung große Freiheit gelassen, selbst die Situation zu steuern (vgl. Strübing, 2018, S. 23).

Darüber hinaus findet sich in der Literatur zur qualitativen Forschung stets der Grundsatz der *Gegenstandsangemessenheit* (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 28). Dies bedeutet, dass sich die Auswahl der Methode und der Instrumente nach dem Forschungsvorhaben richten sollte. Im Zentrum stehen dabei die Subjekte. Dies hängt zusammen mit dem Prinzip der Offenheit, welches dem Untersuchungsobjekt die Kontrolle über die Phase der Datenerhebung verleiht (vgl.

Strübing et al., 2018, S. 86). Es ist ein kontinuierlicher Prozess, sicherzustellen, dass die Methoden in den verschiedenen Stadien dem Untersuchungsgegenstand angemessen sind.

Trotz der Offenheit und der zum Teil fehlenden Strukturierung des Ausgangsmaterials qualitativer Forschung soll das Prinzip der *prozesshaften Durchführung* geachtet werden (vgl. Strübing, 2018, S. 24). Qualitative Ansätze stellen keine einmalige Datenerhebung dar, sondern sind als fortdauernde Auseinandersetzung und Interaktion mit dem Datenmaterial zu verstehen. Dies zeigt sich auch daran, dass bei qualitativen Ansätzen Iterationsschritte vorgesehen sind. Strübing (2018, S. 24) zieht hier einen Vergleich zum epistemologischen Standpunkt qualitativer Forschung, da die Wirklichkeit ebenfalls wiederholt vom Subjekt konstruiert werde.

Als übergeordnetes Gütekriterium gilt es, die *innere Logik* der Methodenwahl und -durchführung sowie der Interpretation erkenntlich zu machen (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 32). Dadurch werden die Anschlussfähigkeit und die Übertragbarkeit des Forschungsprozesses hervorgehoben. Daneben gibt es die folgenden weitere Kriterien, gefunden bei Brüsemeister (2008, S. 32-33), Döring und Bortz (2016, S. 111-113) und Steinke (2007, S. 178-186), welche allerdings nicht erschöpfend angesehen werden sollten, sondern je nach spezifischer qualitativer Methode noch ergänzt werden sollten:

- Empirische Verankerung: Vergleich der entwickelten Theorien und Erkenntnisse mit verwandten Forschungsfeldern
- Offenlegung des Nutzens der Studie: Darstellung der wissenschaftlichen Relevanz
- Gegenstandsbezogenheit: Begründung der Methoden- und Expertenwahl in Bezug auf den Forschungsgegenstand
- Flexibilität: Anpassung des Forschungsprozesses während der Untersuchung muss möglich sein
- Dokumentation: Offenlegung und Übertragbarkeit des Prozesses
- Kommunikative Validierung: Nachfolgende Bestätigung der Ergebnisse durch die Untersuchungsteilnehmer
- Triangulation: Abgleich der Ergebnisse durch weitere verbundene Untersuchungen anderer Methoden und andere Datensorten
- Kohärenz: Besprechung von Gemeinsamkeiten und Widersprüchen in Bezug auf andere Forschungsergebnisse
- Verallgemeinerbarkeit: Erörterung der Reichweite der Ergebnisse
- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit: Durch Dokumentation, Transparenz und Explizitheit wird die Reproduzierbarkeit und das Verständnis gesteigert

Werden diese Gütekriterien während des qualitativen Forschungsprozesses beachtet, so können tiefergehende und explorative Einblicke erlangt werden als es bei quantitativen Ansätzen der Fall ist. Doch können quantitative und qualitative Ansätze nicht als unvereinbare Gegensätze erachtet werden, sondern nähern sie sich einer Fragestellung auf grundsätzlich andere Weise. Daher können sie komplementär wirken. Guercini (2014, S. 670) hebt den Mehrwert qualitativer Ansätze in der Managementforschung anhand der Kontextgebundenheit hervor. Angesichts

gestiegener Komplexität im wirtschaftlichen Umfeld sei es wenig hilfreich, Zusammenhänge der Unternehmensführung zu isolieren. Dies hingegen ist ein Charakteristikum quantitativer Methoden. Ähnlich argumentieren Bluhm et al. (2011, S. 1871): Die qualitative Forschung werde in einem natürlichen Umfeld vollzogen. Dabei würden so viele realitätsnahe Erkenntnisse der Teilnehmer und Akteure wie möglich einbezogen. Ferner habe der qualitative Ansatz eine dynamische Komponente, da es möglich sei, Datenerhebungen und -analysen zu verändern, abhängig von der Forschungssituation. Diese Dynamik ist eine Entsprechung zur gesteigerten Dynamik, derer sich das Management gegenüber sieht (vgl. Bluhm et al., 2011, S. 1871).

3.3.3.1.2 Experteninterviews

Zur Datenerhebung der qualitativen Teilstudie werden Experteninterviews als spezifische Variante von qualitativen Interviews eingesetzt. Im Unterschied zu anderen qualitativen Interviewformen steht bei Experteninterviews das Interesse an Fach- und Sachinformationen im Vordergrund (vgl. Kaiser, 2014, S. 3). Daher ist eine gewisse Strukturierung seitens des Forschenden nötig. Die Thematik des Interviews bezieht sich auf ein spezielles Fachgebiet, sodass der Fokus des Interviews nicht zu sehr abweichen darf. Oftmals geht es bei Experteninterviews um Fallstudien. Für die Beantwortung einer Forschungsfrage wird beabsichtigt, wenige, aber dafür vergleichbare Beispiele zu finden und daraus konsistente Implikationen abzuleiten (vgl. Kaiser, 2014, S. 5). Experteninterviews sind demzufolge ein systematisches und regelgeleitetes Verfahren zur Erhebung von Daten über das Interview von Personen, die zu einem gewissen Themengebiet über seltenes Wissen verfügen. Das Experteninterview bietet somit Zugang zu Wissen, welches auf anderen Wegen verschlossen bleibt (vgl. Kaiser, 2014, S. 6).

Der Fokus des Experteninterviews ist vergleichsweise eng. Es geht um die Untersuchung eines besonderen Themenfelds, welches nicht anhand einer Vielzahl oberflächlicher Quellen, sondern durch wenige, dafür aber tiefgehende Beispiele erschlossen werden soll (vgl. Mey & Mruck, 2007, S. 254). Der befragte Experte besitzt dabei beispielsweise exklusives Wissen über Wirkungszusammenhänge in Organisationen oder über Entscheidungsprozesse, die nicht ohne weiteres beobachtet werden können (vgl. Kaiser, 2014, S. 6). Mey und Mruck (2007, S. 254) bezeichnen Experteninterviews auch als akteurspezifische Interviews, bei denen die Akteure zu ihrem Agieren im Berufskontext befragt werden. Przyborski und Wohlrab-Sahr (2013, S. 119) erkennen in den Experteninterviews die Chance, Betriebswissen zu erkennen, welches auf anderem Wege nicht in einer derartigen Detailliertheit erlangt werden könnte. Das narrative Interview wird als Gegenstück des Experteninterviews gesehen. Während das narrative Interview offen ist, das Interesse auf Biografien liegt und die Rolle des Interviewers die eines aktiven Zuhörers ist, sodass der Befragte dominierend ist, kann das Experteninterview sehr strukturiert verlaufen. Der Fokus liegt auf Sachinformationen und der Interviewer nimmt durch seine strukturierende Wirkung die leitende Funktion ein (vgl. Kaiser, 2014, S. 3).

Die Prinzipien des Experteninterviews konzentrieren sich darauf, dem Experten auf Augenhöhe zu begegnen und den Bedarf nach dem exklusiven Wissen zu vermitteln (vgl. Przyborski &

Wohlrab-Sahr, 2013, S. 125). Trotz des höheren Grads an Strukturierung im Vergleich zu narrativen Interviews ist das Experteninterview so offen wie möglich zu gestalten (vgl. Kaiser, 2014, S. 3). Dies ist wichtig für die Auswertung, da es bei Experteninterviews in den seltensten Fällen um eine statistische Analyse geht. Kaiser (2014, S. 6-7) fügt hinzu, dass das Experteninterview einem theoriegeleiteten Prozess folgen sollte, da trotz der Offenheit an bestehende Ideen angeknüpft werden soll. Der Grad der Offenheit hängt ferner davon ab, welche Variante des Experteninterviews man verfolgt. Bei explorativen Experteninterviews kann die Strukturierung gering sein, da auf einer breiten Basis Informationen gesammelt werden sollen (vgl. Kaiser, 2014, S. 35). Bei leitfadengestützten Interviews dagegen liegt eine höhere Strukturierung vor, da das Interessengebiet im Vorfeld abgegrenzt und in Teilaspekte zerlegt wurde.

Da es sich beim Experteninterview um eine strukturiertere Form des Interviews handelt, gilt es, einem systematischen Prozess zu folgen. Abbildung 48 veranschaulicht die Schrittfolge zur Vorbereitung, Durchführung und Aufbereitung eines Experteninterviews, welcher auch in dieser Arbeit gefolgt wird. Dabei werden sowohl Hinweise von Misoch (2019, S. 121) und Kaiser (2014, S. 12), als auch von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2013, S. 118-124) kombiniert. Die Erhebung der Datengrundlage folgt den Vorgaben zu Experteninterviews, während die Auswertung anhand der Vorgaben zur qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt. Die Zielgruppe der Experteninterviews besteht aus Eigentümer-Managern von deutschen mittelständischen Unternehmen. Die Vorteile des Einsatzes von qualitativer Forschung im Kontext von Familienunternehmen, so Fletcher et al. (2016, S. 8), seien offensichtlich, doch werde das volle Potenzial bisher kaum ausgeschöpft. Dies sei gerade daher so erstaunlich, da die Forschungsfelder zu Familienunternehmen sich häufig auf die Unternehmensgeschichte, die ökonomische Soziologie sowie die soziale Anthropologie bezögen, welche häufig anhand qualitativer Ansätze ergründet würden in anderen Forschungsbereichen (vgl. Fletcher et al., 2016, S. 8). Ebenfalls erstaunlich sei die seltene Nutzung qualitativer Studien daher, da das Interesse in anderen Organisationsstudien zu diesen Methoden eindeutig steige. Fletcher et al. (2016, S. 23) identifizieren drei Bereiche, in denen qualitative Forschung zu Familienunternehmen besonders aufschlussreich sein könnte: der Umgang mit Zielkonflikten, familienunternehmensspezifische Prozesse sowie kontext- und industriespezifische Aspekte des Verhaltens von Familienunternehmen. All diese Aspekte sind ebenso in dieser Arbeit von Relevanz. Der Einsatz von qualitativen Interviews und im Speziellen Experteninterviews ist daher empfehlenswert.

3.3.3.2 Datenerhebung der qualitativen Teilstudie

In der Regel werden Experteninterviews als leitfadengestützte Interviews durchgeführt (vgl. Misoch, 2019, S. 123). Im Vergleich zu anderen Arten der Interviews ist das Experteninterview strukturierter, da der Fokus auf eine Thematik sichergestellt werden muss und ein abgegrenztes Forschungsfeld bearbeitet wird. Der Leitfaden dient der Sicherstellung des thematischen Fokus. Dieses Thema wiederum wird anhand des Leitfadens unterteilt und systematisch bearbeitet. Mey und Mruck (2007, S. 268) zufolge hilft der Leitfaden eines Experteninterviews dabei, das eigene Wissen zu strukturieren. Allerdings – so die Autoren – könne während des Interviews

vom Leitfaden abgewichen werden, wodurch dem Prinzip der Offenheit bei qualitativen Interviews entsprochen wird. Der Leitfaden sollte daher nicht zu detailliert und umfassend sein, da er nur ein Gerüst der Interviewführung abbildet (vgl. Mey & Mruck, 2007, S. 268).

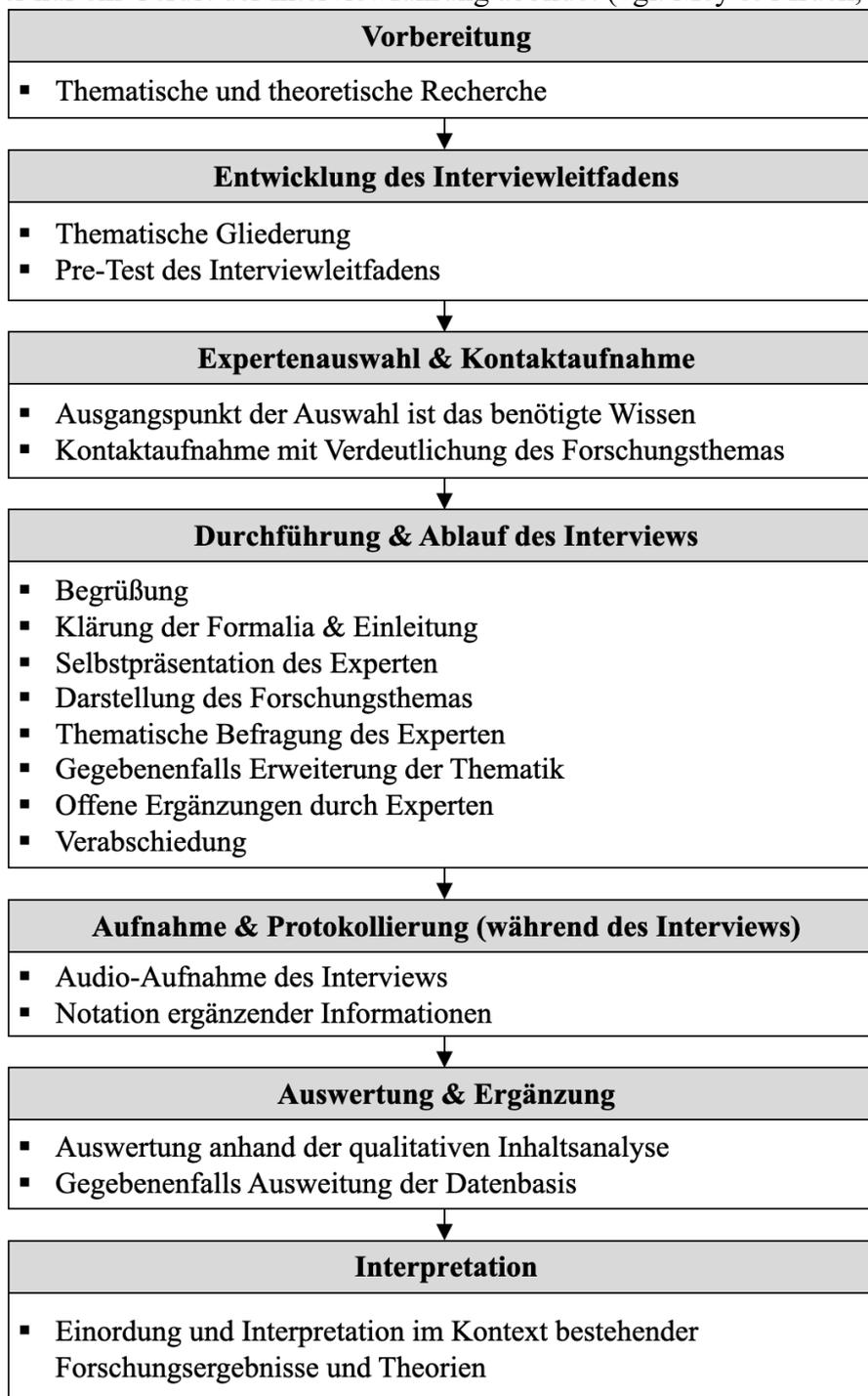


Abbildung 48: Ablauf des Experteninterviews (in Anlehnung an Misoch, 2019, S. 121; Kaiser, 2014, S. 12; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 118-124)

Zur Erstellung des Leitfadens sollten zunächst diverse Ideen gesammelt werden wie beispielsweise auch bei der Operationalisierung von Konstrukten in Form von Items bei quantitativen Fragebögen (vgl. Mey & Mruck, 2007, S. 269). Dabei sollten zugrundeliegende Theorien und Studien zum Abgleich herangezogen werden. Der Gegenstandsangemessenheit sollte ebenfalls

nachgekommen werden. Ebenso wie bei quantitativen Fragebögen muss stark auf einzelne Formulierungen geachtet werden, sofern man sich streng an diesen während des Interviews orientiert. Dementsprechend sollte man auf suggestive Äußerungen verzichten und ebenfalls Präsuppositionen auf ihre Sinnhaftigkeit überprüfen (vgl. Mey & Mruck, 2007, S. 269).

Wie sich später ebenfalls in den Aussagen der Experten erkennen lässt, fungiert der Forschungsleiter während des Interviews als Übersetzer von der Theorie zur Praxis. Eine hohe Kenntnis der entsprechenden theoretischen Grundlagen bildet die Basis sowohl quantitativer als auch qualitativer Studien. Doch können aus der Theorie stammende Konzepte oftmals recht praxisfern sein. Daher gilt es, beim Entwurf des Interviewleitfadens auf eine zwar einfach verständliche, aber immer noch präzise Formulierung der Fragen und Themen zu achten.

Beispielsweise wird das Konzept der Dynamic Capabilities und die drei darunter gefassten Fähigkeiten des Sensings, des Seizings und des Transformings in der Organisationstheorie zwar häufig verwendet und die einzelnen Fähigkeiten sind klar umrissen, doch werden Praxisvertreter dieses Konzept vermutlich nicht kennen. Direkt nach derartigen theoretischen Konzepten zu fragen ist daher bei Experteninterviews nicht ratsam. Eher sollte nach Fähigkeiten im Allgemeinen gefragt werden. Im Nachhinein – unter Zuhilfenahme der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse – kann dann systematisch eingeschätzt werden, ob innerhalb der freien Formulierungen der Experten Anzeichen der dynamischen Fähigkeiten zu finden sind. Ähnliches gilt für die Begrifflichkeiten des Human- und Sozialkapitals sowie der Managerkognition im Rahmen der Ressourcen des Managers. Hier erfolgt die Einschätzung ebenfalls retrospektive Einschätzung anhand des Kategoriensystems in der qualitativen Inhaltsanalyse.

Des Weiteren ist während der Interviews zu vermitteln, dass eine Trennung zwischen Manager- und Organisationsflexibilität vorgenommen werden soll. Zwar wurden eigens im zweiten Kapitel Dimensionen der Manager- sowie der Organisationsflexibilität festgelegt, doch werden diese Dimensionen nicht konkret in den Leitfaden eingebracht. Die Experten sollen selbst äußern, welche Dimensionen sie unterscheiden, ohne durch zuvor erwähnte Dimensionierungen beeinflusst zu werden. So kann im Nachhinein eingeschätzt werden, ob die Nutzung von Mintzbergs und Scholz' Dimensionen für die Manager- und die Organisationsflexibilität treffend ist. Die Innovationskraft, der langfristige Wettbewerbsvorteil sowie die Spezifika des Mittelstands und seines Umfelds sind Bestandteile des Leitfadens, die keiner ausführlichen Erklärung benötigen. Es ist hier unter anderem nicht zu empfehlen, die Elemente des VUCA-Rahmenwerks abzufragen. Praxisvertreter werden weniger mit abstrakten Begriffen wie Ambiguität und Volatilität arbeiten. Daher muss offener nach den Wirkungen des Umfelds gefragt werden. Wettbewerbsvorteil und Innovationskraft hingegen können Praxisvertreter ohne vorige Erklärungen mit subjektivem Fachwissen verknüpfen.

Damit Verbindungen zwischen den einzelnen Konzepten durch die Experten erörtert werden, wird zu Beginn des Interviews jeweils der Zweck und das Forschungsinteresse der Erhebung vorgestellt. Es ergibt sich daraus der folgende Leitfaden, zu sehen in den Abbildungen 49 und 50. Den Experten wurde dabei ein kürzerer Leitfaden zur Vorbereitung zugesendet, während

der Forschungsleiter eine detailliertere Version nutzte während der Durchführung der Interviews. Dieser ist im Anhang zu finden.

Leitfaden zum Interview Nicolas Mues - "Flexibilität im Mittelstand"
Kurze Einführung
In meinem Forschungsprojekt befasse ich mich mit dem Zusammenhang der Flexibilität im Management des Mittelstands. Ich interessiere mich dafür, wie Manager und Managerinnen dynamisch agieren und dabei ihre eigene Flexibilität und die Flexibilität der Organisation nutzen, um langfristig erfolgreich zu sein. Ich frage mich, wie mit der Komplexität des Umfelds umgegangen wird und wie die Innovationskraft gefördert wird. Zentral ist für mich, zu verstehen, welche Rolle die Merkmale des Mittelstands dabei spielen.
Themenfeld 1: Informationen zur Person und zum Unternehmen
- Was ist Ihre Position im Unternehmen? ----- - In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? ----- - Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? ----- - Wie ist die Eigentümerstruktur Ihres Unternehmens? ----- - Wie alt ist Ihr Unternehmen? ----- - Wie hoch ist Ihr Exportanteil ?
Themenfeld 2: Quellen der dynamischen Fähigkeiten des Managements
Worauf beruhen Ihre Fähigkeiten, mit denen Sie Dynamik erzeugen und mit Dynamik umgehen?
Themenfeld 3: Dynamische Fähigkeiten des Managements
Was würden Sie als Ihre dynamischen Fähigkeiten in der Unternehmensführung bezeichnen?
Themenfeld 4: Managementflexibilität
Welche Arten der Flexibilität besitzen und nutzen Sie im Management?
Themenfeld 5: Organisationsflexibilität
Welche Arten der Flexibilität besitzt Ihre Organisation bzw. Ihr Unternehmen? ----- Wie interagieren die Managementflexibilität und die Organisationsflexibilität ? ----- Welche Ressourcen des Unternehmens sind förderlich oder hinderlich für die Flexibilität?

Abbildung 49: Interviewleitfaden für die Experteninterviews (Teil 1)

Das Experteninterview beginnt mit einer einleitenden Phase, in welcher ebenfalls die Vorstellung der Teilnehmer des Interviews enthalten ist. Zu Beginn sollten ferner die Umstände des Interviews geklärt werden. Bogner et al. (2014, S. 59-60) zählen zu diesen einleitenden Elementen unter anderem die Erläuterung des Themas und des Ablaufs der Forschung, die Versicherung der Anonymität der Experten sowie die Klärung der Erlaubnis zur Audioaufnahme. Nach der Vorstellungs- und Informationsphase folgen die Aufwärm- und die Einstiegsphase. Diese Phasen zielen auf eine Gewöhnung der Teilnehmer des Interviews an die

Gesprächssituation ab. Es werden erste, breiter gefasste Fragen gestellt, bevor es dann in der Hauptphase zur Auseinandersetzung mit den zentralen Themenfeldern kommt (vgl. Misoch, 2019, S. 68-69). Die abschließende Phase hingegen ermöglicht die reflektierende Betrachtung des Interviews und die Chance für den Experten, eigene Impulse zu setzen zur Thematik oder auf blinde Flecken in der Interviewführung – sowohl inhaltlich als auch methodisch – hinzuweisen (vgl. Misoch, 2019, S. 69). Mey und Mruck (2007, S. 270) empfehlen zudem ein Postskript. Es ist vorteilhaft, für ein solches Postskript eine Vorlage zu erstellen, in der unmittelbar nach dem Experteninterview wichtige Eindrücke notiert werden können.

Themenfeld 6: Umfeld und Mittelstandspezifika
Welche Einflüsse aus der wirtschaftlichen Umwelt machen Flexibilität erforderlich ?
Welchen Einfluss haben die Besonderheiten des Mittelstandes auf die Flexibilität?
Themenfeld 7: Fortschritt
Wie fördern Ihre dynamischen Fähigkeiten die Innovationskraft Ihres Unternehmens?
Wie fördern Ihre Flexibilität und die Flexibilität Ihrer Organisation die Innovationskraft Ihres Unternehmens?
Themenfeld 8: Wettbewerbsvorteil
Was macht für Sie einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil aus?
Wie fördern Ihre dynamischen Fähigkeiten und Ihre Flexibilität die Innovationskraft Ihres Unternehmens?
Wie fördern Ihre dynamischen Fähigkeiten und Ihre Flexibilität den Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens?
Abschluss
Haben Sie noch etwas hinzuzufügen für die Thematik meiner Untersuchung?

Abbildung 50: Interviewleitfaden für die Experteninterviews (Teil 2)

Zur späteren Aufbereitung und Auswertung des Experteninterviews ist es notwendig, dieses als Audioaufnahme aufzuzeichnen. Zusätzliche Protokolle können ergänzend zu der Audioaufnahme angefertigt werden, beispielsweise um spontane Erweiterungen und Anpassungen des Leitfadens zu dokumentieren (vgl. Mey & Mruck, 2007, S. 270). Nach der Durchführung der Interviews müssen diese transkribiert werden. Hierfür wurde die kostenlos verfügbare Software Express Scribe genutzt. Dabei ist es möglich, die Geschwindigkeit der Audioaufnahmen zu verringern, wodurch die Abfassung der Interviews vereinfacht wird. Zumeist wurde die Geschwindigkeit hier auf 40 Prozent des Originals verringert. Damit dauerte die Transkription – beachtet man gelegentliches Zurückspulen und Überarbeiten des Texts – ungefähr 50 Stunden. Eine wichtige Aufgabe während der Transkription war es, die Informationen zu den Experten und den zugehörigen Unternehmen zu anonymisieren.

Die Transkription sollte in einer solchen Weise geschehen, dass die qualitative Inhaltsanalyse im Anschluss ohne größere Überarbeitungen des Texts durchgeführt werden kann. Wie der Name der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse schon erkennen lässt, ist einzig der Inhalt von Bedeutung und weniger sprachwissenschaftliche Gesichtspunkte. Kuckartz und Rädiker (2022, S. 509) empfehlen bei der Auswahl des geeigneten Transkriptionssystems zuerst darauf zu achten, wie detailliert die Transkription ausfallen soll. Hierfür existiere eine Vielzahl an Systemen, die sich aber hinsichtlich diverser Merkmale unterscheiden. Hierzu zählen zum Beispiel die Notationen der Sprechpausen, der Lautstärke, der Überlappungen oder der paraverbalen Äußerungen (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 509). Diese Merkmale sind aber für die Zielsetzung dieser Forschungsarbeit von geringer Relevanz. Im Vordergrund steht der Inhalt der Interviews. Daher wurde bei der Transkription ein inhaltsorientiertes System von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 510) verwendet, welches sich insbesondere für die Transkription per Computersoftware anbietet und ein leserliches Textbild hervorbringt. Die folgenden Regeln machen dieses Transkriptionssystem aus:

- Die Aussagen der Experten werden in Absätzen verfasst. Wechselt der Sprecher, so ist eine Leerzeile zwischen den Absätzen einzufügen.
- Die jeweils Sprechenden werden abgekürzt durch entsprechende Kürzel. Für den Interviewer wird zumeist die Abkürzung „I:“ genutzt. Die Experten können mit dem Kürzel „E:“ versehen werden, wobei jeder Experte eine neue Nummerierung erhält.
- Auf die Ausschreibung erkannter Dialekte wird verzichtet. Die Transkription erfolgt in Hochdeutsch. Damit kommt es zu einer wörtlichen und nicht zu einer lautsprachlichen oder zusammenfassenden Abfassung.
- Es kommt zu einer Glättung der Aussagen, sodass abgekürzte Wörter ausgeschrieben werden. Fehler in der Sprache allerdings werden beibehalten.
- Auffällige Pausen werden gekennzeichnet durch Auslassungspunkte innerhalb von zwei Klammern. Anhand der Anzahl der Punkte kann die Länge der Pause markiert werden.
- Stark betonte Begriffe können durch Unterstreichungen gekennzeichnet werden.
- Werden bestimmte Wörter laut ausgesprochen, so kann dies anhand von großer Schrift kenntlich gemacht werden.
- Zustimmungen durch den Interviewer werden ausgespart, außer sie führen dazu, dass es zu einem Sprecherwechsel kommt.
- Knappe Äußerungen wie „Ja“ oder „Nein“ können in Klammern in die eigentliche Äußerung des Sprechers integriert werden.
- In Doppelklammern notiert werden störende Ereignisse wie das Klingeln des Handys.
- Lautäußerungen wie Lachen oder Ähnliches können ebenfalls in einfachen Klammern vermerkt werden.

Auf Basis dieser einfachen Regeln werden die Aufnahmen verschriftlicht und somit zur Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse. Mit dieser Methodik der qualitativen Forschung kann das erhobene Textmaterial strukturiert werden.

3.3.3.3 Inhaltsanalytische Verfahren

3.3.3.3.1 Charakteristika der qualitativen Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse gilt als einer der zentralen Ansätze innerhalb der qualitativen Forschungstradition. Jedoch beinhalten qualitative Inhaltsanalysen auch zahlreiche Komponenten, die gemeinhin der quantitativen Forschung zugerechnet werden. Daher beschreiben Stamann et al. (2016) die qualitative Inhaltsanalyse eher als „Scharnier“ zwischen qualitativer und quantitativer Forschung. Weiterhin wird die Ansicht geäußert, dass die qualitative Inhaltsanalyse vermutlich nicht mehr die richtige Bezeichnung sei. Man solle besser von einer qualitativ orientierten Analyse von Texten sprechen, welche durch Kategoriensysteme geleitet werde (vgl. Stamann et al., 2016). Grundlegend geht es um die systematische Analyse von Kommunikationsmaterial (vgl. Mayring, 1991, S. 209).

Ebenfalls gibt es innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse eine Vielzahl an Zielsetzungen und Verfahrensweisen. Neben der Systematisierung von unstrukturiertem Kommunikationsmaterial kann die qualitative Inhaltsanalyse ferner für das Erkennen von Häufigkeiten genutzt werden (vgl. Mayring, 1994, S. 163). So können beispielsweise zentrale, häufig genutzte Begriffe identifiziert werden. Ebenfalls wird die qualitative Inhaltsanalyse genutzt, um Textbestandteile in ihrer Bedeutung und Relevanz zu bewerten, oftmals bei politischen Veröffentlichungen. Kontingenzanalysen hingegen setzen unterschiedliche Textkomponenten zueinander in Beziehung (vgl. Mayring, 1994, S. 163). Zumeist aber wird die qualitative Inhaltsanalyse verwendet, um auf offene Weise gewonnene Textdaten zu strukturieren. Dabei wird zurückgegriffen auf ein regelgeleitetes Verfahren, welches einige Charakteristika quantitativer Ansätze einbezieht.

Mayring (1994, S. 159) zufolge, der wegweisend für den Aufbau inhaltsanalytischer qualitativer Verfahren ist, gehören zur entsprechenden Definition des Verfahrens drei Komponenten:

1. Die qualitative Inhaltsanalyse fokussiert sich auf Kommunikationsmaterial, welches oftmals sprachlicher Natur und in Textform fixiert worden ist.
2. Der Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse beginnt beim ursprünglichen Inhalt des Kommunikationsmaterials und lässt auf analytische Weise Rückschlüsse auf weiterführende Elemente der Kommunikation zu. Diese Elemente können die subjektiven Hintergründe der Teilnehmer, Emotionen der Teilnehmer, latente Zielsetzungen der Teilnehmer oder politische und soziale Hintergründe umfassen.
3. Hinsichtlich des Verfahrens ist es für qualitative Inhaltsanalysen charakteristisch, dass systematisch, regelgeleitet und analytisch vorgegangen wird. Dabei werden Merkmale quantitativer Forschung aufgegriffen, diese aber in eine überwiegend qualitative Forschungstradition integriert.

Zwar ist die qualitative Inhaltsanalyse ein sehr vielseitiges Verfahren, doch zeigen sich Grenzen der Methodik. Die qualitative Inhaltsanalyse ist Mayring (1991, S. 213) folgend in erster Linie eine Auswertungstechnik. Dies bedeutet, dass Erhebungsmethoden und die Aufbereitung des gewonnenen Rohmaterials individuell auf die Forschungssituation angepasst werden müssen. Für diese Schritte des Forschungsprozesses bietet die qualitative Inhaltsanalyse keine

vorgegebenen Hinweise. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass die qualitative Inhaltsanalyse sich bei rein explorativen Untersuchungen nicht immer anbietet, da eine grundsätzliche Systematik im Vorgehen vorausgesetzt wird. Nach Mayring (1991, S. 213) ist das wichtigste Prinzip die Gegenstandsangemessenheit der Methodik. Daher darf man die Systematik der qualitativen Inhaltsanalyse nicht zu starr auffassen, da dies der qualitativen Forschungstradition widersprechen würde. Die qualitative Inhaltsanalyse muss demnach dort abgeändert oder verworfen werden, wo die Verfahrensweise zu starr für das Forschungsproblem erscheint.

3.3.3.3.2 Das Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse

Das systematische und regelgeleitete Vorgehen stellt das zentrale Merkmal der qualitativen Inhaltsanalyse dar. Die Beachtung der zuvor erörterten Grundannahmen und Gütekriterien der qualitativen Forschung stellen dieses systematische Vorgehen sicher. Der Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse wird in mehrere Schritte zerlegt (vgl. Mayring, 1991, S. 210). Dadurch entstehen mehrere Ablaufmodelle, welche je nach Erkenntnisziel die einzelnen Schritte nachvollziehbar machen (vgl. Mayring, 1994, S. 162). In Abbildung 51 ist das für diese Forschungsarbeit spezifische Prozessmodell der qualitativen Inhaltsanalyse abgebildet.

Den Beginn des Prozessmaterials markiert die *Festlegung des Materials* (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 27). In dieser Forschungsarbeit handelt es sich bei dem zu analysierenden Material um die Transkriptionen der geführten Experteninterviews. Dabei wurde ein Transkript allerdings ausgeschlossen, da es sich bei der Expertin nicht um eine Eigentümerin im engeren Sinne handelte. Ansonsten werden allerdings alle Transkripte in vollem Umfang genutzt.

Im Anschluss soll es zur *Analyse der Entstehungssituation* kommen (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 27). Dabei kommt es darauf an, zu beschreiben, welchen Hintergrund das Forschungsprojekt und die Experten besitzen. Durch die klar umrissene Zielgruppe der Experten als Eigentümer-Manager von Familienunternehmen ist der Hintergrund der Interviewsituation eindeutig.

Im dritten Schritt ist vorgesehen, *formale Charakteristika des Materials* zu bestimmen. Das im ersten Schritt festgelegte Material wird in diesem Schritt dahingehend konkretisiert, welche Merkmale dieses Material besitzt (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 27). Das zentrale Ausgangsmaterial könnte beispielsweise um Zusatzinformationen erweitert werden. Ferner können in diesen Schritt deskriptive Informationen zu den Transkripten fallen. Im Falle dieser Arbeit jedoch handelt es sich lediglich um die Transkripte, ergänzt durch den jeweiligen Transkriptionskopf.

Beim Schritt der Bestimmung der *Richtung der Analyse* ist vorgesehen, dass man offenlegt, worauf sich die Untersuchung fokussieren soll (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 27). Beispielsweise kann im Fokus der Analyse der Text selbst stehen, aber auch der kulturelle Hintergrund, die Zielgruppe oder das Thema (vgl. Mayring, 1991, S. 211). Die Richtung der Analyse gibt die Fragestellung der Untersuchung vor. Im Falle dieser Arbeit ist es eine Kombination der möglichen Fokusse, die zuvor genannt wurden. Im Speziellen sind für die Untersuchung die Experten selbst, ihr Hintergrund sowie das im Text enthaltene Objekt, das Thema, von Interesse.

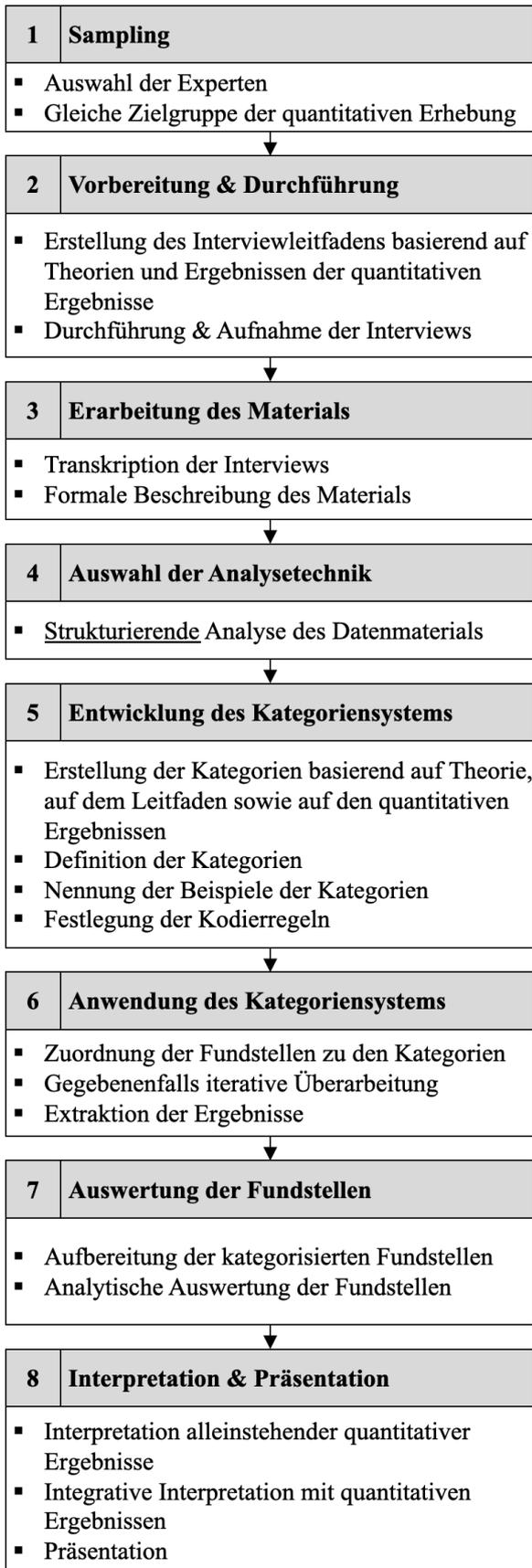


Abbildung 51: Spezifischer Ablauf der qualitativen Methodik dieser Arbeit (in Anlehnung an Kohlbacher, 2006)

Die nächste Phase, die *theoretische Differenzierung*, beinhaltet die Gliederung der Fragestel-

lung in verschiedene Teilaspekte. Es kommt hierbei zur theoretischen Beleuchtung der abzugrenzenden Facetten des Problembereichs. So werden die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und die Wissenschaftlichkeit des analytischen Vorgehens gesteigert (vgl. Ramsenthaler, 2012, S. 28). Girnus (2021, S. 7) weist darauf hin, dass die theoretische Differenzierung bestenfalls bereits bei der Erstellung des Erhebungsinstruments vorgenommen werden sollte. Im Fall dieser Arbeit wird dieser Empfehlung gefolgt, da der Interviewleitfaden beispielsweise sich an der Abgrenzung verschiedener Theorien orientiert.

Darauffolgend sind die *Bestimmung der Analysetechnik* sowie die *Festlegung des konkreten Ablaufmodells* vorgesehen. Drei Varianten der qualitativen Inhaltsanalyse werden unterschieden: die zusammenfassende, die explikative sowie die strukturierende Inhaltsanalyse (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 28). In dieser Arbeit wird die strukturierende Variante gewählt. Im Zuge des Vorgehens sollten die *Analyseeinheiten* konkretisiert werden. Dazu zählen die Kodier-, die Kontext- sowie die Auswertungseinheit (vgl. Schreier, 2014). Die Kodiereinheit wird als kleinste bedeutungstragende Texteinheit erachtet. Dies können auch einzelne bedeutsame Wörter sein. Unter der Kontexteinheit ist die größte mögliche Passage zu verstehen, welche einer Kategorie zugewiesen werden kann (vgl. Schreier, 2014). In dieser Arbeit sind dies zusammenhängende Absätze, welche einem Experten und einer Antwort auf eine Frage zugerechnet werden können. Die Auswertungseinheit ist die Gesamtheit der Grundlagen der Analyse, in diesem Fall also die Gesamtheit aller Transkripte der Interviews (vgl. Mayring, 2019, S. 9).

Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse hat das Ziel, das zumeist unstrukturierte Datenmaterial in Kategorien einzuteilen, um Vergleichbarkeit zu ermöglichen (vgl. Mayring, 1994, S. 169-170). Das zentrale Instrument hierbei ist das Kategoriensystem (vgl. Schreier, 2014). Dieses dient der Strukturierung und Systematisierung des Kommunikationsmaterials. Das erste Kategoriensystem wird oftmals auf Basis der zugrundeliegenden Theorie formuliert. Allerdings ist ebenso eine induktive Bildung der Kategorien möglich. Dagegen erklärt Schreier (2014), dass im Großteil der Inhaltsanalysen eine Kombination aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung angewendet wird. So werden übergeordnete Kategorien zumeist deduktiv hergestellt, während sich tiefergehende Kategorien aus dem Material selbst ergeben können. Die endgültige Zuordnung von Textbausteinen zu den Kategorien nennt man Kodierung (vgl. Mayring, 1994, S. 162). Zur Anwendung des Kategoriensystems auf das Datenmaterial im Rahmen der strukturierenden Inhaltsanalyse existieren ebenfalls Empfehlungen. Der Vorschlag des Anwendens des Kategoriensystems von Mayring (1994, S. 159) ist in Abbildung 52 zu sehen.

Zumeist beginnt man bei der inhaltlich-strukturierenden Analyse mit einem theoretisch fundierten deduktiven Kategoriensystem, welches aber während der Anwendung angepasst werden kann (vgl. Schreier, 2014). Dementsprechend spricht Schreier (2014) davon, dass das Kategoriensystem zunächst erprobt wird und dann eine schrittweise Modifikation durchgeführt werden kann. Bei der Erstellung des Kategoriensystem ist daher ein deduktiv-induktives Vorgehen empfehlenswert (vgl. Schreier, 2014). Trotz dieser Iterationen sollte das Verfahren allerdings systematisch verlaufen. Dies ist ein wichtiges Prinzip der qualitativen Forschung. Das

systematische und regelgeleitete Vorgehen darf jedoch nicht der Flexibilität des Verfahrens entgegenstehen. Die vorgeschlagenen Ablaufmodelle sind nicht nur hinsichtlich ihrer vorgesehenen Schritte zu ergänzen, sondern sie sind auch während der Durchführung flexibel, da man Schritte mehrfach ausführen und vorangegangene Ergebnisse abändern kann, stets basierend auf dem manifesten Kommunikationsmaterial. Im konkreten Kategoriensystem dieser Arbeit, welches in Tabelle 35 zu erkennen ist, sind jene Kategorien markiert, welche induktiv integriert wurden nach anfänglicher Anwendung des rein deduktiv hergeleiteten Kategoriensystems.

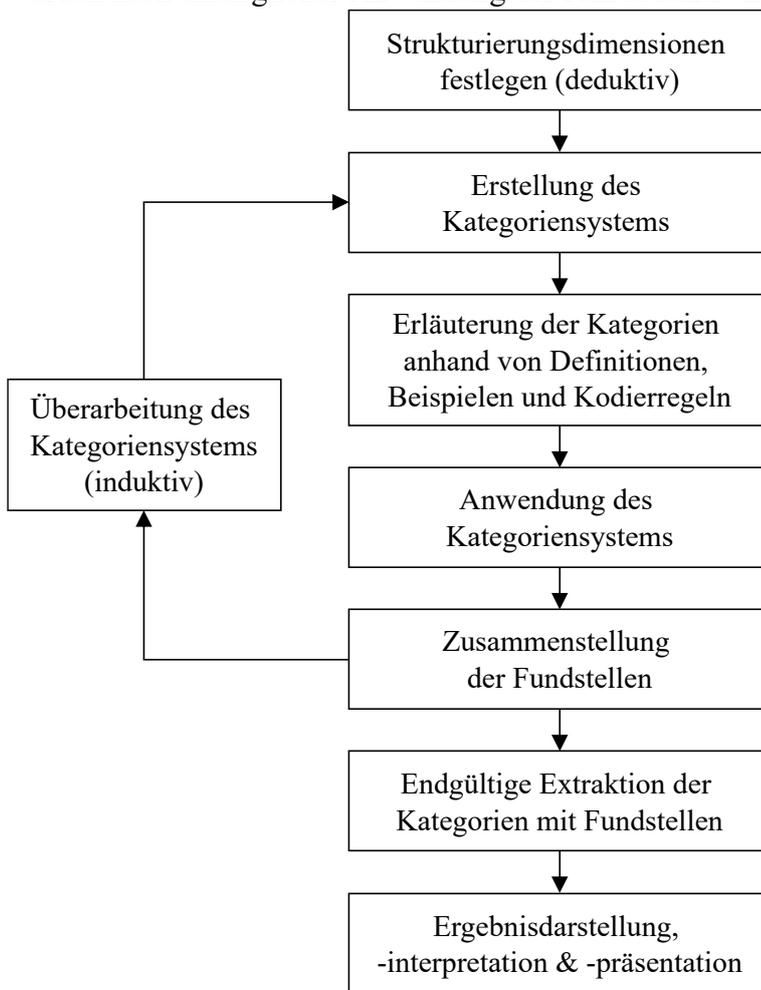


Abbildung 52: Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring, 1994, S. 159)

Bei der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse ist der Einsatz von Softwares zu empfehlen. Dies erleichtert die Anwendung und Anpassung des Kategoriensystems. In dieser Arbeit wurde die Software *MaxQDA* verwendet. Dies ist ein Programm aus der Gruppe der CAQDAS, dem Akronym für *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* (vgl. Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 2). MaxQDA gilt als Standardsoftware zur Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse. Anhand des Programms lassen sich verschiedene Forschungsprojekte anlegen, Daten sortieren und nicht zuletzt ausführliche kategoriebasierte Textanalysen durchführen. Daneben beinhaltet MaxQDA viele weitere Funktionen, beispielsweise zur Visualisierung oder zur Erstellung von Tabellen und Texten, basierend auf den zuvor durchgeführten Analysen. Neben

Textmaterial können in MaxQDA auch Audio- und Videodateien integriert werden. Hilfreich sind ferner diverse Kommentar- und Notizfunktionen, durch die man beispielsweise Definitionen und Ankerbeispiele für einzelne Kategorien festlegen kann. Es lassen sich mit MaxQDA ebenso quantitative Gesichtspunkte der Textanalyse veranschaulichen, wodurch man beispielsweise erkennen kann, welche Kategorien am häufigsten zugeordnet wurden.

Ist die Anwendung des Kategoriensystems abgeschlossen und das Textmaterial strukturiert, sollte eine Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material stattfinden (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 26). sich nur wenige Textbausteine den hergeleiteten Kategorien zuordnen, so ist die Güte des Kategoriensystems in Frage zu stellen. Im Falle dieser Arbeit allerdings ließ sich das Kategoriensystem gut anwenden auf das Auswertungsmaterial. Nur vereinzelt wurden induktiv Kategorien hinzugefügt, wobei die Kategorie der Intuition vermutlich die bedeutendste induktiv erkannte Kategorie darstellt.

Im Anschluss ist vorgesehen, dass es zu einer *Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung* kommt (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 26). Die qualitative Inhaltsanalyse in dieser Arbeit ist der nachgelagerte Teil einer Mixed Methods-Studie. Daher werden die Erkenntnisse zur quantitativen und zur qualitativen Teilstudie in Kapitel 5 aufeinander bezogen und interpretiert. Zum Abschluss der qualitativen Teilstudie und im Speziellen zum Abschluss der qualitativen Inhaltsanalyse sind die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Gütekriterien zu betrachten. Den Fokus bilden dabei die Prinzipien des regelgeleiteten und systematischen Vorgehens. Durch die Regelgeleitetheit wird sichergestellt, dass das Vorgehen strukturiert und nachvollziehbar ist (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 24). Durch die Transparenz der Schritte und die Offenlegung des Vorgehens wurde diesem Gütekriterium in dieser Arbeit nachgekommen. Verbunden werden kann dies mit dem Gütekriterium der *Intercoderreliabilität*. Dies bedeutet, dass unterschiedliche Forscher bei Anwendung des Kategoriensystems zu möglichst ähnlichen Fundstellen kommen sollten (vgl. Mayring, 1994, S. 162). Die *Konstruktvalidität* wird bei der qualitativen Inhaltsanalyse über eine theoretische Fundierung des Kategoriensystems sichergestellt (vgl. Mayring, 1994, S. 162). Das weitere Gütekriterium der *argumentativen Verallgemeinerung* erfordert, dass man bei der Herleitung der Resultate transparent debattiert, welche Reichweite diese Resultate besitzen (vgl. Mayring, 2007). In dieser Arbeit wurde eine Vielzahl an Experten befragt innerhalb der qualitativen Teilstudie. Aufgrund der Diversität im Mittelstand kann aber nicht von einer Möglichkeit der Verallgemeinerung gesprochen werden. In Kombination mit der quantitativen Teilstudie allerdings können aber durchaus repräsentative Aussagen getroffen werden. Ob die Erkenntnisse der Experteninterviews verallgemeinerbar sind, kann zusätzlich durch die Erfüllung des Gütekriteriums der *Triangulation* kontrolliert werden (vgl. Mayring, 1994, S. 162). Die *Nähe zum Gegenstand* wird als weiteres Gütekriterium der qualitativen Inhaltsanalyse angeführt. Diese Nähe kann beispielsweise dadurch gesichert werden, dass die Interviews in einer typischen Arbeitsumgebung stattfinden (vgl. Weber & Wernitz, 2021, S. 11). Verfälschungen aufgrund der Interviewsituation sollten daher nicht stattgefunden haben. Bevor die Ergebnisse der qualitativen Studie in Abschnitt 4.2 allerdings

präsentiert werden, kommt es zur Vorstellung der Ergebnisse der quantitativen Teilstudie des Mixed Methods-Designs.

Kategoriensystem	
Kategorie 1: Rahmendaten	
Kategorie 2: Umfeld	
2.1	Aktuelles Umfeld
2.2	Zukünftige Herausforderungen
Kategorie 3: Mittelstandsspezifika	
3.1	Mittelstand als Familie (Induktiv)
3.2	Nischenstrategie
3.3	Organisation als Familie
3.4	Ressourcen
3.5	Übergangsphasen (Induktiv)
Kategorie 4: Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten	
4.1	Managerkognition
4.2	Humankapital
4.3	Sozialkapital
4.4	Familie als Ressource
Kategorie 5: Dynamische Managerfähigkeiten	
5.1	Sensing
5.2	Seizing
5.3	Transforming
5.4	Intuition (Induktiv)
5.5	Lernen (Induktiv)
Kategorie 6: Managerflexibilität	
6.1	Interpersonelle Managerflexibilität
6.2	Informationelle Managerflexibilität
6.3	Entscheidungsflexibilität
Kategorie 7: Organisationsflexibilität	
7.1	Strategische Organisationsflexibilität
7.2	Mechanische Organisationsflexibilität
7.3	Organische Organisationsflexibilität
7.4	Kulturelle Organisationsflexibilität
7.5	Intelligente Organisationsflexibilität
7.6	Virtuelle Organisationsflexibilität
Kategorie 8: Innovationskraft	
8.1	Arten der Innovation
8.2	Innovationsprozess
Kategorie 9: Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	

Tabelle 35: Das Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse

4 Untersuchung

4.1 Quantitative Untersuchung

4.1.1 Datenuntersuchung und Datenaufbereitung

Die Umfrage zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten, der Manager- und Organisationsflexibilität, der Innovationskraft und des langfristigen Wettbewerbsvorteils in eigentümergeführten Familienunternehmen enthielt einen umfangreichen Fragebogen, der an Eigentümer von Familienunternehmen versendet wurde. Nach Beendigung der Umfrage galt es in einem ersten Schritt, die gesammelten Daten zu überprüfen, zu sortieren und falls nötig zu bereinigen. Die genutzte Plattform LimeSurvey bietet die Möglichkeit, die Umfragedaten als Excel- oder als CSV-Datei zu exportieren. SmartPLS benötigt eine Datendatei im CSV- oder im TXT-Format (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 597).

Eine erste Prüfung der Daten sollte auch die Kontrolle möglicher Ausreißer beinhalten (vgl. Weiber & Sarstedt, 2021, S. 200). Jedoch wurde in einem Großteil der Items Likert-Skalen verwendet, was die Möglichkeit für Ausreißer verringert. LimeSurvey bietet die Möglichkeit, die anzugebenden Werte einzugrenzen, sodass man von vornherein unlogische Antworten größtenteils verhindern kann. Allerdings gibt es einige offenere Antwortmöglichkeiten, unter anderem beim Alter des Managers, beim Alter des Unternehmens oder bei den Generationen in Familienhand. Doch zeigen sich bei den hier angegebenen Antworten keine Ausreißer. Anderes ist zu erkennen bei den Umsatzangaben, da hier von einigen Teilnehmern die Millionenangabe nicht beachtet wurde. Es wurde bei der Kontrolle Wert darauf gelegt, dass ein vollständiger Datensatz generiert wird bei der Umfrage, da dies eine Grundvoraussetzung der Durchführung einer Strukturgleichungsanalyse mit der Methode der partiellen Kleinste-Quadrate-Schätzung ist (vgl. Weiber & Sarstedt, 2021, S. 200). Das mögliche Problem fehlender Normalverteilungen ist bei der Verwendung von PLS-SEM weniger gravierend als bei anderen analytischen Verfahren, da weniger Annahmen erfüllt werden müssen (vgl. Hair et al., 2017b, S. 53).

Von 152 Fragebögen wurden letztendlich 129 in der Auswertung per PLS-SEM verwendet. Diese Differenz ergab sich aufgrund der Sicherstellung, dass einzig die beabsichtigte Zielgruppe zur Beantwortung der Fragen beiträgt. Durch die Einbindung in Excel ist es möglich, Filter zu nutzen. Es wurden die folgenden Filter gesetzt, um sicherzustellen, dass nur Manager aus eigentümergeführten Familienunternehmen mit ihren Umfragen berücksichtigt werden:

- Eingrenzung auf die Antwort „Ja“ bei der Frage „Würden Sie Ihr Unternehmen als mittelständisches Familienunternehmen bezeichnen?“.
- Ausschluss der Antwort „Fremdmanager“ bei der Frage „Wer leitet Ihr Unternehmen?“
- Ausschluss des Werts 0 bei der Frage nach dem Eigenkapitalanteil des Managers.
- Ausschluss der Antwort „Projektmanager“ bei der Frage nach der Managementfunktion, die der Teilnehmer erfüllt.

Des Weiteren gilt es, einige Angaben umzuwandeln in die eigentlichen Werte, mit denen man arbeiten will. So wird beispielsweise aus dem Geburtsjahr das Alter berechnet. Zudem gibt es

unter anderem die Frage „Welche Aussage beschreibt die Situation Ihres Unternehmens in den letzten 3 Geschäftsjahren?“. Die drei möglichen Antworten müssen in aufsteigende Werte bis drei umgewandelt werden. Hinzu kommen einige invertierte Kodierungen, also Items, die so formuliert wurden, dass die Angaben umgekehrt werden müssen im Nachhinein, damit man sie in einen logischen Zusammenhang zu den anderen Items setzen kann. Zur Untersuchung der Ausprägung der Nischenstrategie gibt es das Item „Wir haben viele verschiedene Produkte“. Hier allerdings steht eine niedrige Ausprägung für eine Nischenstrategie, nicht eine hohe Ausprägung. Zwei weitere invertierte Items gibt es bei der Untersuchung der Hierarchie, drei invertierte Items liegen bei den Fragen zur kulturellen Flexibilität und jeweils ein invertiertes Item zur Fluktuations- sowie zur Abwesenheitsrate vor.

Insgesamt sind in den verwendeten Fragebögen allerdings kaum Fehler auffallend und Korrekturen notwendig. Es kann also mit vollständigen Datensätzen gearbeitet werden. Jedoch werden in den vier in Punkt 4.1.3 vorgestellten Analysemodellen nicht alle Items eingebracht.

4.1.2 Deskriptive Ergebnisse

Es zeigt sich anhand der Betrachtung der deskriptiven Statistiken, dass es sich um sehr traditionsreiche Familienunternehmen mit einem extrem hohen Eigenkapitalanteil handelt. Eine Zusammenfassung der wichtigsten deskriptiven Daten ist in Tabelle 36 zu sehen.

Das durchschnittliche Unternehmensalter liegt bei 65,67 Jahren, wobei 23 Unternehmen älter als 100 Jahre sind und das älteste Unternehmen gar 555 Jahre aufweist. Beim Großteil der Fälle (87 Unternehmen; 67,44 Prozent) liegt die Rechtsform der GmbH vor. 33 Unternehmen (25,58 Prozent) besitzen die Rechtsform der GmbH & Co. KG. Der durchschnittliche Exportanteil der 129 Unternehmen, deren Daten in die Analyse mit SmartPLS eingegangen sind, liegt bei 19,17 Prozent, wobei 69 Prozent der Unternehmen einen Exportanteil von höchstens 20 Prozent aufweisen. Mit 84 Prozent (109) ist der überwiegende Anteil der Teilnehmer männlich, wobei ein ähnlich großer Anteil die Position des Geschäftsführers (111 Teilnehmer; 86,05 Prozent) ausfüllt. 17 Teilnehmer (13,18 Prozent) haben die Geschäftsbereichsleitung inne und ein Teilnehmer ist Geschäftsführer des Mutterunternehmens. (0,78 Prozent). Die Manager sind im Durchschnitt 51 Jahre alt. Nur 23 Teilnehmer (17,84 Prozent) sind 40 Jahre alt oder jünger. 62,8 Prozent (81 Teilnehmer) dagegen sind älter als 50 Jahre.

Hinsichtlich des akademischen Grads der Teilnehmer zeigen sich deutliche Unterschiede, was in Tabelle 37 zu erkennen ist. 48 Teilnehmer (37,21 Prozent) besitzen einen Master als Abschluss, während 27 Teilnehmer (20,93 Prozent) einen Bachelor abgeschlossen haben. 9,3 Prozent (12 Teilnehmer) beziehungsweise 8,53 Prozent (11 Teilnehmer) geben als höchsten Abschluss Abitur oder Lehre beziehungsweise Berufsausbildung an. 32,37 Millionen € beträgt der Mittelwert des Jahresumsatzes der Unternehmen. 83 Unternehmen (64,34 Prozent) setzen im Jahr höchstens 10 Millionen € um. Lediglich neun Unternehmen (6,97 Prozent) erzeugen einen Jahresumsatz von 100 Millionen € oder mehr.

Merkmal	Deskriptive Statistik	
Unternehmensalter	65,67 Jahre (Mittelwert)	
Rechtsform	GmbH	87 (67,44 Prozent)
	GmbH & Co. KG	33 (25,58 Prozent)
	AG	3 (2,33 Prozent)
	OHG oder Einzelkaufmann	2 (1,55 Prozent)
	Ltd.	1 (0,78 Prozent)
	KG	2 (1,55 Prozent)
	Konzernverbund	1 (0,78 Prozent)
Exportanteil	19,17 Prozent (Mittelwert)	
Geschlecht	Männlich	109 (84,5 Prozent)
	Weiblich	19 (14,73 Prozent)
	Keine Angabe	1 (0,78 Prozent)
Managementfunktion	Geschäftsführer/Vorstand	111 (86,05 Prozent)
	Geschäftsbereichsleitung	17 (13,18 Prozent)
	Geschäftsführer des Mutterunternehmens	1 (0,78 Prozent)
Manageralter	51 Jahre (Mittelwert)	
Umsatz	32,37 Millionen € (Mittelwert)	
Eigenkapitalanteil	88,85 Prozent (Mittelwert)	
Generation	2,32 (Mittelwert)	
Mitarbeiter	189 (Mittelwert)	
Unternehmensleitung	Eigentümer-Manager	105 (81,4 Prozent)
	Managementteam aus Eigentümer(n) und Fremdmanager(n)	24 (18,6 Prozent)
Vollständige Datensätze	152 (129 verwendet nach Setzung der Filter)	

Tabelle 36: Zusammenfassung der deskriptiven Statistiken

Ein wichtiges Kriterium bezüglich der Einstufung als eigentümergeführtes Familienunternehmen ist der Eigenkapitalanteil. Dieser liegt im Schnitt bei 88,85 Prozent. Bei 95 Unternehmen (73,64 Prozent) beträgt der Eigenkapitalanteil 91 Prozent oder höher. 93 Teilnehmer (72,09 Prozent) geben einen Eigenkapitalanteil von 100 Prozent an. Dies zeigt, dass die teilnehmenden Unternehmen sehr genau der Zielgruppe der Untersuchung entsprechen. Jeweils ein Unternehmen wird in der sechsten beziehungsweise in der siebten Generation von einer Familie geführt. Der Durchschnitt der Anzahl an Generationen unter Familienführung liegt bei 2,32. Die große Mehrheit der Unternehmen (105 Unternehmen; 81,4 Prozent) wird von einem Eigentümer-Manager geleitet. 24 Unternehmen (18,6 Prozent) dagegen werden von einem Team aus Eigentümer-Managern und Fremdmanagern geführt. 63 Unternehmen (48,84 Prozent) beschäftigen 50 Mitarbeiter oder weniger. Im Schnitt weisen die teilnehmenden Unternehmen eine Mitarbeiterzahl von 189 auf.

Akademischer Grad	Anzahl	Prozent
Master (oder vergleichbar)	48	37,21
Bachelor (oder vergleichbar)	27	20,93
Abitur	12	9,3
Lehre/Berufsausbildung	11	8,53
Diplom	9	6,98
Fachabitur	8	6,2
Doktor	5	3,88
Realschulabschluss	4	3,1
Assessor (2. Staatsexamen)	1	0,78
Verkehrsfachwirt	1	0,78
Industriemeister	1	0,78
Staatsexamen	1	0,78
Staatl. gepr. Techniker	1	0,78

Tabelle 37: Akademischer Grad der Umfrageteilnehmer

4.1.3 Analytische Ergebnisse

Insgesamt wurden vier Strukturgleichungsmodelle in der Software SmartPLS analysiert. Ursprünglich wurden 5 Strukturgleichungsmodelle berechnet und analysiert. Im ersten Modell handelte es sich um das Basismodell, in welchem der Einfluss der dynamischen Managerfähigkeiten in Beziehung gesetzt wurde zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Ebenso enthalten war die latente Variable der Innovationskraft, anhand derer eine Mediationsanalyse durchgeführt werden konnte. Im zweiten Modell wurden die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten (Human- und Sozialkapital sowie Managerkognition) hinzugezogen als Prädiktor der dynamischen Fähigkeiten. Aufgrund der hohen Ähnlichkeit zwischen dem ursprünglichen ersten und dem zweiten Modell sowie den ähnlichen Ergebnissen wurde das ursprünglich erste Modell nicht weiter im Hauptteil dieser Arbeit analysiert. Die analysierten Strukturgleichungsmodelle greifen alle auf denselben Datensatz zurück, setzen die Items und die Konstrukte jedoch in anderer Weise zueinander in Beziehung oder integrieren zusätzliche Konstrukte.

SmartPLS ist ein Programm, welches illustrierend arbeitet. So können per Drag and Drop komplexeste Wirkungsbeziehungen zusammengestellt werden. Diese Benutzeroberfläche wird als die Beste angesehen unter allen Softwares, die den Partial Least Squares-Ansatz verwenden (vgl. Westland, 2019, S. 26). Hilfreich sei es zudem, so Westland (2019, S. 26), dass die Entwickler sich oft aktiv in den SmartPLS-Foren einbringen. Dies konnte ich ebenfalls erfahren, als ich Jan-Michael Becker, Professor an der BI Norwegian Business School, kontaktierte, wie man in korrekter Weise ein Konstrukt höherer Ordnung mit reflektiven und formativen Messmodellen aufbaut und ich innerhalb weniger Stunden eine sehr ausführliche Antwort mit Literaturhinweisen erhielt. In Tabelle 38 ist eine Übersicht über die vier Analysemodelle sowie deren Untersuchungsschwerpunkte dargestellt. Das dritte Strukturgleichungsmodell ist dabei das komplexeste Modell, da hier nicht nur die dynamischen Managerfähigkeiten, sondern auch die Manager- und die Organisationsflexibilität eingebracht werden. Diese Konstrukte werden mehrstufig aufgebaut und besitzen mehrere Dimensionen. Das erste Strukturgleichungsmodell dagegen wird als erweitertes Basismodell bezeichnet, da hier der grundlegende Zusammenhang

zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten, der Innovationskraft und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil analysiert wird. Ebenfalls integriert ist das Konstrukt der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten. Im zweiten Modell kommt das reflektiv-formative Konstrukt der Managerflexibilität hinzu. Das vierte Modell wiederum stellt einen Zusammenhang her zwischen der Komplexität des Umfelds, der Managerflexibilität, der Organisationsflexibilität sowie der Innovationskraft und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil her. Im Folgenden werden die einzelnen Modelle ausführlich analysiert. Die Orientierung gibt dabei der Abschnitt 3.3 zur Methodik der Forschungsarbeit vor. Getrennt werden dabei die Schritte der Validierung der Messmodelle und die Prüfung der Strukturmodelle. Auf Basis der Strukturmodelle kann eine tiefergehende Untersuchung der Hypothesen aus Punkt 3.2 (Hypothesen) stattfinden.

Übersicht über die Inhalte der analysierten Strukturgleichungsmodelle	
1	Ergänzung des Basismodells um die Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten
	Die Konstrukte des Basismodells, welches dynamische Managerfähigkeiten verbindet mit der Innovationskraft und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, werden um ein vorgelagertes Konstrukt erweitert. Die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten wirken auf das Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten. Zu den Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten zählen das soziale Kapital des Managers, das Humankapital des Managers sowie die Managerial Cognition.
2	Ergänzung des Basismodells um die Managerflexibilität
	Zusätzlich zu den Wirkungszusammenhängen des zweiten Modells wird nun der Einfluss der Managerflexibilität integriert. Zur Managerflexibilität gehören die Entscheidungsflexibilität sowie informationelle und die interpersonelle Flexibilität.
3	Zusammenspiel der dynamischen Managerfähigkeiten, der Managerflexibilität und der Organisationsflexibilität
	Das vierte Modell ist das komplexeste analysierte Strukturgleichungsmodell. Im Zentrum steht nun die Organisationsflexibilität, die aus sechs Perspektiven bestehen könnte. Diese Organisationsflexibilität könnte beeinflusst werden durch die dynamischen Managerfähigkeiten und die Managerflexibilität.
4	Zusammenspiel der Komplexität des Umfelds, der Managerflexibilität und der Organisationsflexibilität
	Das fünfte analysierte Strukturgleichungsmodell bezieht die Komplexität des Umfelds als Treiber der Manager- und der Organisationsflexibilität ein. Dieser Wirkungszusammenhang entspricht dem Gesetz der erforderlichen Varietät.

Tabelle 38: Übersicht über die analysierten Strukturgleichungsmodelle

4.1.3.1 Modell 1: Analyse des Einflusses der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

Das erste anhand von SmartPLS analysierte Modell ähnelt dem Basismodell. In diesem Basismodell wurden die dynamischen Managerfähigkeiten in Verbindung gesetzt mit der Innovationskraft sowie dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Bereits in diesem Basismodell konnte erkannt werden, dass signifikante Effekte ausgehend von den dynamischen Managerfähigkeiten in Richtung der Innovationskraft und von der Innovationskraft wiederum ausgehend in Bezug

auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil vorliegen. Ebenso konnte ein signifikanter direkter Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten in Verbindung zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil festgestellt werden. Diese Beziehungen ließen die Vermutung einer partiellen Mediation zu. Im Vergleich zu diesem Basismodell wird nun ein vorausgehendes Konstrukt hinzugefügt. Es handelt sich um das Konstrukt der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten (engl. *underpinnings*) (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1282). Diese Grundlagen bilden die Basis der dynamischen Managerfähigkeiten. Eine bessere Basis kann förderlich sein für die dynamischen Managerfähigkeiten. Zu den Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten zählen das Humankapital, das Sozialkapital und die Managerkognition (engl. *managerial cognition*) (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1282). Das Konstrukt der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten ist ein reflektiv-formatives Konstrukt zweiter Ordnung. Während Humankapital, Sozialkapital und Managerkognition jeweils reflektiv in der ersten Stufe gemessen werden, bilden diese drei Dimensionen in der zweiten Stufe formativ das Gesamtkonstrukt der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten. Somit gibt es beim ersten Strukturgleichungsmodell zwei reflektiv-formative Konstrukte zweiter Ordnung, wie es auch in Abbildung 53 zu sehen ist. Die drei Dimensionen der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten werden jedoch nicht nur separat, sondern auch zusammengefasst als Gesamtkonstrukt analysiert.

Zum Aufbau der beiden Konstrukte höherer Ordnung wird der zweistufige Ansatz gewählt (vgl. Sarstedt et al., 2019, S. 198). Dies betrifft sowohl die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten als auch das Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten selbst. Der zweistufige Ansatz wiederum besitzt zwei Varianten: den Embedded- und den Disjoint-Ansatz. In dieser Arbeit wird die Disjoint-Variante des zweistufigen Ansatzes verwendet. Dies bedeutet, dass für jedes Modell eines Konstrukts höherer Ordnung tatsächlich zwei Modelle berechnet werden. In der ersten Stufe wird somit beispielsweise nicht das aggregierte Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten abgebildet, sondern separat die drei Dimensionen Sensing, Seizing und Transforming. Die anderen Konstrukte der Innovationskraft oder des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils sind hingegen Konstrukte erster Ordnung, daher ist für sie keine zweite Stufe notwendig. Diese Konstrukte werden in reflektiver Weise durch die zugehörigen Indikatoren erfasst. Ebenfalls werden in SmartPLS die unabhängigen und abhängigen Variablen entsprechend ihrer Wirkungsbeziehung miteinander verbunden. Allerdings wird dabei in der ersten Stufe des zweistufigen Ansatzes nicht das gesamte Konstrukt zweiter Ordnung beispielsweise der dynamischen Managerfähigkeiten mit den abhängigen Konstrukten verbunden, da dieses in der ersten Stufe noch nicht im Gesamten abgebildet ist, sondern die drei Dimensionen dieses Konstrukts (Sensing, Seizing und Transforming). Nach Aufstellung des Strukturgleichungsmodells der ersten Stufe wird der PLS-Algorithmus durchgeführt. Es ergeben sich dadurch die Werte der latenten Variablen. Dies trifft auch auf die drei Dimensionen des Konstrukts zweiter Ordnung der dynamischen Managerfähigkeiten zu. Nun gilt es, für die Konstrukte zweiter Ordnung, beispielsweise für die dynamischen Managerfähigkeiten, die ermittelten Werte der latenten Variablen abzuspeichern. Im zweiten Schritt wird dann ein annähernd gleiches

Strukturgleichungsmodell wie im ersten Schritt aufgestellt. Jedoch werden die drei Dimensionen der dynamischen Managerfähigkeiten nun nicht mehr separat eingebracht, sondern als das gesamte Konstrukt. Die zuvor abgespeicherten Werte der latenten Variablen fungieren nun als formative Indikatoren (vgl. Duarte & Amaro, 2018, S. 299). Auf diese Weise lassen sich in einem zweistufigen Verfahren die Konstrukte höherer Ordnung erstellen. Jedoch werden die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten in einer Variante auch separat analysiert. Dies bedeutet, dass Humankapital, Sozialkapital und Managerkognition nicht in einer zweiten Stufe aggregiert werden, sondern dass ihre individuelle Wirkungsweise untersucht wird.

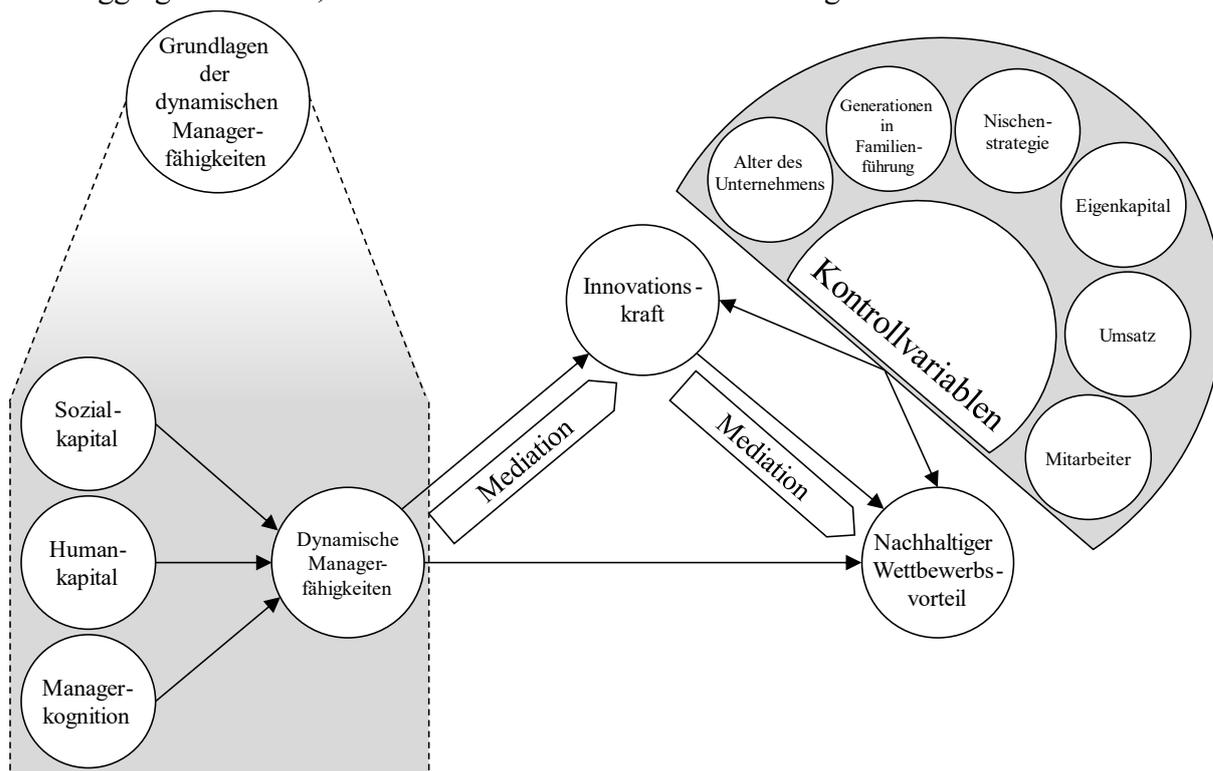


Abbildung 53: Modell 1: Analyse des Einflusses der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

Untersuchung von Modell 1 mit separaten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

Der erste Kontrollschritt bei der Untersuchung eines Strukturgleichungsmodells betrifft die Messmodelle. In der ersten Stufe des Aufbaus eines reflektiv-formativen Konstrukts wie den Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten bedeutet dies, dass die Gütekriterien für reflektive Messmodelle berücksichtigt werden müssen. Diese Untersuchung ist für beide Varianten des ersten Modells wichtig, da in der ersten Variante nur die reflektiv gemessene erste Stufe und somit die separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten analysiert wird. In der zweiten Variante ist dieser Kontrollschritt ebenfalls relevant, da nur bei akzeptabler Güte der reflektiven Messmodelle aus der ersten Stufe die zweite Stufe aufgebaut werden kann und die separaten Dimensionen in formativer Weise aggregiert werden können.

Es gilt als erstes, eine Verfeinerung der drei Dimensionen der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten vorzunehmen. Dies bedeutet im Speziellen, die einzelnen Ladungen und t- sowie

p-Werte zu analysieren. Ursprünglich sind für das Humankapital drei Indikatoren vorgesehen. Doch hat der erste Indikator (hc1) eine Ladung von nur 0,518 und der dritte Indikator (hc3) sogar nur eine Ladung von -0,065. Die durchschnittlich erfasste Varianz (0,421), die Konstruktreliabilität (0,547) und Cronbachs Alpha (0,349) fallen zu gering aus. Sieht man sich die Indikatoren an, welche auf Basis anderer Untersuchungen formuliert wurden, können einige Gründe gefunden werden, warum beispielsweise hc3 eine negative Ladung aufweist. Der dritte Indikator für das Humankapital entsprach der Aussage: „Ich habe vor meiner jetzigen Tätigkeit in anderen Unternehmen viele Erfahrungen gesammelt.“ Hat der Manager aber bereits sein gesamtes Berufsleben in dem betreffenden Familienunternehmen verbracht, so wird der angegebene Wert niedrig sein. Zugleich kann die Aussage „Ich fühle mich in meiner Arbeit in diesem Unternehmen erfahren“, die hc2 entspricht, hoch ausgeprägt sein. Bei reflektiven Messmodellen wie dem Humankapital sollte eine Korrelation zwischen den zugehörigen Indikatoren vorliegen. An dieser Korrelation könnte es aber mangeln beim Konstrukt des Humankapitals.

Letztendlich wird in Modell 1 und den folgenden Modellen, in denen die Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten einbezogen werden, Humankapital nur durch den Indikator hc2 gemessen. Die Managerkognition wird anhand von drei reflektiven Indikatoren erfasst. Die Ladungen der Indikatoren, sowie die auf das Konstrukt als Ganzes bezogenen Kriterien Cronbachs Alpha, die durchschnittlich erfasste Varianz sowie die Konstruktreliabilität zeigen akzeptable Werte. Das Konstrukt Sozialkapital des Managers wird anhand von zwei Indikatoren erfasst. Die Ladungen liegen bei 0,937 beziehungsweise 0,871. Cronbachs Alpha, die durchschnittlich erfasste Varianz sowie die Konstruktreliabilität weisen akzeptable Werte auf.

Das erste Modell wird in zwei Varianten analysiert. In der ersten Variante werden die Dimensionen der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten nicht in einer zweiten Stufe durch eine formative Spezifizierung des Gesamtkonstrukts zusammengefasst. Stattdessen werden die Dimensionen separat eingebracht in das Strukturgleichungsmodell. Dadurch handelt es sich in dieser Variante bezüglich des Konstrukts der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten nicht um ein reflektiv-formatives Konstrukt zweiter Ordnung, sondern es liegen drei reflektiv gemessene Konstrukte – Humankapital, Sozialkapital und Managerkognition – vor. Die dynamischen Managerfähigkeiten wiederum werden als reflektiv-formatives Gesamtkonstrukt aufgefasst. Dies gilt für beide analysierten Varianten des ersten Modells.

Humankapital wird anhand eines Indikators gemessen. Daher betragen die Werte der äußeren Ladung der Konstruktreliabilität, der durchschnittlich erfassten Varianz und von Cronbachs Alpha 1,000. Die anderen Messmodelle und die Prüfung der Kriterien sind in Tabelle 39 zu sehen. Sowohl die Indikatoren der Managerkognition als auch die Indikatoren des Sozialkapitals weisen eine hohe Ladung und hohe t-Werte auf. Ebenso liegen die Konstruktreliabilität, die durchschnittlich erfasste Varianz und Cronbachs Alpha deutlich über den geforderten Mindestwerten. Nicht vergessen werden dürfen die Prüfungen des Fornell-Larcker-Kriteriums und der Kreuzladungen. Hierbei handelt es sich um die Kontrolle der Diskriminanzvalidität in der ersten Stufe. Die zugehörigen Tabellen 74 und 75 finden sich im Anhang. Dabei werden beim Fornell-

Larcker-Kriterium alle Dimensionen der Konstrukte höherer Ordnung einbezogen und bei den Kreuzladungen alle Indikatoren des gesamten Modells einbezogen. Es zeigt sich, dass von einer hohen Diskriminanzvalidität ausgegangen werden kann.

Konstrukt Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Humankapital	hc2	1,000		1,000	1,000	1,000
Managerkognition	mcog1	0,550	5,172**	0,825	0,621	0,688
	mcog2	0,878	21,764**			
	mcog3	0,889	34,137**			
Sozialkapital	soc1	0,937	32,710**	0,900	0,818	0,784
	soc2	0,871	13,398**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						

Tabelle 39: Prüfung der Messmodelle des Konstrukts der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten in der ersten Stufe im ersten Strukturgleichungsmodell

Die erste Variante des Modells 1 untersucht die Dimensionen der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten separat. In der zweiten Stufe müssen demnach nur die Dimensionen der dynamischen Managerfähigkeiten auf formative Weise verdichtet werden. Die restlichen Konstrukte dagegen werden in der zweiten Stufe reflektiv erfasst. Die zweite Stufe bedeutet für alle Konstrukte, welche nicht mit dem zweistufigen Ansatz erstellt werden, keine Veränderung, da sie auf dieselbe Weise spezifiziert und berechnet werden wie in der ersten Stufe. Die reflektiven Messmodelle ohne die Kontrollvariablen sind in Tabelle 40 zu sehen.

Hier ist ebenfalls zu erkennen, dass die einzelnen Werte der Dimensionen der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten sich minimal unterscheiden im Vergleich zur ersten Stufe. Jedoch erfüllen alle reflektiven Messmodelle auch in dieser Stufe die nötigen Gütekriterien. Die Ladungen sind ausreichend hoch, ebenso wie die zugehörigen t- und p-Werte. Die Kontrolle der Konvergenzkriterien anhand der Konstrukt-reliabilität, der durchschnittlichen Relevanz und Cronbachs Alpha fällt weiterhin positiv aus. Daneben muss wieder die Diskriminanzvalidität anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums und der Kreuzladungen kontrolliert werden. Auch diese Kontrolle zeigt keine Mängel der reflektiven Messmodelle. Zu finden sind die zugehörigen Tabellen (76 und 77) im Anhang.

Im Fall des Konstrukts der dynamischen Managerfähigkeiten müssen in der ersten Stufe die Gütekriterien reflektiver und in der zweiten Stufe die Gütekriterien formativer Messmodelle beachtet werden. Zuerst werden demnach die drei reflektiven Messmodelle zu Sensing, Seizing und Transforming kontrolliert, bevor die zugehörigen Konstrukt-werte in der zweiten Stufe formativ zusammengeführt werden und daher nach anderen Gütekriterien kontrolliert werden müssen. Welche Gütekriterien dies im Speziellen sind, kann in Abschnitt 3.3.2 nachgelesen werden.

Reflektive Messmodelle 2. Stufe (Separate Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Innovation	Inno1	0,756	13,240**	0,846	0,526	0,770
	Inno2	0,810	15,086**			
	Inno3	0,716	8,971**			
	Inno4	0,741	14,514**			
	Inno5	0,583	6,176**			
NWBV	wett1	0,724	13,943**	0,897	0,635	0,856
	wett2	0,805	19,016**			
	wett3	0,784	16,485**			
	wett4	0,835	21,410**			
	wett5	0,831	23,853**			
Humankapital	hc2	1,000		1,000	1,000	1,000
Managerkognition	mcog1	0,555	5,370**	0,826	0,622	0,688
	mcog2	0,877	22,611**			
	mcog3	0,887	33,236**			
Socialkapital	soc1	0,939	32,994**	0,900	0,818	0,784
	soc2	0,868	13,007**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						
NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil						

Tabelle 40: Kontrolle der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe bei separaten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im zweiten Strukturgleichungsmodell

Ursprünglich hatte die Dimension *Sensing* sechs, die Dimension *Seizing* vier und die Dimension *Transforming* vier reflektive Indikatoren. Nach einer ersten Kontrolle der Ladung war allerdings auffallend, dass der vierte und der sechste Indikator der Dimension *Sensing* eine zu niedrige Ladung aufwiesen. Zudem war Cronbachs Alpha (α) zu niedrig mit einem Wert, welcher kleiner als 0,7 war. Cronbachs Alpha (α) als Kriterium für die Indikatorreliabilität sollte höher als 0,7 sein, wobei in explorativen Untersuchungen ein Mindestwert von 0,6 genüge (vgl. Duarte & Amaro, 2018, S. 301). Die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV bzw. AVE) bei Nutzung aller sechs Indikatoren fiel ebenfalls zu gering aus. Hinsichtlich dieses Gütekriteriums eines reflektiven Messmodells liegt der Mindestwert bei 0,5 (vgl. Hair Jr. et al., 2017a, S. 111). Daher muss die Dimension *Sensing* noch angepasst werden. Es ist zu empfehlen, dass diejenigen Indikatoren gelöscht werden, die die niedrigste Ladung bezüglich des Konstrukts besitzen. Der vierte sowie der sechste Indikator – in SmartPLS abgekürzt mit *sens4* und *sens6* – wurden daher nicht weiter verwendet.

Nach dieser Anpassung zeigen sich alle Gütekriterien reflektiver Messmodelle erfüllt. Zu sehen sind die Ergebnisse der angepassten reflektiven Messmodelle der Dimensionen der dynamischen Managerfähigkeiten in Tabelle 41. Sowohl die Indikatorreliabilität als auch die Konvergenzkriterien sind erfüllt. Ebenso zeigen sich bei der Prüfung der Diskriminanzvalidität keine Auffälligkeiten. Sowohl für das Fornell-Larcker-Kriterium als auch für die Kreuzladungen werden von SmartPLS Tabellen erstellt. Anhand dieser können auch die Diskriminanzkriterien für die anderen Konstrukte kontrolliert werden. Auch bei den Kriterien neben der dynamischen Managerfähigkeit sind die Kriterien der Diskriminanzvalidität erfüllt. Die Tabellen des Fornell-Larcker-Kriteriums und der Kreuzladungen finden sich im Anhang (Tabellen 76 und 77).

Konstrukt Dynamische Managerfähigkeiten						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Seizing	seiz1	0,731	11,314**	0,897	0,688	0,845
	seiz2	0,901	34,624**			
	seiz3	0,875	25,717**			
	seiz4	0,799	14,460**			
Sensing	sens1	0,674	8,846**	0,849	0,588	0,763
	sens2	0,852	22,007**			
	sens3	0,821	22,382**			
	sens5	0,705	8,839**			
Transforming	trans1	0,679	7,000**	0,856	0,600	0,777
	trans2	0,808	13,057**			
	trans3	0,790	15,041**			
	trans4	0,812	18,827**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						

Tabelle 41: Prüfung des Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der ersten Stufe des Modells 1

Nach der Kontrolle der reflektiven Messmodelle folgt die Kontrolle des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten. Dieses formative Messmodell entsteht in der zweiten Stufe beim Aufbau eines Konstrukts zweiter Ordnung. Zu kontrollieren sind dabei die Gewichte der formativen Indikatoren sowie die Signifikanzwerte. Die Gewichte sollten mindestens 0,1 bzw. 0,2 betragen (vgl. Fuchs, 2011, S. 28). Ferner kann die Ladung und das entsprechende Signifikanzniveau kontrolliert werden. Die Kollinearitätsprüfung kann anhand des Varianzinflationsfaktors (VIF) erfolgen. Werte über 10 werden als kritisch erachtet (vgl. Fuchs, 2011, S. 29). Bei formativen Messmodellen muss es aber nicht zwangsläufig zur Eliminierung einzelner Indikatoren kommen, wenn die Gütekriterien nicht erfüllt sind. Jeder Indikator deckt eine andere Facette in einem formativen Messmodell ab, weswegen eine Löschung die theoretische Vollständigkeit des Konstrukts beschädigen könnte. Sind jedoch sowohl das Gewicht als auch die Ladung insignifikant und sowohl das Gewicht als auch die Ladung sehr klein, müsse die theoretische Relevanz des Indikators und der Dimension infrage gestellt werden (vgl. Centefelli & Bassellier, 2009, S. 693).

Im Fall des formativen Konstrukts der dynamischen Managerfähigkeiten sind die Gewichte der einzelnen Indikatoren ausreichend hoch. Dies ist in Tabelle 42 zu sehen. Es zeigen sich bei den t-Werten der Gewichte der drei Indikatoren signifikante Ergebnisse. Die Indikatoren Seizing und Transforming sind bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ signifikant, der Indikator Sensing bei einem Niveau von 0,05. Ebenfalls sind die Ladungen der drei Indikatoren ausreichend hoch und die zugehörigen t- und p-Werte signifikant. Anhand der VIF-Werte kann Multikollinearität ausgeschlossen werden. Die Güte des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe kann damit als gut angesehen werden.

Prüfung formativer Messmodelle (Separate Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)			
Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
Seiz	0,458	2,633**	1,621
Sens	0,384	2,074*	1,226
Trans	0,411	3,026**	1,563
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05			
$p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **			
Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
Seiz	0,852	8,374**	1,621
Sens	0,715	5,287**	1,226
Trans	0,817	10,592**	1,563
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05			
$p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **			
Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming			

Tabelle 42: Prüfung des formativen Messmodells in der zweiten Stufe bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell

Auf die Untersuchung der Messmodellebene folgt die der Strukturmodellebene. In dieser ersten Variante des ersten Modells werden das Humankapital, das Sozialkapital sowie die Managerkognition separat als exogene Konstrukte eingebracht. Sie haben daher eine Wirkung auf die endogene latente Variable der dynamischen Managerfähigkeiten. Diese drei Wirkungsbeziehungen werden als erstes untersucht. Alle drei separaten Dimensionen der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten haben einen signifikanten Einfluss auf die dynamischen Managerfähigkeiten. Dies – wie auch die Ergebnisse der anderen hinsichtlich des Strukturmodells zu kontrollierenden Gesichtspunkte – ist in Tabelle 43 nachzulesen. Die Pfadkoeffizienten der Indikatoren Humankapital, Managerkognition und Sozialkapital sind alle bei einem

Signifikanzniveau von $p < 0,01$ signifikant. Hinzu kommt, dass die Effektstärke (f^2) jeweils über dem Mindestniveau von 0,02 liegt. f^2 -Werte von 0,02 gelten als gering, Werte von 0,15 als mittel und Werte von 0,35 als stark (vgl. Chin, 1998, S. 316). Das Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten besitzt ein Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,39, was über dem Mindestniveau von 0,19 liegt (vgl. Chin, 1998, S. 323). Ebenso fällt das Stone-Geisser-Kriterium (Q^2) mit 0,227 hoch aus. Hier ist die Vorgabe, dass Q^2 größer als 0 ist (vgl. Fuchs, 2011, S. 32).

Strukturmodell (Separate Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten)						
Konstrukt	Relation	Pfadkoeffizienten	t-Werte	f^2	R^2	Q^2
Dynamische Managerfähigkeiten	HC → DynCap	0,201	2,911**	0,063	0,388	0,227
	MCog → DynCap	0,473	6,676**	0,349		
	Soc → DynCap	0,249	3,564**	0,101		
Innovationskraft	DynCap → Inno	0,343	4,206**	0,144	0,220	0,092
	AltU → Inno	0,044	0,256	0,001		
	EK → Inno	0,210	2,160*	0,049		
	Gen → Inno	-0,169	1,207	0,018		
	MA → Inno	0,290	0,568	0,005		
	Nische → Inno	0,124	1,303	0,019		
	Umsatz → Inno	-0,199	0,376	0,002		
Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	DynCap → NWBV	0,198	2,387*	0,049	0,338	0,195
	AltU → NWBV	-0,051	0,373	0,001		
	EK → NWBV	0,047	0,492	0,003		
	Gen → NWBV	0,001	0,010	0,000		
	Inno → NWBV	0,385	3,963**	0,175		
	MA → NWBV	-0,139	0,357	0,001		
	Nische → NWBV	0,224	2,496*	0,070		
	Umsatz → NWBV	0,259	0,624	0,004		

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *, $p < 0,01$ (2,57) → **

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Sozialkapital

Tabelle 43: Prüfung des Strukturmodells in der zweiten Stufe bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell

Die Innovationskraft und der nachhaltige Wettbewerbsvorteil sind ebenfalls endogene latente Variablen. Die Innovationskraft besitzt ein Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,22 und einen Wert des Stone-Geisser-Kriteriums (Q^2) von 0,092, wobei beim nachhaltigen Wettbewerbsvorteil diese Werte 0,338 (R^2) beziehungsweise 0,195 (Q^2) betragen. Die dynamischen Managerfähigkeiten üben einen signifikanten Einfluss auf die Innovationskraft als abhängiges Konstrukt aus. Der Pfadkoeffizient hat die Höhe 0,343 auf einem Signifikanzniveau von $p < 0,001$ und die Effektstärke (f^2) 0,144. Das Eigenkapital als Kontrollvariable (Abkürzung EK) ist versehen mit einem Pfadkoeffizienten von 0,210 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ und einer

Effektstärke von 0,049. Die anderen exogenen Variablen mit Beziehung zur Innovationskraft lassen keinen signifikanten Effekt erkennen. Die Innovationskraft selbst als exogene Variable in Bezug auf das Konstrukt des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils besitzt einen Pfadkoeffizienten der Höhe 0,385 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die Effektstärke (f^2) liegt bei 0,175. Das Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten hat einen Pfadkoeffizienten von 0,198 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ (t-Wert 2,387) und einer Effektstärke (f^2) von 0,049. Die Nischenstrategie als Kontrollvariable zeigt einen Pfadkoeffizienten von 0,224 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Die damit verbundene Effektstärke (f^2) beträgt 0,070. Das Bootstrapping-Verfahren in SmartPLS erzeugt die totalen indirekten Pfade für alle möglichen Pfade innerhalb des Strukturmodells. Eine Analyse anhand der Kennzahl der Variance Accounted For (VAF) kann und wird hingegen einzig für die Beziehung zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten, der Innovationskraft und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil vorgenommen. Um diese Kennzahl zu errechnen, müssen im Strukturgleichungsmodell sowohl der indirekte als auch der direkte Pfad für die vermutete Mediation enthalten sein. Dennoch können anhand der in Tabelle 44 abgebildeten indirekten Effekte und t-Werte mediiierende Wirkungen der Dimensionen der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten auf die Innovationskraft vermutet werden. Das Konstrukt des Humankapitals erhält einen indirekten Effekt von 0,069 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ (t-Wert 2,017). Die Konstrukte der Managerkognition und des Sozialkapitals besitzen indirekte Effekte von 0,162 beziehungsweise 0,085 bei einem Signifikanzniveau von je $p < 0,01$. Die indirekten Effekte berechnen sich anhand der Multiplikation beider direkten Effekte. Beim indirekten Effekt des Humankapitals auf die Innovationskraft bedeutet dies beispielsweise, dass der Pfadkoeffizient von Humankapital zu den dynamischen Managerfähigkeiten mit dem Pfadkoeffizient der dynamischen Managerfähigkeiten zur Innovationskraft multipliziert wird.

Für diese Forschungsarbeit im Vordergrund steht eine mögliche Mediation des direkten Effekts der dynamischen Managerfähigkeiten in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch die Innovationskraft. Hierbei wird der indirekte Effekt in Beziehung gesetzt zum totalen Effekt. Daran ist das relative Ausmaß der Mediation zu erahnen (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 602). Hadi et al. (2016, S. 67) beschreiben als rechnerisch zu ermittelndes Einschätzungsverfahren des Ausmaßes der Mediation die *Variance Accounted For (VAF)*, welche sich als Verhältnis des indirekten Effekts zum totalen Effekt berechnet. Bei einer VAF von über 80 Prozent könne von einer vollständigen Mediation ausgegangen werden. Werte der VAF zwischen 20 und 80 Prozent stünden für eine partielle Mediation, während eine VAF unter 20 Prozent für eine fehlende Mediation spreche (vgl. Hadi et al., 2016, S. 67). Der indirekte Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten über die Innovationskraft auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil beträgt 0,132 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Der direkte Effekt wiederum nimmt den Wert 0,198 an. Im Totalen ergibt dies einen Wert von 0,33. Die VAF berechnet sich daher als:

$$VAF = \frac{0,132}{0,33} = 0,4$$

Das Verhältnis dieses indirekten Effekts zum totalen Effektergibt eine VAF von 0,4. Es ist daher von einer partiellen Mediation auszugehen.

Strukturmodell (Separate Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)		
Pfadkoeffizienten im Strukturmodell		
Relation	Pfadkoeffizient	t-Werte
HC → DynCap	0,201	2,911**
MCog → DynCap	0,473	6,676**
Soc → DynCap	0,249	3,564**
DynCap → Inno	0,343	4,206**
Inno → NWBV	0,385	3,963**
DynCap → NWBV	0,198	2,387*
Totale indirekte Effekte		
Relation	indirekter Effekt	t-Werte
HC → DynCap → Inno	0,069	2,017*
MCog → DynCap → Inno	0,162	3,526**
Soc → DynCap → Inno	0,085	2,577**
DynCap → Inno → NWBV	0,132	2,774**
Totale Effekte		
Relation	direkter + indirekter Effekt	t-Wert
HC → Inno	0,069	2,017*
MCog → Inno	0,162	3,526**
Soc → Inno	0,085	2,577**
DynCap → NWBV	0,330	4,340**
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05		
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **		
DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Sozialkapital		

Tabelle 44: Prüfung mediiender Effekte in der zweiten Stufe bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell

Untersuchung von Modell 1 mit aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

Zunächst wurde untersucht, welchen separaten Einfluss die Dimensionen der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten auf die Fähigkeiten selbst haben. Ebenso aber lässt sich der Einfluss des Gesamtkonstrukts der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten analysieren. Im Vergleich zur ersten Variante des Modells 1 ist die zweite Stufe anders aufgebaut. Nun wird das Konstrukt der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe formativ gebildet mit den drei formativen Indikatoren Humankapital, Sozialkapital und Managerkognition. Dieses formative Messmodell muss geprüft werden zusammen mit dem formativen

Messmodell der dynamischen Managerfähigkeiten. Dieses wurde bereits in der ersten Variante des Modells 1 geprüft. Da das Bootstrapping-Verfahren jedes Mal auf ein Neues durchgeführt wird, werden im Vergleich zu den anderen Modellen die Werte minimal anders ausfallen.

Sowohl die Innovationskraft als auch der nachhaltige Wettbewerbsvorteil werden anhand reflektiver Messmodelle erfasst. Beide Messmodelle erfüllen die nötigen Gütekriterien der Indikatorreliabilität sowie die Konvergenzkriterien und die Kriterien der Diskriminanzvalidität. Sowohl die fünf Indikatoren der Innovationskraft als auch die fünf Indikatoren des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils besitzen Ladungen von akzeptabler Höhe bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Dieses Kriterium sowie die weiteren Kriterien sind in Tabelle 45 zu sehen. Das Konstrukt der Innovationskraft weist mit 0,846 eine hohe Konstruktrelia- bilität und mit einem Wert von 0,77 ein hohes Cronbachs Alpha auf. Zudem ist die durchschnittlich erfasste Varianz akzeptabel (0,526). Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil hat mit 0,897 und 0,856 eine hohe Konstruktrelia- bilität beziehungsweise einen hohen Wert des Cronbachs Alpha. Die durch- schnittlich erfasste Varianz des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils liegt mit 0,635 deutlich über dem erforderlichen Mindestniveau von 0,5. Des Weiteren muss erneut die Diskriminanzvalidi- tät geprüft werden. Die diesbezüglichen Tabellen 78 und 79 des Fornell-Larcker-Kriteriums und der Kreuzladungen sind im Anhang zu finden. Auch in dieser Variante des ersten Modells finden sich keine Verstöße gegen die angelegten Gütekriterien der Diskriminanzvalidität.

Reflektive Messmodelle 2. Stufe (Aggregierte Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten)						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt- reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Innovationskraft	Inno1	0,756	14,096**	0,846	0,526	0,770
	Inno2	0,810	15,655**			
	Inno3	0,716	9,962**			
	Inno4	0,741	13,605**			
	Inno5	0,583	6,181**			
NWBV	wett1	0,724	14,257**	0,897	0,635	0,856
	wett2	0,805	19,385**			
	wett3	0,784	15,563**			
	wett4	0,835	23,603**			
	wett5	0,831	23,201**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						
NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil						

Tabelle 45: Prüfung der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell

In der zweiten Variante gibt es zwei formative Messmodelle: die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten und die dynamischen Managerfähigkeiten selbst. Die drei formativen Indikatoren der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten weisen hinsichtlich aller Gütekriterien sehr gute Werte auf, wie in Tabelle 46 nachzulesen ist. Die Gewichte der Indikatoren Humankapital, Managerkognition und Sozialkapital liegen bei 0,323, 0,760 sowie 0,399 bei Signifikanzniveaus von $p < 0,01$. Darüber hinaus liegen die VIF-Werte nahe bei null, was die

Problematik von Multikollinearität ausschließt. Zusätzlich werden die Ladungen und die Signifikanzniveaus herangezogen. Alle drei Ladungen besitzen ein Signifikanzniveau von $p < 0,01$, was die Güte des formativen Messmodells hervorhebt.

Konstrukt zweiter Ordnung: Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
HC	0,323	3,008**	1,049
MCog	0,760	9,906**	1,048
Soc	0,399	3,307**	1,008

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
HC	0,508	4,330**	1,049
MCog	0,853	12,602**	1,048
Soc	0,471	3,995**	1,008

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Sozialkapital

Tabelle 46: Prüfung des formativen Messmodells der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell

Ebenfalls ist das formative Messmodell der dynamischen Managerfähigkeiten von einer hohen Güte. Dies lässt sich anhand von Tabelle 47 nachlesen. Die Werte ähneln dabei denen in der ersten Variante des ersten Modells. Die Gewichte der formativen Indikatoren des Konstrukts der dynamischen Managerfähigkeiten sind ausreichend hoch bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ bei den Indikatoren Seizing und Transforming und einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ beim Indikator Sensing. Die Ladungen liegen bei allen drei Indikatoren über dem Wert von 0,7 bei Signifikanzniveaus von je $p < 0,01$. Erneut liegen die VIF-Werte nahe bei 1, weswegen davon ausgegangen werden kann, dass Multikollinearität nicht vorliegt.

Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Gewicht	t-Wert	VIF
Seiz	0,458	3,021**	1,621
Sens	0,383	2,211*	1,226
Trans	0,411	3,001**	1,563

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Äußere Ladung	t-Wert	VIF
Seiz	0,852	9,581**	1,621
Sens	0,715	5,289**	1,226
Trans	0,817	10,332**	1,563

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming

Tabelle 47: Prüfung des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell

Es folgt die Analyse des Strukturmodells in der zweiten Variante bei aggregierten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten. Die Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten besitzen einen Pfadkoeffizienten von 0,622 in Bezug auf die dynamischen Managerfähigkeiten bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die zugehörige Effektstärke f^2 liegt bei 0,632, während das Bestimmtheitsmaß R^2 0,39 beträgt und Q^2 den Wert 0,229 annimmt. Dies ist in Tabelle 48 zu erkennen. Anhand der Effektstärke kann von einem hohen Einfluss der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten auf die dynamischen Managerfähigkeiten ausgegangen werden (vgl. Fuchs, 2011, S. 31). Ein Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,39 deutet auf einen durchschnittlichen erklärten Anteil der Varianz hin (vgl. Fuchs, 2011, S. 32). Die Prognoserelevanz Q^2 liegt über dem geforderten Mindestwert. Wird die endogene Variable der Innovationskraft analysiert, so zeigt sich bei den dynamischen Managerfähigkeiten ein Pfadkoeffizient von 0,343 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die Effektstärke f^2 beträgt 0,144. Des Weiteren besitzt die Kontrollvariable des Eigenkapitals einen Pfadkoeffizienten in Bezug auf die Innovationskraft von 0,21 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Hierbei liegt eine Effektstärke von 0,049 vor, was auf einen geringen Einfluss schließen lässt. Das Bestimmtheitsmaß (R^2) der Innovationskraft nimmt den Wert 0,220 an. Die Prognoserelevanz Q^2 liegt mit 0,092 über dem geforderten Mindestwert. Drei Pfadkoeffizienten weisen signifikante Effekte bezüglich des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils auf. Die dynamischen Managerfähigkeiten besitzen einen Pfadkoeffizienten von 0,198 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ und einer Effektstärke (f^2) von 0,049. Die Nischenstrategie

besitzt ebenfalls bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ einen Pfadkoeffizienten von 0,224. Bei dieser exogenen Variable liegt eine Effektstärke (f^2) von 0,07 vor. Das endogene Konstrukt des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ist mit einem Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,338 und einer Prognoserelevanz (Q^2) von 0,195 versehen. Daher kann von einer mittelguten Erklärung der Varianz der endogenen latenten Variable durch die exogene Variablen ausgegangen werden bei vorliegender Signifikanz und Prognoserelevanz (vgl. Schloderer et al., 2009, S. 594).

Strukturmodell (Aggregierte Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten)						
Konstrukt	Relation	Pfadkoeffizienten	t-Werte	f^2	R^2	Q^2
Dynamische Managerfähigkeiten	Grundl → DynCap	0,622	10,93**	0,632	0,39	0,229
	DynCap → Inno	0,343	3,982**	0,144		
Innovationskraft	AltU → Inno	44,000	0,244	0,001	0,220	0,092
	EK → Inno	0,210	2,059*	0,049		
	Gen → Inno	-0,169	1,175	0,018		
	MA → Inno	0,290	0,558	0,005		
	Nische → Inno	0,124	1,308	0,019		
	Umsatz → Inno	-0,199	0,368	0,002		
Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	DynCap → NWBV	0,198	2,309*	0,049	0,338	0,195
	AltU → NWBV	-0,051	0,343	0,010		
	EK → NWBV	0,047	0,469	0,003		
	Gen → NWBV	0,001	0,009	0,000		
	Inno → NWBV	0,385	4,005**	0,175		
	MA → NWBV	-0,139	0,34	0,001		
	Nische → NWBV	0,224	2,461*	0,070		
	Umsatz → NWBV	0,259	0,589	0,004		

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; Grundl = Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

Tabelle 48: Prüfung des Strukturmodells in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell

Auch in diesem Modell, bei dem die Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten aggregiert werden als Konstrukt zweiter Ordnung, können mögliche mediierende Effekte untersucht werden. Anhand der Variance Accounted For (VAF) kann allerdings nur die mögliche Mediation zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten, der Innovationskraft und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil untersucht werden. Die dafür nötigen Werte sind in Anhang in Tabelle 80 vorzufinden. Anhand des indirekten Effekts der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten über die dynamischen Managerfähigkeiten auf die Innovationskraft kann vermutet werden, dass hier eine Mediation vorliegen könnte. Jedoch wurde der direkte Effekt

der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten auf die Innovationskraft oder den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil nicht modelliert. Zumindest zeigt das Bootstrapping-Verfahren, dass der indirekte Effekt der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten in Bezug auf die Innovationskraft signifikant bei einem Niveau von $p < 0,01$ sein könnte. Für die Mediation durch die Innovationskraft beim Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil lässt sich eine Variance Accounted For von 0,4 berechnen. Es kann erneut von einer partiellen Mediation gesprochen werden.

4.1.3.2 Modell 2: Analyse des Einflusses dynamischen Managerfähigkeiten sowie der Managerflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Das zweite Modell baut auf dem ersten Modell auf. Jedoch wird nun mit der Managerflexibilität ein weiteres großes endogenes Konstrukt eingebracht. Erneut wird der Einfluss der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten auf die dynamischen Managerfähigkeiten analysiert. Die Managerflexibilität als reflektiv-formatives Konstrukt zweiter Ordnung wirkt sich in diesem Strukturmodell auf die Innovationskraft aus. Ähnlich wie im ersten Modell werden die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten sowohl separat als drei reflektive Konstrukte erster Ordnung untersucht als auch als Konstrukt zweiter Ordnung in aggregierter Weise. In Abbildung 54 sind die Wirkungsbeziehungen des zweiten Modells zu erkennen. Diese Abbildung basiert auf dem Strukturmodell des Strukturgleichungsmodells. Nutzt man das aggregierte reflektiv-formative Konstrukt der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten als exogenes Konstrukt, so ergeben sich mit den Kontrollvariablen zusammen 17 zu analysierende Wirkungsbeziehungen im Strukturmodell. Da sich die Wirkungsweise der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten in Bezug auf die dynamischen Managerfähigkeiten nicht unterscheidet von Modell 1, wird nicht noch einmal detailliert auf die separaten Grundlagen (Sozialkapital, Humankapital und Managerkognition) eingegangen. Somit enthält das Strukturgleichungsmodell in diesem Fall drei Konstrukte höherer Ordnung: Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten, dynamische Managerfähigkeiten sowie Managerflexibilität. Diese drei Konstrukte wurden alle reflektiv-formativ spezifiziert.

In der ersten Stufe allerdings werden die jeweiligen Dimensionen der Konstrukte zweiter Ordnung durch reflektive Messmodelle erfasst. So besteht das Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten, wie in Tabelle 49 zu sehen, aus den Dimensionen Sensing, Seizing und Transforming. So wurde das Konstrukt bereits im ersten Modell erfasst. Alle drei Dimensionen auf der ersten Stufe werden von je vier reflektiven Indikatoren geschätzt. Alle Indikatoren weisen eine akzeptable Höhe der Ladungen bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ auf. Ebenso können die Konvergenzkriterien als erfüllt angesehen werden. Dabei werden die Konstruktreliabilität, die durchschnittlich erfasste Varianz (AVE) und Cronbachs Alpha einbezogen. Hinzu kommt die Kontrolle der Diskriminanzvalidität. Dies geschieht anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums und der Kreuzladungen. Auch die Diskriminanzvalidität kann als bestätigt angesehen werden bei den drei reflektiven Messmodellen Sensing, Seizing und Transforming. Die zugehörigen Tabellen (81 und 82) sind im Anhang zu finden. Die Tabellen

zum Fornell-Larcker-Kriterium und zu den Kreuzladungen dienen ebenfalls zur Prüfung der Diskriminanzvalidität aller anderen reflektiven Messmodelle in der ersten Stufe des dritten Modells.

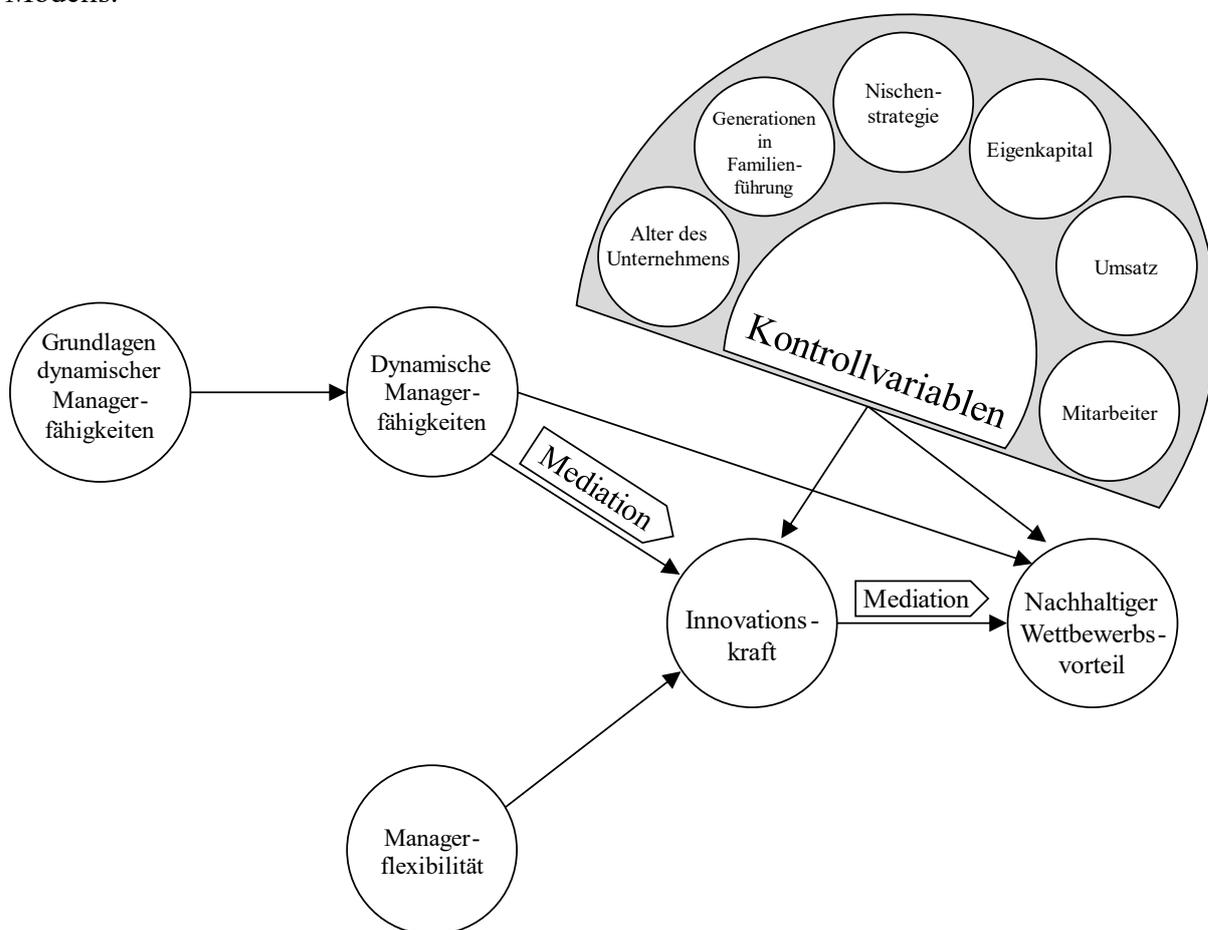


Abbildung 54: Modell 2: Analyse des Einflusses dynamischer Managerfähigkeiten sowie Managerflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Das Konstrukt der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten besteht wie im vorigen Modell aus den Dimensionen des Humankapitals, der Managerkognition und des Sozialkapitals. Die zugehörigen ermittelten Werte zur Kontrolle der Güte der Messmodelle sind in Tabelle 50 nachzulesen. Während Humankapital nur durch einen Indikator gemessen wird, was eine Prüfung der Kriterien reflektiver Messmodelle entfallen lässt, zeigt sich sowohl bei der Managerkognition als auch beim Sozialkapital, dass die Gütekriterien der Indikatorreliabilität und der Konvergenz erfüllt werden. Ebenso kann von Diskriminanzvalidität ausgegangen werden.

Konstrukt Dynamische Managerfähigkeiten						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Seizing	seiz1	0,731	11,134**	0,897	0,688	0,845
	seiz2	0,901	40,206**			
	seiz3	0,875	29,010**			
	seiz4	0,799	14,821**			
Sensing	sens1	0,674	7,274**	0,849	0,588	0,763
	sens2	0,852	17,946**			
	sens3	0,821	15,364**			
	sens5	0,704	8,486**			
Transforming	trans1	0,680	6,462**	0,856	0,600	0,777
	trans2	0,808	13,350**			
	trans3	0,790	15,094**			
	trans4	0,812	20,604**			

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **

Tabelle 49: Prüfung des Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der ersten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells

Neu ist das Konstrukt der Managerflexibilität. Wie die vorangegangenen Konstrukte zweiter Ordnung besitzt die Managerflexibilität drei Dimensionen in der ersten Stufe. Zunächst werden die drei Dimensionen – Entscheidungsflexibilität, informationelle Flexibilität und interpersonelle Flexibilität – verfeinert, sodass die Gütekriterien reflektiver Messmodelle erfüllt werden. Anfangs besitzen sowohl die Entscheidungsflexibilität als auch die informationelle Flexibilität neun Manifestationen, wohingegen der interpersonellen Flexibilität acht Indikatoren zugeordnet werden. Bei der Entscheidungsflexibilität werden die ersten beiden und der vierte Indikator entfernt, da diese die niedrigste Ladung aufweisen. Gleiches gilt für den sechsten und siebten Indikator der informationellen Flexibilität. Hinsichtlich der interpersonellen Flexibilität weisen der siebte und achte Indikator die niedrigste Ladungen auf und werden demnach gelöscht. Die Messmodelle sind nun verfeinert und erfüllen die Gütekriterien der reflektiven Messmodelle. In den folgenden Modellen wird auf diese verfeinerten Messmodelle der Dimensionen zurückgegriffen und nicht noch einmal auf die Verfeinerung eingegangen. Tabelle 51 stellt die Kontrolle der Gütekriterien dar.

Alle Indikatoren der reflektiven Messmodelle der interpersonellen Managerflexibilität, der informationellen Managerflexibilität sowie der Entscheidungsflexibilität des Managers weisen eine hohe Ladung bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ auf. Entscheidungsflexibilität, informationelle und interpersonelle Flexibilität besitzen eine hohe Konstruktreliabilität, liegen mit ihren durchschnittlich erfassten Varianzen über dem geforderten Mindestniveau von 0,5 und überschreiten ebenfalls alle deutlich das geforderte Mindestniveau des cronbachschen Alphas. Das Fornell-Larcker-Kriterium sowie die Kreuzladungen für die Prüfung der

Diskriminanzvalidität finden sich im Anhang und führen zu der Bestätigung dieses Validitäts Gesichtspunkts.

Konstrukt Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Humankapital	hc2	1,000		1,000	1,000	1,000
Managerkognition	mcog1	0,550	4,881**	0,825	0,621	0,688
	mcog2	0,878	21,108**			
	mcog3	0,889	36,236**			
Sozialkapital	soc1	0,937	32,161**	0,900	0,818	0,784
	soc2	0,871	12,405**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						

Tabelle 50: Prüfung des Messmodells der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten in der ersten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells

Die reflektiven Messmodelle der Innovationskraft und des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils sind in der ersten und zweiten Stufe identisch, da es sich um Konstrukte erster Ordnung handelt. Diese reflektiven Messmodelle wurden bereits im ersten Modell geprüft. Erneut aber sind die Gütekriterien der Messmodelle dieser beiden endogenen Konstrukte in Tabelle 52 abgebildet. Beide Messmodelle verfügen über fünf Indikatoren, deren Ladungen bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ eine ausreichende Stärke besitzen. Ebenso sind die Konvergenzkriterien erfüllt worden. Es müssen neue Tabellen für das Fornell-Larcker-Kriterium und die Kreuztabellen in der zweiten Stufe erstellt werden, da nun nicht mehr die Dimensionen der Konstrukte zweiter Ordnung im Strukturgleichungsmodelle enthalten sind, sondern lediglich die aggregierten Konstrukte. Diese Tabellen (83 und 84) sind in Anhang 2.2 zu finden. Die Kontrolle der Tabellen zeigt, dass von Diskriminanzvalidität ausgegangen werden kann.

Nunmehr gibt es drei Konstrukte zweiter Ordnung im Strukturgleichungsmodell, deren Güte kontrolliert werden muss. Hierzu zählen die dynamischen Managerfähigkeiten, deren Gütekriterien bereits mehrfach kontrolliert wurden, weswegen sich die zugehörige Tabelle 85 im Anhang befindet. Während die Gewichte von Seizing und Transforming bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ Ladungen über 0,4 liegen, weist Sensing eine Ladung von 0,38 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ auf. Anhand der niedrigen VIF-Werte kann Multikollinearität ausgeschlossen werden. Ebenso sind die Ladungswerte der drei formativen Indikatoren hoch bei einem Signifikanzniveau von je $p < 0,01$.

Konstrukt Managerflexibilität						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Entscheidungs- flexibilität	ents3	0,605	4,809**	0,875	0,541	0,828
	ents5	0,732	6,781**			
	ents6	0,675	4,253**			
	ents7	0,760	4,552**			
	ents8	0,827	6,617**			
	ents9	0,790	7,199**			
Informationelle Flexibilität	info1	0,560	6,176**	0,895	0,553	0,863
	info2	0,682	7,857**			
	info3	0,764	9,841**			
	info4	0,857	14,717**			
	info5	0,854	18,427**			
	info8	0,775	10,419**			
	info9	0,666	5,702**			
Interpersonelle Flexibilität	interp1	0,624	6,120**	0,889	0,573	0,849
	interp2	0,706	6,623**			
	interp3	0,813	14,701**			
	interp4	0,843	15,201**			
	interp5	0,745	7,258**			
	interp6	0,789	9,277**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						

Tabelle 51: Prüfung des Messmodells der Managerflexibilität in der ersten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells

Ebenfalls kontrolliert wurde bereits die Güte des formativen Messmodells der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten anhand von Tabelle 86 im Anhang. In diesem reflektiv-formativen Konstrukt besitzen die Indikatoren des Humankapitals, der Managerkognition und des Sozialkapitals je ein Gewicht von über 0,3 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die Werte des VIF deuten nicht auf Multikollinearität hin. Darüber hinaus zeigt sich bei jedem Indikator ein Signifikanzniveau von $p < 0,01$.

Neu ist das reflektiv-formative Konstrukt der Managerflexibilität. Fuchs (2011, S. 28) zufolge komme es bei den Gewichten bei formativen Messmodellen darauf an, dass diese höher als 0,1 sind. Ebenfalls können die Signifikanzniveaus berücksichtigt werden. Die informationelle Flexibilität besitzt ein hohes Gewicht von 0,774 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Die Entscheidungsflexibilität sowie die interpersonelle Flexibilität besitzen nicht-signifikante Gewichte von 0,171 beziehungsweise 0,168, wie es in Tabelle 53 dargestellt ist. Wie bereits auf Basis von Centefelli und Bassellier (2009, S. 695) erörtert, ist es nicht ratsam, formative Indikatoren allein aufgrund statistischer Ergebnisse auszuschließen. Neben den Gewichten seien ebenso die Ladungen und die zugehörigen Signifikanzniveaus einzubeziehen. Die Ladungen fallen bei allen Indikatoren hoch aus bei einem jeweiligen Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Daher wird das reflektiv-formative Konstrukt der Managerflexibilität beibehalten, auch da die

VIF-Werte niedrig ausfallen. Somit ist die Güte der reflektiven und der formativen Messmodelle sichergestellt und die Prüfung der Strukturmodellebene kann durchgeführt werden.

Reflektive Messmodelle 2. Stufe (Aggregierte Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Innovation	Inno1	0,752	13,815**	0,846	0,526	0,770
	Inno2	0,823	14,905**			
	Inno3	0,729	8,426**			
	Inno4	0,734	14,111**			
	Inno5	0,565	6,597**			
NWBV	wett1	0,723	13,973**	0,897	0,635	0,856
	wett2	0,805	19,516**			
	wett3	0,783	16,034**			
	wett4	0,835	23,114**			
	wett5	0,831	23,904**			

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Tabelle 52: Prüfung der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells

Drei endogene Konstrukte werden innerhalb des Strukturmodells analysiert: dynamische Managerfähigkeiten, Innovationskraft und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Für die dynamischen Managerfähigkeiten gibt es die exogene Variable der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten. Diese hat einen hohen Pfadkoeffizienten von 0,623 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Der zugehörige f^2 -Wert, der für die Effektstärke steht, beträgt 0,633, während R^2 einen Wert von 0,388 annimmt und Q^2 eine Höhe von 0,229 aufweist. Damit liegen eine große Effektstärke und ein mittelgute Erklärung der Varianz der abhängigen Variable durch die unabhängige Variable vor. Die Prüfung dieses endogenen Konstrukts sowie der beiden anderen sind in Tabelle 54 nachzulesen. Das nächste zu prüfende endogene Konstrukt ist die Innovationskraft. Zwei unabhängige Variablen zeigen hier eine signifikante Erklärungskraft für die Varianz der Innovationskraft. Die Managerflexibilität besitzt einen Pfadkoeffizienten von 0,29 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Die entsprechende Effektstärke beträgt 0,06, womit das Mindestniveau von 0,02 überschritten wird. Des Weiteren beträgt der Pfadkoeffizient der Kontrollvariable des Eigenkapitals 0,235 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. In diesem Fall ist eine Effektstärke von 0,065 errechnet worden. Bezogen auf das gesamte Konstrukt der Innovationskraft ergibt sich ein Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,263 und eine Prognoserelevanz (Q^2) von 0,11. Damit davon gesprochen werden kann, dass die Varianz eines endogenen Konstrukts adäquat von einem Satz exogener Variablen erklärt wird, wird ein Mindestwert von 0,1 vorgegeben, wobei bei Werten von R^2 zwischen 0,19 und 0,33 von einem schwachen Bestimmtheitsmaß ausgegangen werden kann (vgl. Streukens & Leroi-Werelds, 2016, S. 624).

Konstrukt zweiter Ordnung: Managerflexibilität			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
Ents	0,171	0,444	1,582
Info	0,774	2,345*	1,912
Interp	0,168	0,591	1,732

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Managerflexibilität			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
Ents	0,701	3,690**	1,582
Info	0,977	7,977**	1,912
Interp	0,737	4,251**	1,732

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Ents = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Interp = Interpersonelle Flexibilität

Tabelle 53: Kontrolle des formativen Messmodells der Managerflexibilität in der zweiten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells

Es fällt im Vergleich zum vorherigen Modell auf, dass die dynamischen Managerfähigkeiten keinen signifikanten Pfadkoeffizienten besitzen in Beziehung zur Innovationskraft. Verglichen mit den vorherigen Modellen wurde einzig das reflektiv-formative Konstrukt der Managerflexibilität hinzugefügt als endogene Variable. Eine Begründung hierfür könnte sein, dass Multikollinearität vorliegt. Dies bedeutet, dass die Prädiktoren einer Regressionsanalyse stark korrelieren (vgl. Thompson et al., 2017, S. 81). Jedoch dürfe dies nicht so aufgefasst werden, dass eine hohe Korrelation sogleich Multikollinearität bedeute. Besser sei vielmehr die Definition der Multikollinearität als vorliegende hohe Interdependenz zwischen Prädiktoren, also unabhängigen Variablen in einem Regressionsmodell (vgl. Thompson et al., 2017, S. 82). Obgleich es naheliegt, als erstes die bivariate Korrelation zwischen den Prädiktoren zu untersuchen, stellt dieser Wert kein gutes Kriterium dar, um Multikollinearität aufzudecken (vgl. Thompson et al., 2017, S. 82). Multikollinearität, so Weiber und Mühlhaus (2014, S. 363), könne dazu führen, dass der Einfluss eines Prädiktors auf die endogene Variable nur noch ungenau geschätzt werden kann. Die Korrelation könne höchstens ein erstes Indiz für Multikollinearität sein, wobei ein überschrittener Wert von 0,5 als möglicher Hinweis auf Multikollinearität erachtet werden kann (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 364). Sehr viel aussagekräftiger sei aber, so erachten es die meisten Forscher, die Betrachtung des Variance Inflation Factors (VIF) (vgl. Weiber &

Mühlhaus, 2014, S. 364). Hierbei gibt es aber unterschiedliche genannte Schwellenwerte. Weiber und Sarstedt (2021, S. 408) führen einen Schwellenwert von 3 an, während Kock (2015, S. 6) exakt 3,3 als nicht zu überschreitenden Schwellenwert angibt.

Strukturmodell (Aggregierte Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)						
Konstrukt	Relation	Pfadkoeffizienten	t-Werte	f^2	R^2	Q^2
Dynamische Managerfähigkeiten	Grundl → DynCap	0,623	10,821**	0,633	0,388	0,229
	DynCap → Inno	0,146	1,233	0,015	0,263	0,110
Innovationskraft	ManFlex → Inno	0,290	2,395*	0,060		
	AltU → Inno	0,096	0,548	0,004		
	EK → Inno	0,235	2,484*	0,065		
	Gen → Inno	-0,174	1,236	0,021		
	MA → Inno	0,335	0,757	0,007		
	Nische → Inno	0,123	1,343	0,019		
	Umsatz → Inno	-0,256	0,569	0,004		
	Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	DynCap → NWBV	0,198	2,160*	0,049	0,338
AltU → NWBV		-0,051	0,371	0,001		
EK → NWBV		0,048	0,540	0,003		
Gen → NWBV		0,000	0,002	0,000		
Inno → NWBV		0,385	3,786**	0,174		
MA → NWBV		-0,142	0,365	0,001		
Nische → NWBV		0,224	2,615**	0,070		
Umsatz → NWBV		0,261	0,629	0,004		

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

$p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; Grundl = Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten; ManFlex = Managerflexibilität

Tabelle 54: Prüfung des Strukturmodells in der zweiten Stufe des zweiten Strukturgleichungsmodells

In Bezug auf PLS-SEM und die Berechnung in SmartPLS sind für die Untersuchung der möglichen strukturellen Multikollinearität die inneren VIF-Werte heranzuziehen, die von SmartPLS berechnet werden. Strukturelle Multikollinearität bedeutet, dass es sich um Werte handelt, die sich aus dem Strukturmodell ergeben, also in diesem Falle aus den Beziehungen der dynamischen Managerfähigkeiten und der Managerflexibilität auf die Innovationskraft (vgl. Garson, 2016, S. 77). Garson (2017, S. 77), der das grundlegende Buch zu PLS-SEM in Verbindung mit SmartPLS verfasste, nennt hier den Schwellenwert 4. Beim Strukturmodell des zweiten Modells finden sich die inneren VIF-Werte von 1,941 und 1,912 bei den dynamischen Managerfähigkeiten und bei der Managerflexibilität. Multikollinearität kann demnach ausgeschlossen werden. Es gibt mögliche Drittvariableneffekte, die in Betracht gezogen werden könnten. Bei einer Scheinkorrelation würde bei der Hinzunahme einer zusätzlichen unabhängigen Variable die bivariate Korrelation zwischen dem ersten Prädiktor und der abhängigen Variable auf

0 fallen (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 19). Bei einer Konfundierung dagegen würde die bivariate Korrelation lediglich verringert (vgl. Weiber & Sarstedt, 2021, S. 19). Dies bedeutet im Falle der Hinzunahme der Managerflexibilität, dass die bivariate Korrelation zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten mit der Korrelation verringert werden könnte. Dies ist aber nicht der Fall. Im zweiten Modell, welches nun ferner die Managerflexibilität enthält, liegt der Wert der bivariaten Korrelation bei 0,378. Die niedrigere Signifikanz des Einflusses der dynamischen Managerfähigkeiten auf die Innovationskraft hängt vermutlich damit zusammen, dass der zusätzliche Einfluss der Managerflexibilität die Wirkung der dynamischen Managerfähigkeiten relativ geringer werden lässt. Multikollinearität kann anhand des dafür bedeutendsten Kriteriums – des Variance Inflation Factors – jedenfalls nicht nachgewiesen werden. Der Pfadkoeffizient des dynamischen Managerfähigkeiten in Bezug auf die Innovationskraft aber ist mit 0,146 deutlich geringer als noch im ersten Modell, in welchem der Wert 0,343 vorlag.

Nun wird die Prüfung des Strukturmodells für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durchgeführt. Auch diese Ergebnisse sind in Tabelle 54 nachzulesen. Insgesamt liegt ein Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,338 bei einer Prognoserelevanz (Q^2) von 0,195 vor. Der Prädiktor der dynamischen Managerfähigkeiten weist einen Pfadkoeffizienten von 0,198 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ und einer Effektstärke (f^2) von 0,049 auf. Die Nischenstrategie besitzt einen Pfadkoeffizienten von 0,224 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ und einer Effektstärke (f^2) von 0,07. Die Innovationskraft hat den höchsten Pfadkoeffizienten mit 0,385 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ und einer Effektstärke (f^2) von 0,174.

4.1.3.3 Modell 3: Analyse des Einflusses dynamischen Managerfähigkeiten sowie der Manager- und Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Im dritten Modell gibt es ein weiteres Konstrukt zweiter Ordnung. Die Organisationsflexibilität ist dabei das bisher komplexeste Modell innerhalb der Untersuchung der Forschungsfrage anhand von PLS-SEM. Ferner sind weiterhin enthalten im Strukturgleichungsmodell die reflektiv-formativen Konstrukte der dynamischen Managerfähigkeiten und der Managerflexibilität. Diese beiden Konstrukte zweiter Ordnung sind auf identische Weise spezifiziert wie in den vorangegangenen Modellen. Die Organisationsflexibilität wurde, aufbauend auf der multiperspektivischen Betrachtungsweise einer Organisation durch Scholz in sechs Komponenten unterteilt: die strategische, die mechanische, die organische, die kulturelle, die intelligente und die virtuelle Perspektive. Diese sechs Perspektiven werden in der ersten Stufe reflektiv erfasst, während die sechs Perspektiven in der zweiten Stufe wiederum als formative Indikatoren für die Organisationsflexibilität als Ganzes verwendet werden. Die Innovationskraft und der nachhaltige Wettbewerbsvorteil werden als reflektive Konstrukte spezifiziert. Als Kontrollvariablen wurden das Alter des Unternehmens und die Mitarbeiteranzahl integriert. Das gesamte, sehr

komplexe Strukturgleichungsmodell mit den einzelnen Perspektiven der Konstrukte höherer Ordnung ist in Abbildung 55 zu sehen.

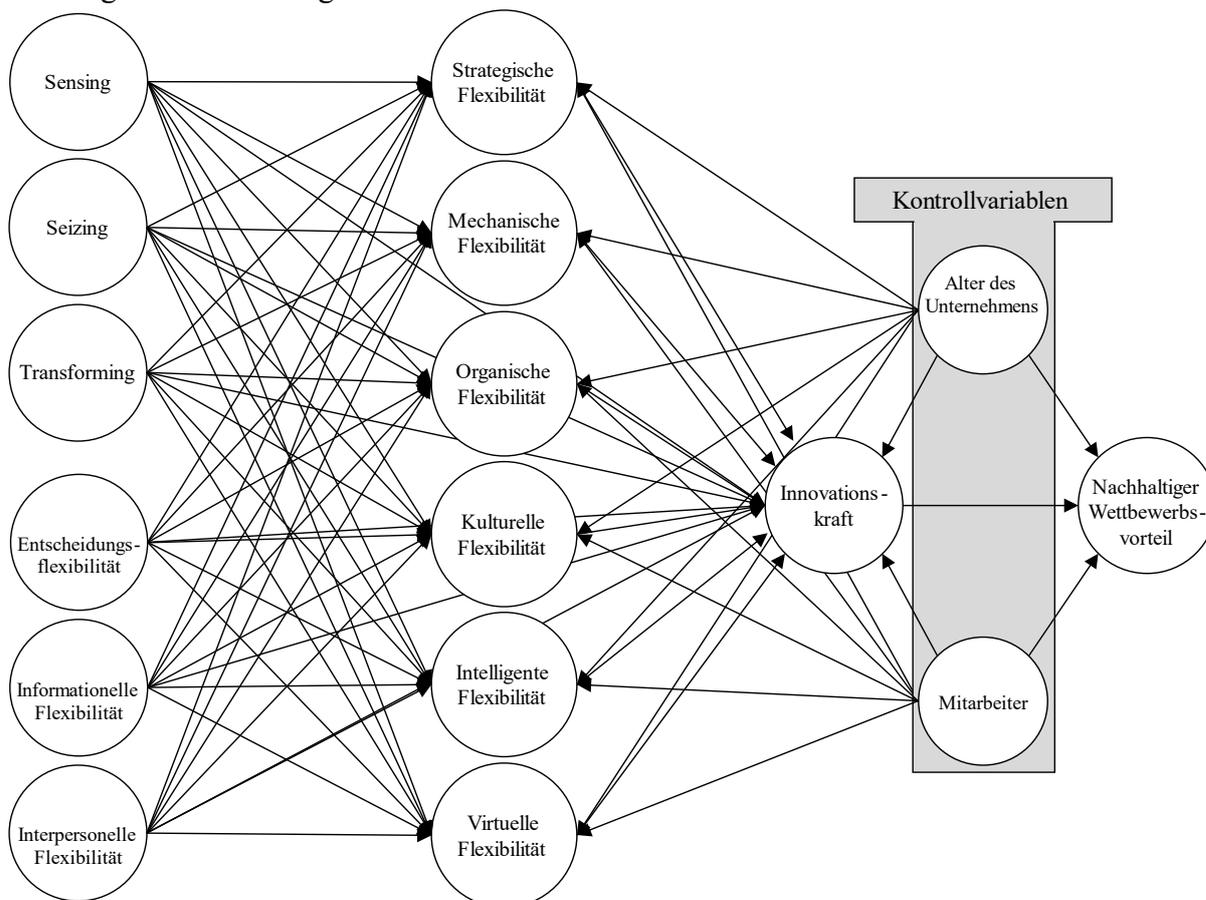


Abbildung 55: Modell 3: Einfluss der dynamischen Managerfähigkeiten, der Managerflexibilität und der Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Die dynamischen Managerfähigkeiten und die Managerflexibilität wirken sich auf alle Perspektiven der Organisationsflexibilität sowie auf die Innovationskraft aus. Die Perspektiven der Organisationsflexibilität wiederum wirken sich auf die Innovationskraft aus. Die Kontrollvariablen des Alters des Unternehmens und der Anzahl der Mitarbeiter üben einen Effekt auf die Perspektiven der Organisationsflexibilität, auf die Innovationskraft und auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aus.

Da die dynamischen Managerfähigkeiten und die Managerflexibilität bereits in den vorigen Modellen hinsichtlich ihrer Messmodelle geprüft wurden, wird nun im Text nicht erneut ausführlich auf diese mehrstufigen Konstrukte eingegangen. Die Organisationsflexibilität gilt es hingegen detailliert zu kontrollieren. Zunächst, nachdem das Strukturgleichungsmodell in SmartPLS aufgestellt wurde, wird ein erstes Mal der PLS-Algorithmus durchgeführt. Dabei werden alle Indikatoren der Umfrage einbezogen, um anschließend zu begutachten, welche Güte die Messmodelle der sechs Perspektiven besitzen.

Nach diesem ersten Durchlauf fällt bei der Variable der kulturellen Flexibilität auf, dass diese eine durchschnittlich erfasste Varianz von unter 0,5 aufweist. Der vierte, der fünfte sowie der

sechste zugehörige Indikator weisen zu niedrige Ladungen auf, weswegen sie entfernt werden. Ebenso zeigt sich bei der mechanischen Flexibilität eine durchschnittlich erfasste Varianz von unter 0,5. Hier besitzt der dritte Indikator eine sehr geringe Ladung, weswegen dieser nicht mehr berücksichtigt wird. Die virtuelle Flexibilität erfüllt ebenfalls nicht das Mindestniveau von 0,5 bei der durchschnittlich erfassten Varianz. Daher werden die ersten vier Indikatoren der Variable nicht weiter einbezogen. Bei der intelligenten Flexibilität zeigen sich beim vierten und fünften Indikator eine zu geringe Ladung. Gleiches gilt für den ersten Indikator der organischen und den dritten Indikator der strategischen Flexibilität. Diese Indikatoren werden dementsprechend entfernt aus den Messmodellen. Nach dieser ersten Verfeinerung erfüllen die sechs reflektiven Messmodelle die Gütekriterien wie in Tabelle 55 zu sehen ist. Die Gütekriterien der reflektiven Messmodelle der dynamischen Managerfähigkeiten und der Managerflexibilität in der ersten Stufe des dritten Modells sind in Tabellen im Anhang zu finden ebenso wie die Tabellen zum Fornell-Larcker-Kriterium und zu den Kreuzladungen, anhand derer die Diskriminanzvalidität kontrolliert werden kann (Tabellen 87 bis 90). Die manifesten Indikatoren der jeweiligen Perspektiven der Organisationsflexibilität weisen jeweils ausreichend hohe äußere Ladungen auf bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Hinsichtlich der Konvergenzkriterien gilt es, die Konstruktreliabilität, die durchschnittlich erfasste Varianz und das cronbachsche Alpha zu kontrollieren. Bei jedem reflektiven Messmodell der Perspektiven der Organisationsflexibilität können die Konvergenzkriterien als erfüllt angesehen werden.

Die Innovationskraft und der nachhaltige Wettbewerbsvorteil stellen die zentralen Erfolgskriterien dar im dritten Modell. Die Darstellung der Gütekriterien zu diesen reflektiven Messmodellen der zweiten Stufe findet sich in einer Tabelle 91 im Anhang. Wie in den vorangegangenen Modellen auch kann die Güte der Indikatorreliabilität, der Konvergenzkriterien und der Diskriminanzvalidität als hoch angesehen werden.

In der zweiten Stufe müssen ferner die drei formativen Messmodelle kontrolliert werden. Zwar sind die Messmodelle zu den dynamischen Managerfähigkeiten und zur Managerflexibilität identisch aufgebaut wie in den vorangegangenen Modellen, doch kommt es im dritten Modell zu anderen Gewichten und Signifikanzniveaus. Dies liegt daran, dass der PLS-Algorithmus und das Bootstrapping-Verfahren stets auf ein Neues ausgeführt werden. Beim formativen Messmodell der dynamischen Managerfähigkeiten besitzt der Indikator des Seizings das äußere Gewicht von 0,57 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Sensing wiederum weist ein äußeres Gewicht von 0,353 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ auf. Dagegen zeigt sich – wie in Tabelle 56 zu sehen – bei Transforming ein äußeres Gewicht von 0,32, welches aber nicht signifikant ist. Die Ladungen hingegen sind bei allen formativen Indikatoren hoch und signifikant bei einem Niveau von $p < 0,01$. Die VIF-Werte lassen den Schluss zu, dass keine

Multikollinearität vorliegt. Das formative Messmodell der dynamischen Managerfähigkeiten wird so beibehalten wie in den vorigen Modellen auch.

Konstrukt Organisationsflexibilität						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Intelligente Flexibilität	intflex1	0,759	17,375**	0,893	0,676	0,839
	intflex2	0,873	36,503**			
	intflex3	0,841	22,179**			
	intflex5	0,811	24,152**			
Kulturelle Flexibilität	kuflex1	0,718	9,678**	0,875	0,585	0,823
	kuflex2	0,781	18,098**			
	kuflex3	0,812	22,373**			
	kuflex7	0,738	13,433**			
Mechanische Flexibilität	kuflex8	0,770	18,353**	0,861	0,554	0,804
	mecflex1	0,736	13,084**			
	mecflex2	0,799	17,795**			
	mecflex4	0,772	12,304**			
	mecflex5	0,746	11,021**			
Organische Flexibilität	mecflex6	0,662	7,693**	0,869	0,688	0,773
	orgflex2	0,807	18,535**			
	orgflex3	0,803	16,839**			
Strategische Flexibilität	orgflex4	0,876	36,961**	0,913	0,779	0,859
	straflex1	0,884	34,339**			
	straflex2	0,897	44,513**			
Virtuelle Flexibilität	straflex4	0,867	25,636**	0,832	0,624	0,699
	virtflex5	0,861	19,070**			
	virtflex6	0,755	11,482**			
	virtflex7	0,748	10,645**			

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **

Tabelle 55: Prüfung der sechs Messmodelle der Organisationsflexibilität in der ersten Stufe des dritten Modells

Ebenso zeigen sich beim formativen Messmodell der Managerflexibilität veränderte Werte bei der Prüfung der Gütekriterien, wie in Tabelle 57 nachzulesen ist. Während im dritten Modell lediglich das Gewicht der informationellen Flexibilität signifikant bei einem Niveau von $p < 0,05$ war, ist der gleiche Indikator nun bei einem Gewicht von 0,596 bei einem Niveau von $p < 0,01$ signifikant. Ebenso ist der Indikator der Entscheidungsflexibilität mit einem Gewicht von 0,447 versehen bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Die interpersonelle Flexibilität dagegen besitzt ein niedriges Gewicht von 0,106 bei fehlender Signifikanz. Da die Ladungen der Indikatoren aber alle hoch und signifikant ($p < 0,01$) sind sowie Multikollinearität ausgeschlossen werden kann, wird das Messmodell unverändert beibehalten.

Dagegen fallen beim neuen Konstrukt zweiter Ordnung, der Organisationsflexibilität, problematische Werte bei den Gütekriterien auf. Diese Werte sind in Tabelle 58 zu sehen. Die Organisationsflexibilität besitzt sechs Perspektiven. Die kulturelle und die strategische Flexibilität als formative Indikatoren zeigen Gewichte von 0,436 beziehungsweise 0,388

jeweils bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die organische und die virtuelle Flexibilität besitzen Gewichte von 0,25 beziehungsweise von 0,173 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Der formative Indikator der mechanischen Flexibilität dagegen besitzt ein Gewicht von 0,00 und ist nicht signifikant. Ebenfalls nicht signifikant ist die intelligente Flexibilität. Hier ist das Gewicht mit -0,017 sogar negativ. Diese beiden insignifikanten formativen Indikatoren sind problematisch. Die beiden Indikatoren tragen nichts oder negativ zum Gesamtkonstrukt der Organisationsflexibilität bei. Es handelt sich dabei um ein Konstrukt, welches zuvor noch nie in dieser Weise anhand der sechs Perspektiven gemessen wurde. Daher kann es durchaus sein, dass es zu derartigen unerwarteten Ergebnissen kommt.

Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
Seiz	0,570	2,801**	1,633
Sens	0,353	2,074*	1,197
Trans	0,320	1,455	1,597

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
Seiz	0,894	9,161**	1,633
Sens	0,678	4,979**	1,197
Trans	0,783	6,660**	1,597

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming

Tabelle 56: Prüfung des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe des dritten Modells

Eine mögliche Erklärung für die Werte der intelligenten und der mechanischen Flexibilität könnte in Suppressioneffekten liegen. So könnte es sein, dass formative Indikatoren untereinander negativ korreliert sein könnten, was dazu führt, dass das Gewicht eines oder mehrerer Indikatoren niedrig oder gar negativ ist (vgl. Garson, 2016, S. 19). Während bei reflektiven Messmodellen durch jeden Indikator die gleiche Dimension gemessen wird und diese daher unbedingt positiv korrelieren sollten, messen formative Indikatoren ausdrücklich unterschiedliche Dimensionen, die nicht korreliert sein müssen. Ähnlich argumentieren Cenfetelli und Bassellier (2009, S. 692): Negative oder niedrige Gewichte seien das Ergebnis der Korrelationen formativer Indikatoren. Suppressioneffekte könnten entstehen, da ein formativer Indikator eine höhere Korrelation mit einem anderen Indikator aufweisen könnte als mit dem übergeordneten Konstrukt. Das Vorhandensein positiver und negativer Gewichte bei formativen Messmodellen kann ferner mit Multikollinearität zusammenhängen. Allerdings

zeigen die VIF-Werte keines der formativen Indikatoren auffallende Werte. Multikollinearität kann ausgeschlossen werden. Berücksichtigt man aber die sehr hohen p-Werte von 0,916 bei der intelligenten und sogar 0,997 bei der mechanischen Flexibilität, so kann erachtet werden, dass diese beiden Perspektiven der Organisationsflexibilität einen niedrigen Beitrag zum Gesamtkonstrukt leisten. Eine einfache Begründung könnte darin liegen, dass bei einer hohen Anzahl formativer Indikatoren die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass insignifikante Gewichte berechnet werden (vgl. Söllner et al., 2012, S. 10).

Konstrukt zweiter Ordnung: Managerflexibilität			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
Ents	0,447	2,246*	1,588
Info	0,596	3,224**	1,910
Interp	0,106	0,671	1,704

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

 p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Managerflexibilität			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
Ents	0,845	9,587**	1,582
Info	0,920	12,793**	1,912
Interp	0,699	6,352**	1,732

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

 p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **

Ents = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Interp = Interpersonelle Flexibilität

Tabelle 57: Prüfung des formativen Messmodells der Managerflexibilität in der zweiten Stufe des dritten Modells

Die Ladungen der sechs formativen Indikatoren hingegen sind alle signifikant bei einem Niveau von $p < 0,01$. Diesbezüglich erörtern Eikebrokk und Iden (2017, S. 251), dass man bei geringen insignifikanten Gewichten, die aber eine signifikante Ladung besitzen, nicht ausschließen könne, dass die formativen Indikatoren dennoch einen absoluten, partiellen Beitrag zum latenten Konstrukt leisten. Andere Argumente für eine Beibehaltung der formativen Indikatoren könnten auf der Inhaltsvalidität beruhen (vgl. Cheah et al., 2019, S. 1434). Formative Messmodelle, so Sarstedt et al. (2021, S. 22) besäßen ein Limit an möglichen formativen Indikatoren. Mit jedem zusätzlichen Indikator sinke das durchschnittliche Gewicht der

Indikatoren. Folgt man Sarstedt et al. (2014, S. 109), so gibt es drei Regeln bei der Löschung formativer Indikatoren:

1. Sofern das Gewicht des formativen Indikators signifikant ist, wird der Indikator beibehalten.
2. Sofern das Gewicht des formativen Indikators insignifikant ist, die Ladung des formativen Indikators aber höher als 0,5 liegt, kann der formative Indikator beibehalten werden.
3. Sofern das Gewicht insignifikant und die Ladung des formativen Indikators gering ist, sollte der Indikator gelöscht werden.

Konstrukt zweiter Ordnung: Organisationsflexibilität

Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
IntFlex	-0,017	0,106	2,251
KulFlex	0,436	3,292**	2,790
MecFlex	0,000	0,004	1,545
OrgFlex	0,250	2,236*	2,167
StraFlex	0,388	4,558**	1,486
VirtFlex	0,173	2,001*	1,745

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

$p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Organisationsflexibilität

Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
IntFlex	0,702	7,596**	2,251
KulFlex	0,876	20,337**	2,790
MecFlex	0,576	6,706**	1,545
OrgFlex	0,811	17,366**	2,167
StraFlex	0,784	11,490**	1,486
VirtFlex	0,709	9,565**	1,745

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

$p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

IntFlex = Intelligente Flexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; MecFlex = Mechanische Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 58: Prüfung des formativen Messmodells der Organisationsflexibilität in der zweiten Stufe des dritten Modells

Demnach müssen die Indikatoren der intelligenten und der mechanischen Flexibilität nicht entfernt werden. Allerdings wird die Entscheidung getroffen, speziell aufgrund der extrem niedrigen Gewichte, einzig die anderen Dimensionen der Organisationsflexibilität weiter zu untersuchen. Es ist Aufgabe weiterer Forschung, das formative Messmodell der

Organisationsflexibilität als Ganzes in zutreffenderer Weise zu erfassen als es in diesem dritten Modell geschehen ist. Ein erster wichtiger Ansatzpunkt können die Experteninterviews im folgenden Kapitel sein.

Die niedrigen, insignifikanten Gewichte der formativen Indikatoren der mechanischen und der intelligenten Flexibilität führen dazu, dass diese Dimensionen nicht weiter einbezogen werden. Dafür werden die anderen vier Dimensionen der virtuellen, der kulturellen, der organischen und der strategischen Flexibilität nun separat in das Strukturgleichungsmodell einbezogen. Dieses Modell ist in Abbildung 56 dargestellt.

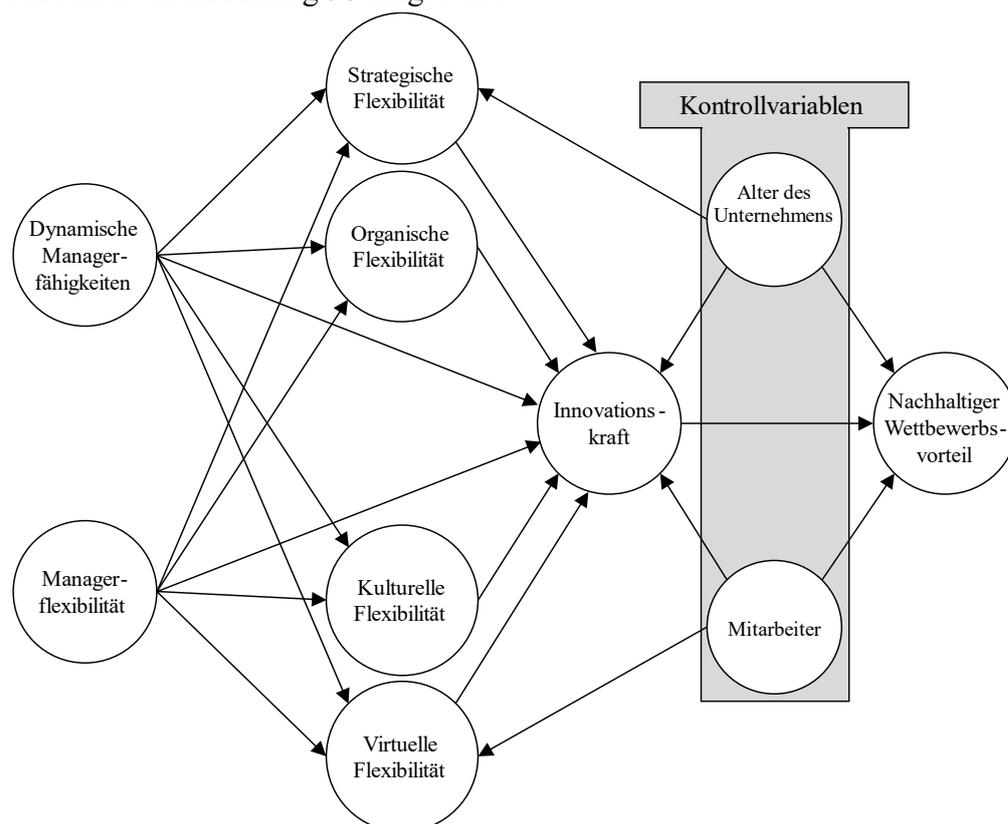


Abbildung 56: Angepasstes drittes Strukturgleichungsmodell mit den vier verbliebenen Dimensionen der Organisationsflexibilität

Die Organisationsflexibilität wird daher anhand dieser vier Dimensionen erfasst, allerdings nicht in Form eines reflektiv-formativen Konstrukts zweiter Ordnung. Stattdessen werden die vier verbliebenen Dimensionen in reflektiver Weise erfasst und als Konstrukte erster Ordnung in das Strukturmodell integriert. Werden aus einem formativen Messmodell einzelne Dimensionen entfernt, so sprechen Cenfetelli und Bassellier (2009, S. 701) von einem „amputierten“ Konstrukt. Jedoch gibt es hierbei die große Problematik, dass dem theoretisch begründeten Konstrukt dann essenzielle Bestandteile fehlen. Es kann in diesem Fall dann nicht mehr davon gesprochen werden, dass das Konstrukt der Organisationsflexibilität, so wie es im Verlauf der Arbeit konzipiert wurde, genau erfasst wird. Daher werden die vier Dimensionen

separat betrachtet. Es ergibt sich ein Strukturgleichungsmodell mit insgesamt 21 Wirkungsbeziehungen.

Neben der strategischen, der kulturellen, der organischen und der virtuellen Flexibilität gibt es noch die reflektiven Messmodelle zur Innovationskraft und zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in diesem angepassten dritten Modell. In Tabelle 59 ist zu erkennen, dass die Indikatorreliabilität und die Konvergenzvalidität als erfüllt angesehen werden kann. Alle reflektiven Indikatoren der latenten Variablen weisen ausreichend hohe äußere Ladungen bei einem Signifikanzniveau von je $p < 0,01$ auf, Darüber hinaus liegen hohe Konstruktreliabilitäten und cronbachsche Alphas vor, während das Mindestniveau der durchschnittlich erfassten Varianz (AVE) bei allen Konstrukten überschritten wird. Die Diskriminanzvalidität wird anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums und der Kreuzladungen sichergestellt. Die diesbezüglichen Tabellen (94 und 95) finden sich im Anhang.

Reflektive Messmodelle der 2. Stufe (Separate Dimensionen der Organisationsflexibilität)						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Innovationskraft	Inno1	0,772	17,082**	0,846	0,526	0,770
	Inno2	0,823	19,930**			
	Inno3	0,707	9,995**			
	Inno4	0,725	13,543**			
	Inno5	0,576	7,212**			
NWBV	wett1	0,710	12,280**	0,896	0,634	0,856
	wett2	0,797	16,680**			
	wett3	0,798	18,513**			
	wett4	0,835	21,639**			
	wett5	0,835	26,567**			
Kulturelle Flexibilität	kulflex1	0,710	9,465**	0,875	0,584	0,823
	kulflex2	0,776	17,971**			
	kulflex3	0,814	22,562**			
	kulflex7	0,741	14,091**			
Organische Flexibilität	orgflex2	0,803	17,961**	0,869	0,688	0,773
	orgflex3	0,805	17,131**			
	orgflex4	0,878	34,898**			
Strategische Flexibilität	straflex1	0,880	32,391**	0,913	0,778	0,859
	straflex2	0,894	40,956**			
	straflex4	0,872	28,458**			
Virtuelle Flexibilität	virtflex5	0,865	18,850**	0,833	0,625	0,699
	virtflex6	0,761	10,746**			
	virtflex7	0,740	10,976**			

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

$p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Tabelle 59: Prüfung der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells

Hinsichtlich der formativen Konstrukte der dynamischen Managerfähigkeiten und der Managerflexibilität, deren Gütekriterien in den Tabellen 60 und 61 abgebildet sind, finden sich ähnliche Werte wie in den vorangegangenen Modellen. Zwar ist das Gewicht des formativen Indikators des Transformings bei den dynamischen Managerfähigkeiten nicht signifikant. Aufgrund des ausreichenden Gewichts und der hohen signifikanten Ladung des Transformings

wird das formative Konstrukt unverändert beibehalten. Die formativen Indikatoren des Seizings und des Sensings weisen ausreichend hohe Gewichte bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ beziehungsweise $p < 0,05$ auf. Multikollinearität kann in jedem Fall ausgeschlossen werden.

Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
Seiz	0,566	2,946**	1,633
Sens	0,328	2,362*	1,197
Trans	0,347	1,609	1,597

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
Seiz	0,895	11,230**	1,633
Sens	0,660	5,653**	1,197
Trans	0,798	7,448**	1,597

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming

Tabelle 60: Prüfung des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells

Konstrukt zweiter Ordnung: Managerflexibilität			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
Ents	0,482	3,279**	1,588
Info	0,564	4,350**	1,910
Interp	0,106	0,706	1,704

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Managerflexibilität			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
Ents	0,861	14,458**	1,588
Info	0,908	16,540**	1,910
Interp	0,696	6,902**	1,704

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Ents = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Interp = Interpersonelle Flexibilität

Tabelle 61: Prüfung des formativen Messmodells der Managerflexibilität in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells

Beim Konstrukt der Managerflexibilität besitzen die Entscheidungsflexibilität und die informationelle Flexibilität Gewichte bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die interpersonelle Flexibilität hat ein Gewicht, welches den Mindestwert von 0,1 knapp überschreitet, aber nicht signifikant ist. Da aber alle Ladungen hoch bei einem Signifikanzniveau von je $p < 0,01$ sind und keine Multikollinearität nachgewiesen werden, wird das formative Konstrukt unverändert beibehalten.

Im angepassten dritten Modell gibt es nun, da die Organisationsflexibilität nicht mehr als ganzes zweistufiges Konstrukt eingebracht wird, eine Vielzahl endogener Variablen. Die vier verbliebenen Dimensionen der Organisationsflexibilität werden separat untersucht und beeinflusst von den Konstrukten der dynamischen Managerflexibilität und der Managerflexibilität. Wie in den vorangegangenen Modellen auch sind die Innovationskraft und der nachhaltige Wettbewerbsvorteil die wesentlichen abhängigen Variablen, die als Erfolgskriterien der eigentümergeführten Unternehmen in die Strukturgleichungsmodelle integriert wurden. Die Ergebnisse des PLS-, des Bootstrapping- und des Blindfoldingalgorithmus' sind in Tabelle 62 zu sehen.

Anhand dieser drei Algorithmen erfolgt die Prüfung der Strukturmodellebene und damit der Wirkungsbeziehungen zwischen den endogenen und exogenen Variablen. Zunächst werden die vier verbliebenen Dimensionen der Organisationsflexibilität untersucht. Einzig die Managerflexibilität weist bei der kulturellen Flexibilität der Organisation einen signifikanten ($p < 0,01$) Pfadkoeffizienten (0,562) auf. Während die Effektstärke der Managerflexibilität bei der kulturellen Flexibilität 0,24 beträgt, liegt das Bestimmtheitsmaß (R^2) bei einem durchschnittlichen Wert von 0,398 und die Prognoserelevanz bei 0,208. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei der organischen Flexibilität. Die Managerflexibilität zeigt einen Pfadkoeffizienten von 0,52 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die Effektstärke liegt in diesem Fall bei 0,203. R^2 und Q^2 nehmen Werte von 0,388 beziehungsweise 0,249 an. Dagegen besitzt bei der endogenen Variable der strategischen Flexibilität die exogene Variable der dynamischen Managerfähigkeiten einen Pfadkoeffizienten von 0,242 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Die Effektstärke der dynamischen Managerfähigkeiten liegt bei dieser Beziehung bei 0,039. Der Pfadkoeffizient der Managerflexibilität beträgt 0,341 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ und einer Effektstärke von 0,76. Das Konstrukt der strategischen Flexibilität besitzt ein Bestimmtheitsmaß von 0,298 und eine Prognoserelevanz von 0,206. Hingegen weisen weder die dynamischen Managerfähigkeiten noch die Managerflexibilität signifikante Pfadkoeffizienten beim endogenen Konstrukt der virtuellen Flexibilität auf. Die Kontrollvariable der Mitarbeiterzahl besitzt dabei einen Pfadkoeffizienten von 0,107 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Die Effektstärke ist jedoch sehr gering mit einem Wert von 0,014. Das endogene Konstrukt der virtuellen Flexibilität verfügt über ein Bestimmtheitsmaß R^2 von 0,219 und eine Prognoserelevanz Q^2 von 0,119.

Strukturmodell (Separate Dimensionen der Organisationsflexibilität)						
Konstrukt	Relation	Pfadkoeffizienten	t-Werte	f^2	R^2	Q^2
Innovationskraft	AltU → Inno	-0,008	0,096	0,000	0,420	0,191
	DynCap → Inno	0,098	0,961	0,007		
	KulFlex → Inno	0,314	3,178**	0,073		
	MA → Inno	0,070	0,825	0,008		
	ManFlex → Inno	-0,150	1,174	0,013		
	OrgFlex → Inno	0,053	0,546	0,002		
	StraFlex → Inno	0,283	3,592**	0,087		
	VirtFlex → Inno	0,194	2,747**	0,039		
Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	AltU → NWBV	0,008	0,097	0,000	0,258	0,150
	Inno → NWBV	0,505	5,957**	0,341		
	MA → NWBV	0,053	0,796	0,004		
Kulturelle Flexibilität	AltU → KulFlex	-0,035	0,644	0,002	0,398	0,208
	DynCap → KulFlex	0,079	0,759	0,005		
	MA → KulFlex	-0,016	0,375	0,000		
	ManFlex → KulFlex	0,562	5,850**	0,240		
Organische Flexibilität	AltU → OrgFlex	-0,043	0,487	0,003	0,388	0,249
	DynCap → OrgFlex	0,114	1,032	0,010		
	MA → OrgFlex	-0,043	0,658	0,003		
	ManFlex → OrgFlex	0,520	5,212**	0,203		
Strategische Flexibilität	AltU → StraFlex	0,009	0,098	0,000	0,298	0,206
	DynCap → StraFlex	0,242	1,980*	0,039		
	MA → StraFlex	-0,041	0,624	0,002		
	ManFlex → StraFlex	0,341	2,458*	0,076		
Virtuelle Flexibilität	AltU → VirtFlex	-0,059	0,776	0,004	0,219	0,119
	DynCap → VirtFlex	0,222	1,654	0,030		
	MA → VirtFlex	0,107	1,967*	0,014		
	ManFlex → VirtFlex	0,269	1,867	0,042		

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Inno = Innovationskraft; ManFlex = Managerflexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 62: Prüfung des Strukturmodells in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells

Die wesentlichen endogenen Variablen allerdings sind die Innovationskraft und der nachhaltige Wettbewerbsvorteil. Die Innovationskraft besitzt acht Prädiktoren: das Alter des Unternehmens, die dynamischen Managerfähigkeiten, die kulturelle Flexibilität, die Mitarbeiterzahl, die Managerflexibilität, die Organisationsflexibilität, die strategische Flexibilität und die virtuelle Flexibilität. Sowohl die kulturelle als auch die strategische und die virtuelle Flexibilität besitzen bei einem Niveau von $p < 0,01$ signifikante Pfadkoeffizienten. Die dynamischen Managerfähigkeiten und die Managerflexibilität zeigen keinen signifikanten Einfluss auf die Innovationskraft. Der Pfadkoeffizient der Managerflexibilität besitzt ferner ein negatives Vorzeichen (-0,15). Doch ist dieser Pfadkoeffizient eben nicht signifikant. Das endogene Konstrukt der Innovationskraft verfügt über ein Bestimmtheitsmaß R^2 von 0,42 und

eine Prognoserelevanz Q^2 von 0,191. Das endogene Konstrukt des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils besitzt drei exogene Konstrukte: das Alter des Unternehmens, die Innovationskraft und die Mitarbeiterzahl. Hierbei besitzt die Innovationskraft einen Pfadkoeffizient von 0,505 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die Effektstärke (f^2) liegt bei 0,341. Das Bestimmtheitsmaß R^2 beträgt 0,258 und die Prognoserelevanz Q^2 0,15.

Neben den direkten Effekten, die sich anhand der Pfadkoeffizienten untersuchen lassen, können mögliche Mediationen analysiert werden. Das vielleicht wichtigste Kriterium hierfür ist die Variance Accounted for (VAF), bei der das Produkt der beiden indirekten Pfadkoeffizienten ins Verhältnis gesetzt wurde zum totalen Effekt. Beispielsweise besitzt die Managerflexibilität einen Pfadkoeffizienten in Beziehung zur Innovationskraft. Dies ist der direkte Effekt. Die Managerflexibilität besitzt aber ebenfalls einen Pfadkoeffizienten bezüglich der kulturellen Flexibilität, während die kulturelle Flexibilität wiederum einen Effekt auf die Innovationskraft hat. Dadurch kann die Variance Accounted For (VAF) errechnet werden. Insgesamt können acht Beziehungen anhand der Variance Accounted For (VAF) analysiert werden. Diese Beziehungen führen von den dynamischen Managerfähigkeiten und der Managerflexibilität über die vier Dimensionen der Organisationsflexibilität zur Innovationskraft. In Tabelle 63 sind die Signifikanzniveaus dieser beschriebenen Beziehungen noch einmal illustriert.

Zuerst sind die direkten Effekte abgebildet, dann die Effekte der Ausgangsvariable auf die mediierende Variable und schließlich die Effekte der Mediatoren auf die Zielvariablen. Eine rote Färbung zeigt, dass keine signifikante Beziehung vorliegt. Eine hellgrüne Färbung entspricht einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$, während eine starke grüne Färbung für ein Signifikanzniveau von $p < 0,01$ steht. Eine Mediatorenanalyse bietet sich lediglich an, wenn die Pfadkoeffizienten der indirekten Beziehung beide signifikant sind. Dadurch, dass der Pfadkoeffizient der organischen Flexibilität zur Innovationskraft insignifikant ist, kann hier keine Mediation vorliegen. Darüber hinaus ist bei der Berechnung der VAF zu sagen, dass nicht ganz klar ist, wie mit dem negativen Pfadkoeffizienten der Managerflexibilität in Beziehung zur Innovationskraft umzugehen ist. Dieser Wert von -0,15 geht in den Nenner ein, verringert diesen und erhöht daher die VAF.

SmartPLS berechnet anhand der Bootstrapping-Methode die spezifischen indirekten Effekte. Dies entspricht den Zählern der Brüche, anhand derer die VAF kalkuliert wird. In Tabelle 64 sind sowohl die spezifischen als auch die totalen Effekte abgebildet. Zusätzlich zu den spezifischen indirekten und den totalen Effekten sind in der Ausgabe von SmartPLS die Signifikanzniveaus der jeweiligen Effekte enthalten. Die Managerflexibilität hat einen signifikanten Effekt bei einem Niveau von $p < 0,01$ auf die kulturelle sowie die organische Flexibilität der Organisation. Das Signifikanzniveau des Effekts der Managerflexibilität auf die strategische Flexibilität liegt bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Die dynamischen Managerfähigkeiten besitzen lediglich in Bezug auf die strategische Flexibilität einen signifikanten Effekt bei einem Niveau von $p < 0,05$. Die kulturelle, die strategische und die virtuelle Flexibilität wiederum haben signifikante Effekte auf die Innovationskraft bei einem

Niveau von $p < 0,01$. Allerdings gibt es keine signifikanten Effekte der Prädiktoren der virtuellen Flexibilität. Anhand der Signifikanzen der Pfadkoeffizienten bietet sich lediglich bei drei Pfaden eine genauere Analyse an: die Beziehung der Managerflexibilität über die kulturelle Flexibilität zur Innovationskraft, die Beziehung der Managerflexibilität über die strategische Flexibilität zur Innovationskraft und die Beziehung der dynamischen Managerfähigkeiten über die strategische Flexibilität zur Innovationskraft.

Signifikanz der Beziehungen				
Direkte Effekte				
endogen exogen	Inno			
DynCap				
ManFlex				
Effekte auf die Mediatoren				
endogen exogen	KulFlex	OrgFlex	StraFlex	VirtFlex
DynCap				
ManFlex				
Effekte der Mediatoren auf die Zielvariablen				
endogen exogen	Inno			
KulFlex				
OrgFlex				
StraFlex				
VirtFlex				
DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; Inno = Innovationskraft; ManFlex = Managerflexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität				
	$p < 0,01$			
	$p < 0,05$			
	$p \geq 0,05$			

Tabelle 63: Signifikanz der Variablen bei den Mediationsbeziehungen in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells

Berechnet man zu diesen drei Pfaden die Werte der Variance Accounted For (VAF), so fällt auf, dass diese Werte im Vergleich zu den anderen Pfaden auch die höchsten sind. Dies ist in Tabelle 65 zu sehen. Eine hellgrüne Färbung verweist auf die Annahme einer partiellen Mediation, da die VAF zwischen 0,2 und 0,8 liegt. Eine kräftigere grüne Färbung deutet auf den Hinweis auf eine totale Mediation hin, da ein Wert über 0,8 errechnet wird (vgl. Hadi et al., 2016, S. 67). Jedoch ist hier zu beachten, dass in den totalen Effekt und somit den Nenner der negative Pfadkoeffizient der Managerflexibilität auf die Innovationskraft einght. Da die direkten Effekte sowohl der Managerflexibilität als auch der dynamischen Managerfähigkeiten

nicht signifikant sind, kann bei den drei genauer untersuchten Mediationen durchaus von relevanten indirekten Effekten ausgegangen werden.

Mediationsanalyse		
Spezifische indirekte Effekte		
Relation	indirekter Effekt	t-Werte
ManFlex → KulFlex → Inno	0,177	2,892**
ManFlex → VirtFlex → Inno	0,052	1,467
ManFlex → StraFlex → Inno	0,096	2,026*
ManFlex → OrgFlex → Inno	0,027	0,554
DynCap → KulFlex → Inno	0,025	0,676
DynCap → VirtFlex → Inno	0,043	1,359
DynCap → StraFlex → Inno	0,068	1,863
DynCap → OrgFlex → Inno	0,006	0,319
KulFlex → Inno → NWBV	0,159	2,993**
OrgFlex → Inno → NWBV	0,026	0,537
StraFlex → Inno → NWBV	0,143	3,074**
VirtFlex → Inno → NWBV	0,098	2,458*
Totale Effekte		
Relation	direkter + indirekter Effekt	t-Wert
DynCap → Inno	0,240	1,860
ManFlex → Inno	0,203	1,267
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05		
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **		

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; Inno = Innovationskraft;
 NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; ManFlex = Managerflexibilität;
 KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität;
 StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 64: Spezifische indirekte und totale Effekte in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells

Für die indirekten Effekte der vier Dimensionen der Organisationsflexibilität über die Innovationskraft auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil können keine Werte der Variance Accounted For berechnet werden, da keine direkten Effekte der Dimensionen auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil geschätzt wurden. Dennoch weist der Bootstrapping-Algorithmus diesen indirekten Effekten Signifikanzniveaus zu. So könnte man in weiterführenden Analysen weiter untersuchen, ob es Mediationseffekte zwischen der kulturellen sowie der strategischen Flexibilität über die Innovationskraft auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gibt, da in diesen Fällen Signifikanzniveaus von $p < 0,01$ vorliegen. Für

den indirekten Effekt der virtuellen Flexibilität über die Innovationskraft auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wird ein Signifikanzniveau von $p < 0,05$ ausgewiesen.

Variance Accounted For (VAF)				
	Zielvariable: Innovationskraft			
	KulFlex	OrgFlex	StraFlex	VirtFlex
DynCap	0,1	0,18	0,28	0
ManFlex	0,87	0,26	0,47	0,13

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; Inno = Innovationskraft; ManFlex = Managerflexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 65: Werte der Variance Accounted For (VAF) für die indirekten Effekte (Mediationseffekte) in der zweiten Stufe des angepassten dritten Modells

4.1.3.4 Modell 4: Analyse des Einflusses dynamischen Managerfähigkeiten sowie der Manager- und Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Das Gesetz der erforderlichen Varietät besagt, dass einzig die Varietät des Regulators die Varietät der Störung bewältigen kann, oder: Einzig Varietät kann Varietät zerstören (vgl. Ashby, 1957, S. 207). Diese innere Varietät dürfe allerdings nicht missverstanden werden als Erfordernis, so viel Varietät und Komplexität wie möglich aufzubauen, so Schwaninger (2009, S. 14). Es gehe vielmehr darum, ein Verhaltensrepertoire aufzubauen, um die äußere Varietät, welche gleichzusetzen sei mit der Komplexität des Umfelds, zu dämpfen (vgl. Schwaninger, 2009, S. 14). Demnach kann die Komplexität des Umfelds als Auslöser dafür erachtet werden, dass ein System innere Varietät aufbaut. Folgt man Volberda (1996, S. 360), so besteht die Organisationsflexibilität aus der Kontrollierbarkeit der Organisation und der Kontrollkapazität des Managements. Die Flexibilität ist daher in eine Manager- und eine Organisationskomponente aufzuteilen. Der Manager nimmt die gestaltende Rolle ein. Demzufolge muss der Manager auf die Komplexität des Umfelds reagieren oder mit dieser umgehen und im nächsten Schritt Einfluss nehmen auf die Organisationsflexibilität. Dieser Logik folgt das in Abbildung 57 dargestellte Strukturgleichungsmodell.

Es werden daher fünf wesentliche Konstrukte zueinander in Beziehung gesetzt: die Komplexität des Umfelds, die Managerflexibilität, die Organisationsflexibilität, die Innovationskraft sowie der nachhaltige Wettbewerbsvorteil. Die Organisationsflexibilität war zunächst mit sechs Dimensionen konzipiert worden, doch hat die Prüfung der Gütekriterien formativer Messmodelle im vierten Modell gezeigt, dass diese formative Konzeptionierung zumindest bei zwei Dimensionen nicht zielführend ist, da die intelligente und die mechanische Flexibilität keinen nennenswerten Beitrag leisten zum Gesamtkonstrukt der Organisationsflexibilität. Daher werden einzig die strategische, die virtuelle, die organische und die kulturelle Perspektive als reflektive Konstrukte erster Ordnung einbezogen. Damit stellt die Managerflexibilität das einzige

Konstrukt zweiter Ordnung dar. Als Kontrollvariablen werden das Alter des Unternehmens und die Anzahl der Mitarbeiter einbezogen. Insgesamt gibt es 23 Beziehungen und demnach 23 Pfadkoeffizienten im Ergebnisbericht des PLS- und des Bootstrapping-Algorithmus. Dies stellt das einzige Modell dar, in welchem die dynamischen Managerfähigkeiten nicht enthalten sind. Um die Managerflexibilität als Konstrukt zu erstellen, ist es – wie in den anderen Modellen auch – notwendig in der ersten Stufe die reflektiven Gütekriterien heranzuziehen. Die Werte zur Prüfung dieser Gütekriterien sind in Tabelle 66 nachzulesen. Die Konstrukte erster Ordnung müssen ebenfalls in reflektiver Weise geprüft werden, jedoch geschieht dies in der zweiten Stufe, da alle Konstrukte außer der Managerflexibilität sowohl in der ersten als auch der zweiten Stufe identisch sind. Beim Konstrukt der Managerflexibilität werden dieselben Indikatoren wie in den vorigen beiden Modellen genutzt. Wie zuvor weisen die reflektiven Messmodelle der Entscheidungsflexibilität, der informationellen sowie der interpersonellen Flexibilität eine hohe Güte auf. Alle Indikatoren besitzen eine hohe Ladung bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Ebenfalls können die Konvergenzkriterien anhand der Werte der Konstruktreliabilität, der durchschnittlich erfassten Varianz (AVE) und des cronbachschen Alphas als erfüllt angesehen werden. Die Diskriminanzvalidität liegt ebenfalls vor, wie anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums und der Kreuzladungen geprüft werden kann (siehe die Tabellen 96 und 97).

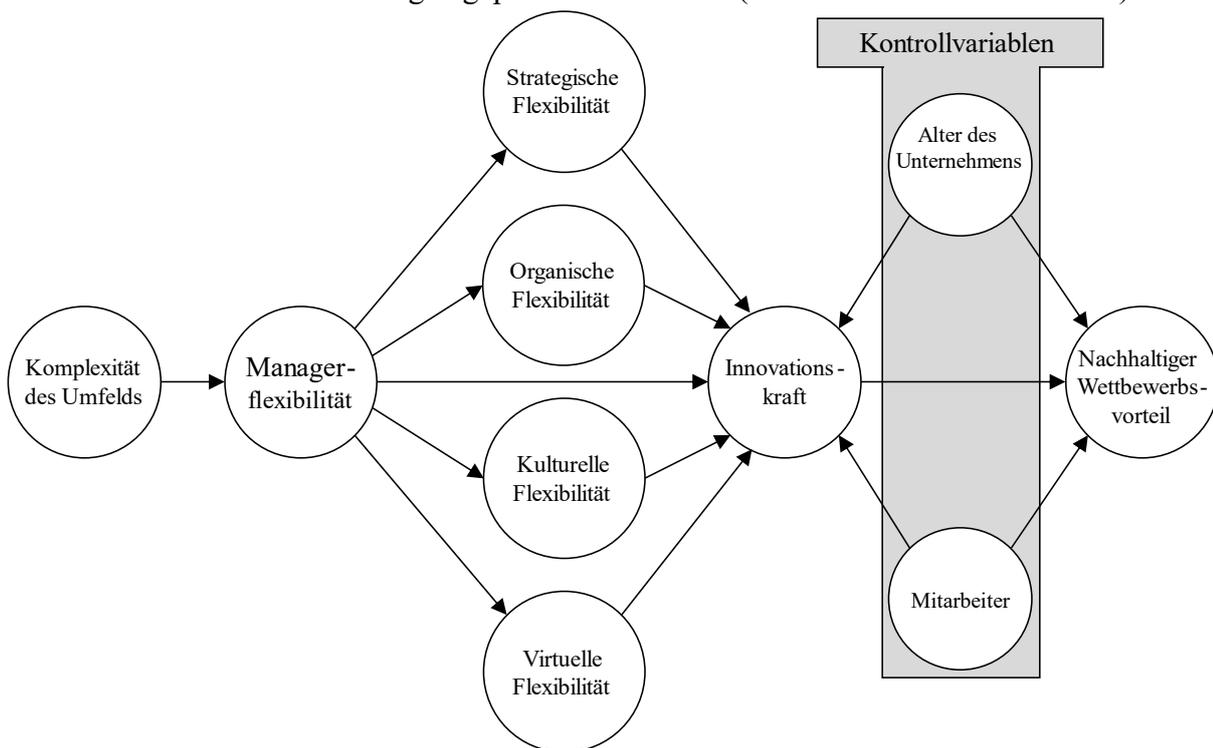


Abbildung 57: Modell 4: Einfluss der Komplexität auf die Managerflexibilität, die Organisationsflexibilität, die Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

In der zweiten Stufe dann gilt es erneut, das formative Messmodell der Managerflexibilität zu prüfen. Dies geschieht auf Basis der Tabelle 67. Die formativen Indikatoren hierbei sind die Entscheidungsflexibilität, die informationelle sowie die interpersonelle Flexibilität. Die Gewichte der Entscheidungsflexibilität und der informationellen Flexibilität liegen beide über

0,5 bei Signifikanzniveaus von $p < 0,01$. Die interpersonelle Flexibilität besitzt eine niedrige Ladung von 0,093 und ist nicht signifikant. Allerdings sind die Ladungen der drei formativen Indikatoren hoch und signifikant bei einem Niveau von $p < 0,01$. Aufgrund der niedrigen VIF-Werte lässt sich Multikollinearität ausschließen. Das reflektiv-formative Messmodell der Managerflexibilität wird wie in den vorangegangenen Modellen beibehalten.

Konstrukt Managerflexibilität						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Entscheidungs-flexibilität	ents3	0,616	7,292**	0,875	0,542	0,828
	ents5	0,728	12,009**			
	ents6	0,651	6,637**			
	ents7	0,778	8,613**			
	ents8	0,832	19,783**			
	ents9	0,788	16,772**			
Informationelle Flexibilität	info1	0,588	8,799**	0,896	0,554	0,863
	info2	0,700	10,034**			
	info3	0,767	13,138**			
	info4	0,839	20,463**			
	info5	0,832	20,527**			
	info8	0,771	15,716**			
	info9	0,683	9,292**			
Interpersonelle Flexibilität	interp1	0,668	11,964**	0,888	0,571	0,849
	interp2	0,666	7,593**			
	interp3	0,819	20,103**			
	interp4	0,853	29,387**			
	interp5	0,735	8,501**			
	interp6	0,775	13,843**			

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **

Tabelle 66: Prüfung der reflektiven Messmodelle der drei Dimensionen der Managerflexibilität in der ersten Stufe des vierten Modells

Im vierten Modell kommt mit der Komplexität des Umfelds ein neues reflektives Messmodell hinzu. Die Konstrukte der Innovationskraft, des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, der kulturellen, der organischen, der strategische und der virtuellen Flexibilität sowie der Kontrollvariablen der Mitarbeiterzahl und des Alters des Unternehmens wurden bereits in den vorigen Modellen kontrolliert. Die geringen Abweichungen bei den zu prüfenden Kriterien entspringen der Verfahrensform des PLS-Algorithmus. Das Bootstrapping-Verfahren, anhand dessen die Signifikanzniveaus in SmartPLS errechnet werden, basiert darauf, zufällige Stichproben zu ziehen aus der ursprünglichen Stichprobe. Demnach ist das Bootstrapping-Verfahren den Resampling-Methoden zugehörig (vgl. Garson, 2016, S. 17). Dadurch kommt es bei jedem Durchlauf zu minimalen Unterschieden hinsichtlich der errechneten Werte. Bezüglich der Signifikanz führt dies aber nur in seltenen Fällen zu anderen Schlussfolgerungen (vgl. Weiber & Sarstedt, 2021, S. 369). Die reflektiven Messmodelle zur Innovationskraft, zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, zur kulturellen, zur organischen, zur strategischen und zur virtuellen Flexibilität weisen wie in den vorigen Modellen auch eine hohe Güte auf. Die

Komplexität im Umfeld besitzt vier Indikatoren. Alle Indikatoren verfügen über ein Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Ebenso sind die Konvergenzkriterien erfüllt, was anhand der Konstruktreliabilität, der durchschnittlich erfassten Varianz und des cronbachschen Alphas überprüft werden kann. Die Werte hierzu sind in Tabelle 68 abgetragen.

Konstrukt zweiter Ordnung: Managerflexibilität			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
Ent	0,510	3,258**	1,595
Info	0,546	4,033**	1,917
Interp	0,093	0,566	1,709

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Managerflexibilität			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
Ent	0,874	14,105**	1,595
Info	0,899	14,722**	1,917
Interp	0,688	6,018**	1,709

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05
 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Ent = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Inter = Interpersonelle Flexibilität

Tabelle 67: Prüfung des formativen Messmodells der Managerflexibilität in der zweiten Stufe des vierten Modells

Des weiteren wurden erneut das Fornell-Larcker-Kriterium und die Kreuzladungen herangezogen, um die Diskriminanzvalidität sicherzustellen. Diesbezüglich gibt es keine negativen Auffälligkeiten. Hingegen zeigt sich beim zweiten Indikator des reflektiven Konstrukts der Komplexität im Umfeld, dass lediglich eine Ladung von 0,492 erfasst wurde. Während zumeist bei den äußeren Ladungen von einem Mindestwert von 0,70 gesprochen wird, ist in explorativen Studien mit bisher wenig bis gar nicht untersuchten Konstrukten und Zusammenhängen ein akzeptables Mindestniveau von 0,40 vorgesehen (vgl. Hair, Jr. et al., 2013, S. 6). Daher werden alle vier Indikatoren beibehalten, speziell, da die Konvergenzkriterien erfüllt sind. Damit ist die Prüfung der Messmodellebene abgeschlossen. In Bezug auf die Strukturmodellebene ist zunächst die Beziehung zwischen der endogenen Variable der Managerflexibilität und der exogenen Variable der Komplexität des Umfelds zu analysieren. Es zeigt sich ein Pfadkoeffizient der Managerflexibilität von 0,344 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Die Effektstärke (f^2) nimmt den Wert 0,134 an, während das Bestimmtheitsmaß (R^2) 0,118 und die Prognoserelevanz (Q^2) 0,06 betragen. Diese partiellen Gütekriterien der Strukturmodellebene wie auch die Gütekriterien der anderen Konstrukte sind in Tabelle 69 zu sehen.

Reflektive Messmodelle in der 2. Stufe						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Innovationskraft	Inno1	0,771	15,990**	0,846	0,526	0,770
	Inno2	0,823	20,806**			
	Inno3	0,706	10,271**			
	Inno4	0,728	14,370**			
	Inno5	0,576	7,228**			
NWBV	wett1	0,710	12,557**	0,896	0,634	0,856
	wett2	0,797	17,711**			
	wett3	0,797	18,687**			
	wett4	0,835	21,287**			
	wett5	0,835	27,178**			
Komplexität im Umfeld	kompl1	0,602	5,089**	0,805	0,521	0,687
	kompl2	0,492	3,219**			
	kompl3	0,809	5,775**			
	kompl4	0,908	10,140**			
Kulturelle Flexibilität	kulflex1	0,712	9,145**	0,875	0,584	0,823
	kulflex2	0,779	18,882**			
	kulflex3	0,812	20,498**			
	kulflex7	0,738	12,334**			
	kulflex8	0,776	19,279**			
Organische Flexibilität	orgflex2	0,801	16,810**	0,869	0,688	0,773
	orgflex3	0,807	16,019**			
	orgflex4	0,880	37,863**			
Strategische Flexibilität	straflex1	0,883	34,731**	0,913	0,778	0,859
	straflex2	0,894	39,502**			
	straflex4	0,869	29,113**			
Virtuelle Flexibilität	virtflex5	0,874	19,703**	0,834	0,627	0,699
	virtflex6	0,773	11,324**			
	virtflex7	0,721	9,913**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						
NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil						

Tabelle 68: Prüfung der reflektiven Messmodelle in der zweiten Stufe des vierten Modells

Die kulturelle, die organische, die strategische sowie die virtuelle Flexibilität besitzen alle mit der Managerflexibilität denselben Prädiktor. Die Managerflexibilität besitzt in jeder Beziehung einen signifikanten Pfadkoeffizienten bei einem Niveau von $p < 0,01$. Ebenso nehmen die Effektstärken (f^2) zum Teil hohe Werte an. Bei der kulturellen, der organischen und der strategischen Flexibilität kann für den Prädiktor der Managerflexibilität von einem großen Effekt ausgegangen werden. Bei der virtuellen Flexibilität liegt f^2 in einem mittleren Bereich. Das Bestimmtheitsmaß (R^2) für die Managerflexibilität liegt bei den exogenen Variablen der kulturellen und der organischen Flexibilität in einem durchschnittlichen Bereich. Im Falle der strategischen Flexibilität ist von einem schwachen Einfluss der Managerflexibilität auszugehen. Ebenso liegt bei allen Dimensionen der Organisationsflexibilität ein ausreichend hoher Wert der Prognoserelevanz (Q^2) vor. Die Innovationskraft als endogenes Konstrukt besitzt insgesamt 7 exogene Konstrukte. Die kulturelle, die strategische sowie die virtuelle Flexibilität besitzen Pfadkoeffizienten in der Höhe von 0,312, 0,296 und 0,202 bei einem Signifikanzniveau von je

$p < 0,01$. Das Mindestniveau der Effektstärke (f^2) von 0,02 wird bei allen dieser drei Prädiktoren überschritten. Die Managerflexibilität, die organische Flexibilität sowie das Alter des Unternehmens und die Mitarbeiteranzahl zeigen keinen signifikanten Einfluss auf die Innovationskraft. Das Konstrukt als Ganzes ist mit einem Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,415 und einer Prognoserelevanz (Q^2) von 0,197 versehen. Zuletzt wird das endogene Konstrukt des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils geprüft. Die Innovationskraft verfügt hier über einen Pfadkoeffizienten von 0,505 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ und einer Effektstärke (f^2) von 0,342. Während das Bestimmtheitsmaß (R^2) einen Wert von 0,259 annimmt zeigt sich eine Prognoserelevanz (Q^2) in Höhe von 0,15.

Strukturmodell						
Konstrukt	Relation	Pfadkoeffizienten	t-Werte	f^2	R^2	Q^2
ManFlex	Kompl → ManFlex	0,344	4,490**	0,134	0,118	0,060
KulFlex	ManFlex → KulFlex	0,627	13,175**	0,649	0,394	0,210
OrgFlex	ManFlex → OrgFlex	0,614	10,642**	0,605	0,377	0,251
StraFlex	ManFlex → StraFlex	0,519	7,358**	0,368	0,269	0,194
VirtFlex	ManFlex → VirtFlex	0,429	5,398**	0,226	0,184	0,107
Inno	ManFlex → Inno	-0,092	0,848	0,007	0,415	0,197
	KulFlex → Inno	0,312	3,014**	0,071		
	OrgFlex → Inno	0,057	0,602	0,002		
	StraFlex → Inno	0,296	3,805**	0,097		
	VirtFlex → Inno	0,202	2,673**	0,043		
	AltU → Inno	-0,002	0,024	0,000		
NWBV	MA → Inno	0,065	0,808	0,007	0,259	0,150
	AltU → NWBV	0,008	0,105	0,000		
	Inno → NWBV	0,505	5,675**	0,342		
	MA → NWBV	0,053	0,920	0,004		

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

$p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; ManFlex = Managerflexibilität; Kompl = Komplexität des Umfelds; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 69: Prüfung der Strukturmodellebene in der zweiten Stufe des vierten Modells

Zusätzlich lassen sich zu vier Pfaden noch genaue Mediationsanalysen durchführen. Während die direkte Beziehung zwischen der Managerflexibilität und der Innovationskraft insignifikant ist und sogar ein negatives Vorzeichen (-0,092) besitzt, sind drei indirekte Pfade über die Dimensionen der Organisationsflexibilität signifikant. Der spezifische indirekte Effekt der Managerflexibilität über die kulturelle Flexibilität auf die Innovationskraft verfügt über einen Wert von 0,196 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Zu sehen ist dies in Tabelle 70. Bei der Beziehung der Managerflexibilität zur Innovationskraft über die strategische Flexibilität liegt ein Wert von 0,154 bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ vor. 0,087 bei einem

Signifikanzniveau von $p < 0,05$ ist die Höhe des Pfadkoeffizienten beim Effekt der Managerflexibilität auf die Innovationskraft über die virtuelle Flexibilität. Setzt man diese spezifischen indirekten Effekte in Beziehung zum totalen Effekt, kann man die VAF-Werte berechnen. Wobei wie in Modell 3 darauf hinzuweisen ist, dass der negative Koeffizient des direkten Effekts in den Nenner der VAF (Variance Accounted For) eingeht und der Nenner dadurch verringert wird. Für die Mediation über die kulturelle Flexibilität errechnet sich ein Wert von 0,517. Beim spezifischen indirekten Effekt über die strategische Flexibilität ergibt sich eine Höhe von 0,405. Zuletzt liegt beim indirekten Effekt über die virtuelle Flexibilität ein VAF-Wert von 0,092 vor. Während bei den ersten beiden VAF-Werten zur Mediationsanalyse in diesem vierten Modell von einer partiellen Mediation gesprochen werden kann, ist bei dem spezifischen indirekten Effekt der Managerflexibilität über die virtuelle Flexibilität nicht von einer Mediation auszugehen (vgl. Hadi et al., 2016, S. 67).

Mediationsanalyse		
Spezifische indirekte Effekte		
Relation	spezifischer indirekter Effekt	t-Werte
ManFlex → KulFlex → Inno	0,196	2,954**
ManFlex → StraFlex → Inno	0,154	3,357**
ManFlex → OrgFlex → Inno	0,035	0,601
ManFlex → VirtFlex → Inno	0,087	2,275*
Totale Effekte		
Relation	direkter + indirekter Effekt	t-Wert
ManFlex → Inno	0,379	3,813**
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05		
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **		
Inno = Innovationskraft; ManFlex = Managerflexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität		

Tabelle 70: Prüfung der Mediationen in der zweiten Stufe des vierten Modells

4.2 Qualitative Inhaltsanalyse

4.2.1 Anschluss an die quantitative Untersuchung

In dieser Arbeit handelt es sich um ein gemischtes Forschungsdesign bei sequenzieller Vorgehensweise (engl. *sequential mixed models design*). Bei einer solchen sequenziellen Vorgehensweise fließen die Ergebnisse einer der Studien in die Phase der Konzeption der jeweils anderen Studie ein (vgl. Foscht et al., 2007, S. 256). Im Falle dieser Arbeit werden also die Ergebnisse der quantitativen Analyse als Ausgangspunkt für die qualitative Studie verwendet. Auf diese Weise werden die Kategorien gebildet, aber auch Schwerpunkte gesetzt, bezugnehmend auf Unklarheiten oder interessante Auffälligkeiten, die in der vorangegangenen Studie

aufgekommen sind. Diese Vorgehensweise wird auch als zweiphasiges explanatives Design bezeichnet. Eine qualitative Studie soll die Resultate der ersten Studie hierbei erklären und ihre Interpretation vereinfachen (vgl. Schreier & Odağ, 2010, S. 270).

Als erklärendes oder auch vertiefendes Design benennt Kuckartz (2014, S. 66) diesen Ansatz, wobei oftmals die quantitative Studie hinsichtlich ihrer Bedeutung überwiege. Jedoch ist dies in dieser Arbeit nicht der Fall. Obgleich die quantitative der qualitativen Studie vorangeht, wird gleichermaßen Wert gelegt auf die qualitativen wie auf die quantitativen Ergebnisse. Das wesentliche Ziel einer derartigen sequenziellen Vorgehensweise ist es, offengebliebene Lücken zu füllen, die bei der quantitativen Studie aufgetreten sind. Reine statistische Zusammenhänge, so Kuckartz (2014, S. 78), würden für Forscher erst dann interessant, wenn dahinterstehende subjektive Beweggründe hinzugefügt würden. Man könne das sequenzielle, erklärende Design als Ansatz werten, der im Sinne Webers nach „Sinnadäquanz“ suche (vgl. Kuckartz, 2014, S. 78). Als Zweck der Kombination verschiedener Methoden wird ferner die Validierung der jeweils anderen Ergebnisse erachtet. Allerdings muss nicht immer Konvergenz der Ergebnisse vorliegen. Auch Divergenzen der quantitativen und der qualitativen Ergebnisse können aufschlussreich sein (vgl. Schreier & Odağ, 2010, S. 267). Jede Methode könne, so Schreier und Odağ, (2010, S. 267), einen Untersuchungsgegenstand unter einer anderen Perspektive betrachten und so neue Erkenntnisse herbeiführen. Durch die multimethodische Triangulation können hierbei komplementäre Einsichten gewonnen werden (vgl. Schreier & Odağ, 2010, S. 267). Durch Mixed Methods, so Kuckartz (2014, S. 53), könne es weitaus besser gelingen, ein komplexes Thema zu verstehen. Die quantitative Seite liefere dabei klare statistische Aussagen, während die qualitative Seite das Sinnverstehen steigere. Kuckartz (2014, S. 53) führt den Gewinn durch die multimethodischen Ansätze noch weiter aus:

- Durch die Hinzunahme verbaler Daten oder auch Bilder und Videos werden statistische Relationen verständlicher und anschaulicher.
- Durch die Ergänzung anhand einer quantitativen Studie können qualitative Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit gesteigert werden.
- Quantitative Erkenntnisse profitieren davon, wenn sie nach innen hin vertieft werden durch den Blick auf den einzelnen Fall und persönliche Erfahrungen.
- Durch die Hinzunahme tiefergehender qualitativer Einblicke können quantitative Daten kontextualisiert werden.
- Die Vollständigkeit des Forschungsprojekts kann gesteigert werden, da mehr Perspektiven eingebracht werden.

Die verstärkte Nutzung der Mixed Methods sieht Kuckartz (2014, S. 51) ferner als klare Antwort auf das Aufkommen immer komplexerer Forschungsfragen. Es spiegele sich in dem Ansatz, mehrere Methoden zu kombinieren, die gesellschaftliche Entwicklung der globalen Interdependenzen und des Informationsüberflusses wider. Dementsprechend könne die Forschungsmethodik in den Sozialwissenschaften nicht länger an monomethodischen Ansätzen festhalten. Mixed Methods profitierten darüber hinaus davon, dass mehr Pragmatismus Einzug halte in die

Sozialforschung, dass es zur Entidealisierung komme und dass sich der langjährige Methodenstreit abschwäche (vgl. Kuckartz, 2014, S. 51).

Als Bindeglied zwischen der quantitativen und der qualitativen Phase fungiert der Interviewleitfaden. In diesem sollten dem quantitativen Teil entsprechende Forschungsfragen abgedeckt werden und damit Kategorien gebildet werden, welche die Variablen und Wirkungsbeziehungen innerhalb der quantitativen Analyse berücksichtigen. Laut Gläser-Zikuda (2013, S. 138) sei es unter anderem das Ziel qualitativer Inhaltsanalysen, latente Sinnstrukturen offenzulegen. Dies ist eine Entsprechung zum Zweck von Strukturgleichungsmodellen. Die Methodik der Strukturgleichung kombiniert verschiedene multivariate Analysemethoden, wodurch es möglich gemacht wird, dass Beziehungen zwischen nicht-beobachtbaren und beobachtbaren Variablen untersucht werden (vgl. Hildebrandt & Görz, 1999, S. 2). Während erstere Art der Variablen als *latent* bezeichnet werden, gilt die letztere als *manifest*. Damit ist die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode der qualitativen Forschung ein komplementäres Instrument für Kausalanalysen und speziell für Strukturgleichungsmodelle. Der Interviewleitfaden und im Anschluss das Kategoriensystem orientieren sich an den Fragegruppen des quantitativen Fragebogens. Dadurch wird die Bezugnahme zwischen den Teilstudien vereinfacht. Essenziell wird vor allem ein besseres Verständnis der Wirkungsbeziehungen zwischen den latenten und manifesten Variablen sein. Ergänzungen innerhalb des Leitfadens für die Interviews und innerhalb des Kategoriensystems der qualitativen Inhaltsanalysen wurden allerdings vorgenommen aufgrund von Problemen oder unerwarteten Ergebnissen aus der quantitativen Studie.

4.2.2 Entwicklung des Leitfadens

Das leitfadengestützte Experteninterview stellt ein bewährtes und das vermutlich am häufigsten genutzte empirische Verfahren in der Sozialforschung dar (vgl. Liebold & Trinczek, 2009, S. 32). Der Leitfaden ist dabei kein starres Muster, welches auf die immer gleiche Weise durchgeführt wird im Gespräch mit dem Experten. Das Ziel eines leitfadengestützten Experteninterviews ist es, den Akteuren Raum zur Verfügung zu stellen, damit sie ihr Wissen zum Themenschwerpunkt offenlegen können. Dies solle, so Liebold und Trinczek (2009, S. 35), so offen und hürdenlos wie möglich geschehen. Dies bedeutet, dass der Leitfaden so flexibel gestaltet sein sollte, dass Abweichungen von den vorher festgelegten Themen und Fragen möglich sind. Der Leitfaden ist demnach ein flexibles Forschungsinstrument. Die einzelnen abzufragenden theoretischen Bereiche bedürfen allerdings in vielen Fällen einer praxisnahen Übersetzung.

Die dynamischen Fähigkeiten der Organisation sowie der Manager stehen im Mittelpunkt dieser Untersuchung. In der Organisationstheorie ist klar, was unter den dynamischen Fähigkeiten verstanden werden kann. Praxisvertretern dagegen ist die Dynamic Capabilities-View aber vermutlich eher unbekannt. So kann im Interviewleitfaden eher nach grundlegenden Fähigkeiten gefragt werden, um dann im Nachhinein feststellen zu können, welche dieser Fähigkeiten mehr oder weniger dynamisch sind. Gleichsam gilt es, die einzelnen dynamischen Managerfähigkeiten neu zu formulieren. Mit den Bezeichnungen *Sensing*, *Seizing* oder *Transforming* wird in der

Praxis nicht gearbeitet. Eher muss gefragt werden, wie Chancen und Risiken wahrgenommen werden, wie Maßnahmen abgeleitet und Investitionen beschlossen werden und wie das Unternehmen und seine Ausrichtung kontinuierlich und grundlegend verändert.

Das Konzept der Managerressourcen ist ebenfalls praxisfern angelegt. Manager würden die eigene Bildung, den Freundes- und Bekanntenkreis sowie die Wertevorstellungen womöglich nicht als Human- und Sozialkapital sowie als kognitive Ressource bezeichnen. Daher muss im Leitfaden der Interviews stärker gefragt werden nach der Rolle eigener Erfahrungen, der Bildung, interner sowie externer Kontakte und Netzwerke und eigener Weltanschauungen.

Hinsichtlich des Aspekts der Flexibilität ist vor allem von Bedeutung, dass die Ebene der Organisation und jene des Managers getrennt wird, wenngleich wechselseitige Beziehungen nicht ausgeschlossen werden können und sollen. Es sollte darauf geachtet werden, dass verschiedene Facetten der persönlichen und der organisationsbezogenen Flexibilität abgedeckt werden, da es das Ziel dieser Arbeit ist, einen multiperspektivischen Standpunkt einzunehmen. Zugleich soll erfragt werden, wie die Manager- sowie die Organisationsflexibilität mit dem langfristigen Wettbewerbsvorteil zusammenhängen.

Das Innovationsmanagement im Mittelstand ist ein umstrittenes Feld, da es sowohl die Ansicht gibt, der Mittelstand sei weniger innovativ als auch die Ansicht, der Mittelstand sei im Vergleich zu Großunternehmen um ein Vielfaches innovativer. Daher soll nach Alleinstellungsmerkmalen des Umgangs mit Innovationen im Mittelstand gefragt werden. Zudem soll vertieft werden, wie das Innovationsmanagement mit der Manager- und Organisationsflexibilität und dem langfristigen Wettbewerbsvorteil zusammenhängt.

Hinsichtlich des langfristigen Wettbewerbsvorteils muss gegebenenfalls zuerst erörtert werden, was dies genau in der Praxis bedeutet. Die Langfristigkeit hängt auch mit der Wahrnehmung des Umfelds zusammen. Weniger zu empfehlen ist es, die Bestandteile des VUCA-Rahmenwerks abzufragen. Praxisvertreter werden weniger mit abstrakten Begriffen wie Ambiguität und Volatilität arbeiten. Daher muss offener auf die Wirkungen des Umfelds, unter anderem auf die Balance zwischen Reagieren und proaktivem Handeln eingegangen werden.

Ein wichtiges Themenfeld ist vor allem jenes der speziellen Charakteristika und Ressourcen des Mittelstands. Hier kann auch nach Unterschieden zu großen Unternehmen gefragt werden. Wie bei den anderen Themenfeldern auch sollte hier offen gefragt werden, um die Experten nicht zu einer erhofften Aussage zu drängen. Die Spezifika des Mittelstands können eine wichtige Erklärungsvariable sein für die Langlebigkeit und die Marktführerschaft derartiger Unternehmen. Zwar werden in der Theorie einige Quellen dieser Erfolgskriterien genannt, doch sollten in diesem Themenfeld sehr offene Erzählungen angeregt werden. So könnte ebenfalls die Überlappung des Unternehmens- und des Familiensystems aufgedeckt werden. So wie diese beiden Systeme ausgewogen werden müssen, gilt es im Mittelstand ebenso, weitere Paradoxa und Gegensätze zu moderieren. Dazu zählen beispielsweise die Aspekte des Fortschritts und des Wachstums auf der einen und der Aspekt der Nischenfokussierung auf der anderen Seite.

Ebenso müssen Stabilität und Tradition und Veränderung und Innovation ausbalanciert werden. Den Interviewleitfaden stellen die Abbildungen 49 und 50 dar.

4.2.3 Durchführung der Interviews

Auswahl der Experten

Insgesamt wurden in der qualitativen Teilstudie mit 23 Experten und Expertinnen Interviews geführt. Bei einem Gespräch (Interview Nummer 7) waren sowohl ein Experte als auch eine Expertin anwesend. Insgesamt konnte mit 20 Eigentümer-Managern und 3 Eigentümerinnen-Managerinnen gesprochen werden. Dies ist eine ungleiche Verteilung. Es stellte sich als schwierig heraus, weibliche Eigentümerinnenmanagerinnen überhaupt zu finden. Der geringe Anteil an weiblichen Führungskräften spiegelt zudem die Realität wider. Frauen kommen als Nachfolgerinnen noch immer recht selten in Frage in Familienunternehmen (vgl. Dostmann & Vollmar, 2014, S. 1). Lediglich 29 Prozent der Führungspositionen im deutschen Mittelstand seien von Frauen besetzt, so Rankers et al. (2021, S. 76). Dies sei wenig, aber immer noch mehr als in großen Unternehmen aus Deutschland. Doch die Zahlen zum Anteil weiblicher Führungskräfte im Management von Familienunternehmen schwanken stark. Die Allbright Stiftung veröffentlichte im Mai 2022 eine Studie, die offenlegte, dass der Anteil der Frauen in der Geschäftsführung der 100 größten deutschen Familienunternehmen lediglich 8,3 Prozent beträgt (vgl. Allbright, 2022, S. 5). Bei den börsennotierten deutschen Unternehmen liege der Anteil bei 14,3 Prozent. Insgesamt finde sich bei nur weniger als einem Drittel der 100 größten deutschen Familienunternehmen überhaupt eine Frau in der Führungsebene. Betrachtet man diejenigen Familienunternehmen der Stichprobe, die hundertprozentig im Besitz der Familie sind, so entfallen nur 4,8 Prozent der Führungspositionen auf Frauen (vgl. AllBright Stiftung, 2022, S. 5). Im AllBright Bericht wird betont, dass sich mit steigender Transparenz und Einbindung familienfremder Akteure der Anteil der Frauen in der Geschäftsführung erhöht.

Dementsprechend ist der geringe Frauenanteil in der Stichprobe zwar erstaunlich, aber nicht verzerrend. Noch immer finden sich im deutschen Mittelstand sehr wenige Frauen in der obersten Führungsebene. Von den ursprünglich 23 Experten und Expertinnen waren drei weiblich. Dies stellt einen realistischen Anteil von Frauen in der Geschäftsführung dar. Eine wichtige Frage ist ferner geschlechterübergreifend, wie groß die Stichprobe in der qualitativen Forschung überhaupt sein muss. Es lässt sich sagen, dass sich die Zahl der Experten und Expertinnen, die an einer Befragung teilnehmen, stets nach dem Forschungsthema sowie dem Forschungsdesign richtet (vgl. Wassermann, 2015, S. 56). Oftmals reichen einige wenige Experteninterviews aus, um ein Forschungsthema systematisch zu ergründen. Dies gelinge, so Wassermann (2015, S. 56), vor allem dann, wenn die Experten ein breites Wissen über das Thema besitzen und mehrere Dimensionen mit Aussagen ausfüllen können. Es gebe keine eindeutige Mindest- oder Maximalzahl an zu führenden Interviews. Jedoch kommt es recht selten vor, dass mehr als 20 Interviews durchgeführt werden müssen (vgl. Wassermann, 2015, S. 56).

Es sei sogar erforderlich, dass die Zahl an Interviews nicht zu groß wird, so Vasileiou et al. (2018, S. 2). Die Stichproben bei qualitativen Forschungsprojekten seien überschaubar, dafür in ihrer individuellen Durchführung sehr tiefgehend. Es komme weniger auf die Anzahl der Interviews als auf die Tiefe und die fallbezogene Kontextualisierung an. Bei quantitativen Erhebungen gibt es Zufallsstichproben. Qualitative Stichproben dagegen werden zielgerichtet (engl. *purposive*) zusammengestellt. Die Fälle bei einem qualitativen Sample werden dahingehend ausgewählt, dass die Experten die Fähigkeit besitzen, reichhaltige Informationen zu einem Phänomen offenzulegen (vgl. Vasileiou et al., 2018, S. 2). Das Ziel der Zusammenstellung der Stichproben bei quantitativen und bei qualitativen Forschungsprojekten ist daher grundlegend unterschiedlich. Während in der quantitativen Forschung die zufällige Ziehung maßgeblich ist, ist das Ziel der qualitativen Forschung vielmehr die Informationsreichhaltigkeit.

Durchführung der Interviews

Am 4. April 2022 fanden die ersten beiden Interviews für diese Forschungsarbeit statt. Das letzte Interview, das 22. Interview, konnte am 2. Juni 2022 geführt werden. Einige der Interviews wurden per Videomeeting geführt. Der Großteil der Interviews fand jedoch im persönlichen Gespräch statt. Über circa zwei Monate hinweg konnten Gespräche geführt werden mit Eigentümern und Geschäftsführern aus verschiedenen Branchen. Darunter waren Vertreter der Rohrbearbeitung, der Baubranche, der Kunststofftechnik, aber auch aus der Branche der Informationsdienstleistungen oder aus dem Bäckershandwerk. Die Gespräche waren, wie in Tabelle 67 zu erkennen ist, zwischen 30 und 77 Minuten lang. Die Experten erhielten alle eine Transkription, auch der Anonymisierung wegen, die bei der Transkription beachtet werden muss. Insgesamt nahmen die Interviews eine Länge von 16 Stunden und 35 Minuten an. Es ist in der Tabelle zu erkennen, dass das Kürzel *E18* fehlt. Zwar wurde ein achtzehntes Interview geführt mit einer Geschäftsführerin eines Familienunternehmens aus der Oberflächenveredelung, doch handelte es sich hierbei nicht um eine Eigentümerin. Daher wurde dieses Interview später nicht mehr berücksichtigt. Im Mittelwert beschäftigten die Unternehmen der Experten 197 Mitarbeiter. Es handelt sich also bei den Befragten um Eigentümer-Manager sowie um Unternehmen, die sowohl nach der Definition des IfM Bonn als auch nach Auffassung der europäischen Kommission in die Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen fallen. Entscheidend, um zum Mittelstand und zu den Familienunternehmen gezählt werden, sind allerdings die qualitativen und nicht die quantitativen Kriterien. So ist es unerheblich, dass die Unternehmen 9, 10, 17 und 22 mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen. Aufgrund dieser Beschäftigtenzahlen würden die Unternehmen nicht zu den KMU im Sinne des IfM in Bonn zählen. Allerdings ist das für die Zuordnung zum Mittelstand nicht entscheidend.

Nach 22 Interviews stellte sich eine Saturation ein. Dies entspricht den Erkenntnissen von Hennink und Kaiser (2022, S. 1), die untersuchten, aber welcher Anzahl von Interviews sich eine Sättigung einstellt. Hierfür wurden mehrere Datenbanken analysiert, in welchen sich qualitative Forschungsveröffentlichungen finden konnten. Die Saturationszahl der Interviews bewegte sich hierbei zwischen 5 und 24 Interviews (vgl. Hennink & Kaiser, 2022, S. 6). In ähnlicher Weise

erörtern Vasileiou et al. (2018, S. 2), dass es nur selten interviewbasierte Studien gibt, in welchen nach 20 befragten Experten neue reichhaltige Informationen gewonnen werden können. Demzufolge ist die Anzahl von 22 genutzten Experteninterviews eine angemessene Zahl, um eine hochwertige qualitative Datenbasis zu erzeugen. Das gewonnene Audiomaterial wurde im Folgenden nach den Vorgaben aus Abschnitt 3.3.3.2 transkribiert.

Termin	Anzahl Experten	Geschlecht	Expertenkürzel	Dauer in Minuten	Branche	Mitarbeiter
4. April 2022	1	Männlich	E1	30:47	Kunststofftechnik	28
4. April 2022	1	Männlich	E2	37:45	Fördertechnik	100
7. April 2022	1	Männlich	E3	37:56	Rohrbearbeitung	200
7. April 2022	1	Männlich	E4	46:04	Edelstahlbearbeitung	100
14. April 2022	1	Männlich	E5	44:49	Rohrbearbeitung	50
14. April 2022	1	Männlich	E6	51:56	Blecbearbeitung	67
21. April 2022	2	Männlich & Weiblich	E7A & E7B	44:05	Baubranche	200
21. April 2022	1	Männlich	E8	42:02	Straßen- und Tiefbau	100
22. April 2022	1	Männlich	E9	38:11	Bäckerei	650
25. April 2022	1	Männlich	E10	56:42	Isolierstoffe	760
28. April 2022	1	Männlich	E11	77:16	Informationsdienstleistungen	19
28. April 2022	1	Männlich	E12	34:17	Werkzeugbau	70
28. April 2022	1	Männlich	E13	42:22	Präzisionsdrehteile	30
29. April 2022	1	Männlich	E14	63:15	Informationsdienstleistungen	30
2. Mai 2022	1	Männlich	E15	74:56	Schutzeinrichtungen	248
5. Mai 2022	1	Männlich	E16	46:49	Schweißkonstruktionen	32
5. Mai 2022	1	Männlich	E17	61:42	Kunststofftechnik	800
10. Mai 2022	1	Männlich	E19	39:21	Leuchtenindustrie	45
11. Mai 2022	1	Männlich	E20	34:30	Autohaus	110
31. Mai 2022	1	Weiblich	E21	34:41	Metallbearbeitung	37
2. Juni 2022	1	Männlich	E22	52:03	Werkzeugbau	470
Interviewpartner	22	Dauer insgesamt		16 Stunden, 35 Minuten & 32 Sekunden		197 im Mittelwert

Tabelle 71: Daten zu den Experten der Interviews

4.2.4 Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse

Die wesentlichen Aspekte der qualitativen Inhaltsanalyse wurden bereits in Abschnitt 3.3.3.3 beschrieben. Die Grundidee der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sieht vor, Texte in systematischer Weise zu analysieren, indem das vorliegende Textmaterial basierend auf einem theoriegeleiteten Kategoriensystem strukturiert wird (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 23). Es ist das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse, eine realistische und alltagsangemessene Untersuchung zu ermöglichen (vgl. Gläser-Zikuda, 2013, S. 137). Die Ergebnisse können durch die starke Kontextualisierung gut auf praxisbezogene Fragestellungen angewendet werden. Damit sind qualitative Forschungsansätze und im Besonderen die qualitative Inhaltsanalyse stärker explorativ oder erklärend als generalisierbar und repräsentativ. Auf diese Weise können Theorien von Grund auf generiert werden (vgl. Gläser-Zikuda, 2013, S. 137).

Drei Vorgehensweisen sieht die qualitative Inhaltsanalyse vor: Die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung (vgl. Gläser-Zikuda, 2013, S. 139). Im Falle dieser Arbeit wird eine strukturierende Inhaltsanalyse vorgenommen. Dies ist ein deduktiver Ansatz, bei der ein

zuvor entwickeltes Kategoriensystem als strukturierendes Element eingesetzt wird. Für den Ablauf einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse gibt es klare Schrittfolgen. Diese sind in Abschnitt 3.3.3.2 offengelegt. Nach der Festlegung des Materials, also der Bestimmung, welche Interviews und entsprechenden Transkripte weiter untersucht werden sollen, kommt es zur Analyse der Entstehungssituation (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 27). Im nächsten Schritt, der formalen Charakterisierung des Materials, kommt es beispielsweise darauf an, zu erklären, in welcher Form das zu analysierende Material vorliegt. Im Falle dieser Untersuchung liegt die Datengrundlage als Transkripte vor. Der Schritt der Bestimmung der Richtung der Analyse legt die Fragestellung der Untersuchung fest. Im nächsten Schritt kommt es zur theoretischen Differenzierung der Fragestellung, bei der die Fragestellung in Teilaspekte gegliedert wird und eine Verknüpfung mit bestehenden Theorien stattfindet. Im Anschluss folgt die Bestimmung der Analysetechnik und der Analyseeinheit. Damit ist gemeint, dass zwischen strukturierender, explikativer und zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse gewählt wird, wobei in dieser Arbeit erstere Variante genutzt wird. Unter Definition der Analyseeinheit ist zu verstehen, welche Datengrundlage herangezogen wird für die Analyse.

Bevor es zur Anwendung des Kategoriensystems auf die Auswertungseinheit kommt, sollten die Kategorien noch deutlicher umrissen werden. Dies kann geschehen anhand der Definition von Kategorien, anhand der Sammlung von Ankerbeispielen sowie anhand der Bestimmung von Kodierregeln, damit man die Kategorien voneinander abgrenzen kann (vgl. Mayring, 1994, S. 170). Kategoriensysteme können sowohl deduktiv als auch induktiv erstellt werden. Nicht selten ist es ratsam, eine Kombination dieser Ansätze vorzunehmen. Kuckartz (2019, S. 185) spricht in diesem Kontext auch von konzeptgetriebener auf der einen und datengetriebener Kategorienentwicklung auf der anderen Seite. Beim deduktiven Vorgehen werden die Kategorien basierend auf der zugrundeliegenden Theorie und der zugrundeliegenden Fragestellung in Kombination mit den quantitativen Ergebnissen erstellt. Das induktive Vorgehen sieht vor, dass die zentralen Kategorien erst während der Sichtung des Materials erkannt werden können (vgl. Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 69). In dieser Untersuchung wurde das Kategoriensystem größtenteils deduktiv entwickelt. Die Basis bilden die einzelnen theoretischen Konzepte sowie die quantitative Befragung. Jedoch ist im als Tabelle 35 abgebildeten Kategoriensystem erkenntlich, dass einige Kategorien induktiv hinzugefügt wurden nach erstmaliger Anwendung des Kategoriensystems auf das Auswertungsmaterial. Anschließend wird das Kategoriensystem auf die Auswertungseinheit angewendet. In dieser Arbeit geschah dies unter Verwendung der Software MaxQDA. Die Aussagen der Experten werden dabei den einzelnen Kategorien zugeordnet. Dieser Vorgang ist nach einem Durchlauf nicht unbedingt abgeschlossen. Es sollte zur Rücküberprüfung mit dem Material und mit der Theorie kommen, je nachdem, ob zusätzliche Erkenntnisse während der Strukturierung aufgetreten sind. Treten bei der Anwendung des Kategoriensystems keine neuen Erkenntnisse mehr auf, so kann die Strukturierung des Materials abgeschlossen werden. Es folgt die abschließende Interpretation der Ergebnisse in Richtung der

zuvor festgelegten Fragestellungen. Beim Mixed Methods Design schließt sich der Interpretation noch eine Bezugnahme auf die quantitativen Ergebnisse aus der vorigen Teilstudie an. Darüber hinaus sollte es während und nach der qualitativen Inhaltsanalyse zur Berücksichtigung der Gütekriterien qualitativer Forschung und im Speziellen der qualitativen Inhaltsanalyse kommen. Die entsprechenden Gütekriterien wurden im methodischen Teil bereits offengelegt. Hierzu zählt die Regelgeleitetheit, womit sichergestellt wird, dass die Analyse systematisch und nachvollziehbar vollzogen wurde (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 24). Die Triangulation als Gütekriterium bedeutet, dass die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse vergleichbar sein sollten mit den Resultaten ähnlicher Studien (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 26). Wichtig ist ferner noch die Reliabilität, womit im Falle der qualitativen Inhaltsanalyse speziell die Interkoderreliabilität gemeint ist (vgl. Ramsenthaler, 2013, S. 26). Führen demnach verschiedene Forscher die qualitative Inhaltsanalyse einer Auswertungseinheit mit demselben Kategoriensystem durch, so sollten größtenteils ähnliche Ergebnisse geschaffen werden.

4.2.5 Auswertung der qualitativen Teilstudie

Insgesamt gab es bei der qualitativen Inhaltsanalyse 1.250 Zuordnungen. Dabei fällt auf, dass es einige Mehrfachzuordnungen gibt. Dies deutet einerseits auf Zusammenhänge zwischen den entsprechenden Kategorien hin, andererseits kann dies bedeuten, dass die Experten einige Konzepte in ähnlichen Kontexten oder fast synonym verwenden. Eher weniger Zuordnungen finden sich hinsichtlich der Oberbegriffe beziehungsweise der übergeordneten Kategorien. Hier wurden nur Textstellen zugeordnet, die beispielsweise ganz generell etwas zur Flexibilität sagen oder deren Relevanz ansprechen, bei denen aber nicht erkenntlich ist, dass es Bezüge zu einer Kategorie der Managerflexibilität oder Organisationsflexibilität gibt.

Die Anzahl der Nennungen kann indes einen ersten Eindruck geben hinsichtlich der Bedeutung der Kategorien in dem System. So entfallen auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil 82 zugeordnete Textstellen. Der Entscheidungsflexibilität des Managers wurden 89 Fälle zugewiesen. Häufig genannt wurden des Weiteren Textstellen, die dem aktuellen Umfeld, der Fähigkeit des Sensings, der Fähigkeit des Seizings, der Intuition, dem Innovationsprozess sowie der strategischen, der mechanischen, der organischen oder der kulturellen Organisationsflexibilität zugewiesen werden konnten. Demgegenüber deuten wenige Zuordnungen darauf hin, dass die Experten die entsprechenden Kategorien für weniger bedeutsam halten. Dies trifft beispielsweise auf die virtuelle Organisationsflexibilität zu. Dabei ist zu beachten, dass die Eigentümer-Manager nicht ausdrücklich auf die einzelnen Dimensionen angesprochen wurden. Dies würde suggerieren, dass die Aufteilung in sechs Dimensionen der Organisationsflexibilität stets zutreffend ist. Doch handelt es sich dabei um eine neue Dimensionierung. Von Erkenntnisinteresse ist daher, welche Dimensionen die Experten selbst zur Sprache bringen und ob diese zu der vorher theoretisch fundierten Dimensionierung passen. Zwar steht die Anzahl der Zuordnungen zu einer Kategorie nicht im Mittelpunkt der qualitativen Inhaltsanalyse, doch sollten die quantitativen Informationen nicht außer Acht gelassen werden. Es handele sich um

Informationen, die, so Rädiker und Kuckartz (2019, S. 129), nebenbei entstehen und einen ersten Eindruck der Analyseergebnisse zulassen.

4.2.5.1 Kategorie 1: Rahmendaten (63 Zuordnungen)

Außer bei einem Interview wurden einzig Unterredungen geführt mit Personen, die gleichzeitig Eigentümer und Manager sind. Einzig im siebten Interview, bei welchem zwei Personen zugegen waren, trifft dies nicht direkt zu. Zum einen wurde gesprochen mit Experte 7.1, der Geschäftsführer ist, zum Anderen mit Expertin 7.2, die zwar Eigentümerin ist, aber nicht im operativen Geschäft tätig ist. Abgesehen von diesem Interview konnten aber Gesprächspartner gefunden werden, die sowohl Eigentümer als auch Manager sind.

Das siebte Unternehmen ist eines der ältesten aus der qualitativen Stichprobe. Expertin 7.1 erklärte, man sei „[...] jetzt [in der] 5. Generation. Ich glaube 1875 irgendwie gegründet worden, genau“. Experte 7.1 ergänzte zustimmend: „Und somit knapp 150 Jahre.“ In der Stichprobe finden sich einige Unternehmen, die ähnlich traditionsreich sind. Experte 19 berechnete, dass das Unternehmen 123 Jahre alt sei, während Unternehmen 12 seit 1919 existiert. Experte 5 äußerte: „[Unternehmen 5] gibt es schon [seit] 1926 auf dem Markt.“ Unternehmen 17, so der entsprechende Experte, sei „[...] 1954 gegründet [worden], damals von meinem, unseren Großvater mit dem Ziel, Produkte wiederzuverarbeiten“. Hinzu kommen weitere eigentümergeführte Familienunternehmen, die teils bereits in der zweiten oder dritten Generation geführt werden, jedoch aber nicht derart alt sind wie die zuvor Genannten.

In Tabelle 67 wurde bereits ein Überblick gegeben zur Anzahl der Mitarbeiter. Diese Größenordnung variiert über die unterschiedlichen Unternehmen der Experten hinweg. Zum Zeitpunkt des Interviews beschäftigte Experte 1 in seinem Unternehmen beispielsweise 28 Mitarbeiter. „Wir sind 30 Mitarbeiter [...]“, sagte Experte 13. Noch beschäftigt Experte 14 „30 Leute [...], Tendenz sich gut weiterentwickelnd“. Mittlerweile seien es in seinem Unternehmen 32 Mitarbeiter. Im Unternehmen der Expertin 21 sind es 5 Mitarbeiter mehr, wohingegen im 19. Unternehmen 45 Mitarbeiter beschäftigt sind. Mit etwas mehr als 200 Mitarbeitern ist das dritte Unternehmen schon deutlich größer. Mit aktuell 248 Beschäftigten fällt Unternehmen 15 gerade noch in die KMU-Definition der EU Kommission. Weitaus größer ist Unternehmen 22. Hierzu erklärt Experte 22: „[...] Mitarbeiter haben wir, haben wir hier am Standort 400 [...]. Wir haben Tochtergesellschaften, sind also international unterwegs [...], sodass wir insgesamt 470, 480 Mitarbeiter [...] in der Gruppe haben [...]“. Unternehmen 17 ist das größte Unternehmen in der qualitativen Stichprobe mit „[w]eltweit fast 800 [Beschäftigten] mit den Niederlassungen, die unserem Haus gehören, in Amerika, in Australien, in den Emiraten, in Zürich in der Schweiz dann und in anderen Bereichen“.

Es wurde eine Vielzahl an Branchen einbezogen. Experte 2 spricht hinsichtlich der Branche von einer „Kombination“. Man sei tätig „[...] im Bereich der Werksinstandsetzung, also sprich Dienstleistungen und eben dazu gehörigen Anlagenbau, Fachrichtung Fördertechnik“. „Da sind wir natürlich im Nischenbereich [...]“, erörtert Experte 3 und ergänzt: „Wir sind im Maschinenbau tätig.“ Unternehmen 15 produziere „[...] Metallbaukonstruktionen. Das sind aber

Produkte, die wir als Maschinenbauzulieferprodukte und dort im Speziellen als trennende Schutzeinrichtungen normativ bezeichnen“. Das Unternehmen 16 stelle, so Experte 16, „[...] Brückenelemente [...]“ her. Ebenfalls dem Maschinenbau zuzuordnen ist nach Aussage des Experten 22 sein Unternehmen: „Wir sind ein Maschinenbauunternehmen im Bereich Sondermaschinen, entwickeln uns aber im Moment, da sind wir eigentlich schon mitten im Thema der Flexibilität und der Veränderung, ein Stück weit weg vom Sondermaschinenbauerhersteller, weil wir natürlich erkennen müssen, dass auch wir auf gewisse Standards setzen müssen und das ist ein großer Veränderungsprozess, der sich im Moment breitmacht.“ Bei Unternehmen 12 gibt es „[...] zwei Geschäftsbereiche im Wesentlichen. Einmal die Lohn-Wärmebehandlung [...] und dann haben wir noch [...] unsere Zerspanung, also eine CNC-Bearbeitung, im weitesten Sinne eine mechanische Bearbeitung“. „In welcher Branche [wir tätig sind]?“, fragt Experte 6. „Na gut, das Ganze nennt man flexible Blechbearbeitung, mal ein schneller Aufhänger.“ Ähnlich wie Unternehmen 4 so ist auch das 21. Unternehmen „[...] im Bereich der mechanischen Bearbeitung unterwegs“. Unternehmen 7, so Experte 7.1, bediene innerhalb dieser Branche mehrere Felder: „Wir haben einmal den Leitungsbau für die Energieversorger, dann haben wir hier unseren klassischen Hochbau und auch den Schlüsselfertigbau, sowie eine eigene Projektentwicklung und eine Immobilienverwaltung.“ Experte 17 ordnet sein Unternehmen dem Bereich des Recyclings zu, im weiteren Sinne also der Baustoffherstellung (siehe Anhang 2.3.17). Experte 19 wiederum agiert mit seinem Unternehmen innerhalb der Elektronikbranche.

Einige der Unternehmen aus der qualitativen Stichprobe sind sehr traditionsreich, was bedeutet, dass schon mehrere Generationen in der Geschäftsführung aufeinander gefolgt sind. Bei Unternehmen 5 befindet man sich mittlerweile in der dritten Generation, während es beim siebten Unternehmen bereits die fünfte Generation ist. Das siebte Unternehmen ist auch bereits sehr alt mit einem Gründungsjahr von 1875. Experte 8 erklärt, man sei gerade „in der dritten [Generation]“. „[...] 1957 hat mein Opa das Unternehmen gegründet, indem er eine bestehende Bäckerei übernommen hat“, erklärt Experte 9. Doch sind nicht alle Unternehmen derart traditionsreich. Bei Unternehmen 20 ist momentan schon die vermutlich dritte Generation im Unternehmen tätig, wie Experte 20 erörtert: „Also, meine Schwester, meine Frau und ich sind quasi zweite Generation und meine Tochter, die studiert jetzt was passendes, und ist möglicherweise dann die dritte Generation.“ „[W]ir sind eigentümergeführt“, stellt Experte 22 klar. „Mein Großvater hat das Unternehmen gegründet [19]48, zweite Generation mein Vater und meine Tante respektive mein Onkel, die bis vor zwölf Jahren im Unternehmen waren und ich selber bin seit 1999 jetzt 23 Jahre im Unternehmen, seit 2003 Geschäftsführer [...]“.

Ebenfalls wurden einigen Aussagen getätigt zum Exportanteil der Unternehmen in der Stichprobe. Experte 14 stellt fest: „Wir exportieren nicht. [W]ir entwickeln Software für den Cloud-Computing-Bereich [...] und betreiben selber zwei Rechenzentren, in denen wir solche Lösungen regional für Kunden aus Südwestfalen für Südwestfalen [...] zur Verfügung stellen.“ Ebenso erklärt Experte 9, der „Exportanteil ist bei uns jetzt überschaubar, also eher 0. Unsere Vertriebsradius bewegt sich, sage ich mal, in 80 Kilometern Radius um unsere Produktion drum

herum.“ Auf die Frage, wie hoch der Exportanteil des sechsten Unternehmens ist, antwortet der entsprechende Experte: „[F]ast gar nicht.“ Unternehmen 12 ist hauptsächlich in zwei Branchen tätig. Die Unterschiede hinsichtlich des Exportanteils dieser Bereiche beschreibt er folgendermaßen: „Von der Wärmebehandlung haben wir 90-95 % im Inland, sind also auch sehr regional tätig, halt im Siegerland und Umkreis. Das sieht bei der CNC-Bearbeitung ein bisschen anders aus. Da ist vielleicht die Quote, ich will jetzt nichts Falsches sagen, aber die schätze ich so mit 20 % schon auch ein, 25 % auch ins europäische Ausland [...].“ Bei anderen Unternehmen wiederum fällt der Exportanteil deutlich höher aus. „[D]er Exportanteil beträgt bei uns lediglich 27 Prozent“, beschreibt Experte 10. „[D]adurch dass wir in der zweiten oder dritten Reihe sind und teilweise an technische Händler liefern oder auch an Automobilisten innerhalb Deutschlands ist es so, dass wir gegebenenfalls überall in der Welt vorkommen, aber trotzdem der Umsatz in Deutschland passiert.“ Der Exportanteil bei Unternehmen 5 „[...] liegt immer so bei 40, 45 Prozent und man kann auch sagen, dieser Exportanteil als solches ist hauptsächlich bei uns in Europa“. Die höchsten Anteile des Exports weisen die Unternehmen 3 und 19 mit 60 bis 65 beziehungsweise 70 Prozent auf.

4.2.5.2 Kategorie 2: Umfeld (insgesamt 84 Zuordnungen)

Kategorie 2.1: Aktuelles Umfeld (51 Zuordnungen)

Experte 2 fasst zusammen, was viele Experten beim aktuellen Umfeld empfinden: „Es ist heute natürlich erheblich schwieriger in der heutigen Zeit als zu dem Zeitpunkt, wo ich in den 80er Jahren angefangen habe.“ Für Experte 22 war es noch nie so anspruchsvoll: „[D]ie Situation, die wir aktuell haben, ist für mich [...] die komplexeste und schwierigste, die ich in meinen 23 Jahren hier erlebt habe. Also, das war davor schon schnell. Also die Geschwindigkeit der Veränderungen, die hat ja immens zugenommen, spätestens durch das Thema der Digitalisierung.“ Für eine Vielzahl der Experten ist das regionale Umfeld der größte Einflussfaktor. So auch für den Experten 7.1: „[W]ir sind, glaube ich, schon gerade hier in unseren ländlichen Region gerade sehr abhängig vom Umfeld, weil wir jetzt nicht einfach sagen können, wir machen einen Standort in China oder in wir machen einen Standort in der Türkei oder sonst irgendwo.“ Doch ist die regionale Abhängigkeit für den Experten 7.1 kein Nachteil: „Ich sehe das auch fast eher als Vorteil an, dass wir also diese Bodenständigkeit, diese Wurzeln, die man hier hat, dass man das als Vorteil nutzt und dass wir deswegen auch gerade mit, sage ich mal, mit sehr vielen Stammkunden arbeiten.“ Experte 11 spricht einen ganz speziellen Nachteil der Region an: „[I]n Deutschland haben wir einen [...] zentralen Internetknoten und deswegen ist es für jede Region wichtig, mit diesem Internetknoten auch verbunden zu sein und das haben wir hier nicht.“

Interessant ist die Antwort des ersten Experten, als dieser auf die Impulse aus dem Umfeld angesprochen wurde, auf die er und sein Unternehmen reagieren müssten. Er erklärte, dass es so gut wie keine Impulse gebe, an denen man sich ausrichten müsse. Die Erklärung ist, dass man sich in einer sehr kleinen Nische bewege: „[W]ir sind in so einem kleinen Sektor mit der Extrusion, da gibt es vielleicht fünf [...] in Deutschland, die das können.“ Jedoch wird häufig

betont, dass der aktuelle Wettbewerb äußerst anspruchsvoll sei. Hierzu passt die Aussage des vierten Experten: „[D]er Wettbewerbsdruck ist natürlich stark, weil wir natürlich mit großen Unternehmen zu tun haben, [...] die natürlich in solchen Zeiten wie jetzt einen kleinen Vorteil [haben]. [...] Die Materialwege sind klar: Die kaufen bei der eigenen Mutter. Wir kaufen überall. Das hat dann aber auch Nachteile [...].“

Insbesondere auf die politischen Rahmenbedingungen wird im Kontext des Umfelds eingegangen. Man finde momentan politische Rahmenbedingungen vor, so Experte 9, „[...] die es uns Familienunternehmen ja nicht wirklich einfacher machen“. Große Unternehmen hätten „[...] ja was politische Rahmenbedingungen angeht deutlich größere Vorteile wie wir als kleine Mittelständische Unternehmen“. „[D]ie Politik schafft keine Lösungen für uns“, bemängelt Experte 9 darüber hinaus. „Das ist unglaublich komplex geworden [...] und unüberschaubar [...]“, beginnt Experte 17. Dafür sieht er einen spezifischen Grund: „Wir haben es in Deutschland fertiggebracht [...], uns derartig viele Restriktionen aufzuerlegen, im Baurecht, im Chemikalienrecht, im Abfallrecht, im Arbeitsrecht [...]. Das raubt Flexibilität ohne Ende [...]“. Es wird hier also eine Verbindung zwischen der Komplexität des Umfelds und der Flexibilität im Unternehmen gezogen. Besonders die politischen Akteure werden von Experte 17 als Urheber einer fehlenden Flexibilität erachtet: „Das ist unglaublich. Das gibt es gar nicht und so haben wir unser Land unflexibel gemacht. Es ist brutal schwer [...] an ganz vielen Stellen.“ Die Dynamik werde, so der Experte weiter, ebenfalls aufgrund der politischen Rahmenbedingungen gebremst: „[D]amit wird natürlich auch Dynamik gebremst. Wenn ich bei einem neuen Produkt, für das wir vielleicht irgendwo [...] X Kilo Polyurethan verarbeiten und mir dann vorstelle, jetzt muss ich zur Bezirksregierung schreiten und da einen Antrag stellen und wie kompliziert das ist und wie lange das dauert. Da habe ich schon keinen Bock mehr, das hier zu machen.“

Die Globalisierung markiert einen weiteren wichtigen Einflussfaktor für den Mittelstand, wobei Experte 3 es für möglich hält, dass sich der Trend der Globalisierung in Zukunft verändern könnte. Hierzu führt er aus: „[E]s kann natürlich auch wieder weniger werden, weil die Globalisierung stockt durch [...] weltweite [...] Ereignisse, die wir nicht beeinflussen können. Das können Handelsbeschränkungen sein. Das können Kriege sein.“ Obwohl es sich eigentlich um ein einfach herzustellendes Produkt handle, würden die Beschaffungswege immer anspruchsvoller, erkennt ebenfalls Experte 4: „Die Materialbeschaffung ist schwieriger. Manchmal sind Logistikwege entsprechend lang. Im Augenblick sind sie noch länger wie sonst. Das muss man alles mit einfließen lassen. Das ist schon, das ist komplexer als es eigentlich das Produkt hergibt.“ Dies erläutert der Experte an einem Vergleich zu früheren Zeiten: „Früher war unser größter Lieferant hier in Geisweid, Stahlwerke Südwestfalen und wir waren derzeit noch auf der Eintracht. Da war der Logistikweg eine Stunde. Heute kommen die aus Mittelschweden oder aus Taragona oder mit dem Schiff aus Südafrika. Das ist ein Unterschied, wohl. [D]as sind die Nachteile der Globalisierung. Das muss man einfach deutlich sehen. Die Logistikketten sind das Entscheidende.“ Experte 11, dessen Unternehmen sich mit Hochleistungsrechenzentren auseinandersetzt, sieht bei der Globalisierung eine datengetriebene Gefahr: „[W]ir haben halt

in Deutschland das Grundsatzthema, dass alle großen Cloudrechenzentren in ausländischer Hand sind, [bei] großen Amerikanern, Chinesen, Japanern und wir ein echtes Sicherheitsproblem haben, ähnlich wie wir das im Energiebereich in der Abhängigkeit jetzt noch von Russland haben, haben wir auch noch ein riesiges Thema in der Abhängigkeit von Infrastrukturen von Amerikanern, die ja eigentlich unsere Freunde sind, aber man hat ja vor zwei, drei Jahren gemerkt, dass das Pendel auch mal in die andere Richtung gehen kann und Deutschland ist sehr stark abhängig von denen oder überhaupt Europa sehr stark abhängig von Technologie, die aus den USA kommt, vor allen Dingen auf den Onlinemärkten [...].“ Experte 11 kann aber ebenfalls Tendenzen sehen, dass die Globalisierung sich abschwächen könnte: „Wir haben auf der anderen Seite die geopolitischen Risiken, die letztendlich einer Globalisierung auch ein bisschen entgegenstehen oder wo Gefahren entstehen und auf der anderen Seite haben wir die Tendenzen, dass ohne Globalisierung, ohne den Austausch auf einer internationalen Basis, die allerwenigsten Unternehmen, die allerwenigsten fortschrittlichen Unternehmen agieren können.“ In einigen Unternehmen sieht man sich der Herausforderung gegenüber, dass immer mehr Daten verarbeitet werden müssen. „Vielleicht sind es auch schon zu viele Daten, die da kommen“, befürchtet Experte 3. „Viel zu viele Einflüsse, die auf einen zuströmen oder einwirken. Aber das ist [...] ja die Entwicklung der letzten 10 und 15 Jahre. Ist ja so rasant. Das hilft. Wir nehmen [die Digitalisierung] also schon als positiven [Einfluss], keine Maschine mehr ohne Fernsehen ohne Bildschirm.“ Sowohl die Verkehrs- als auch die Informationswege seien verkürzt worden, erkennt Experte 6. „[Das hat halt mit sich gebracht, dass man [...].“, so Experte 6 weiter, „diesen Aspekt [...] genutzt hat in den 23 Jahren, um halt die Geschwindigkeit bei [...] Projekten zu erhöhen und gerade in der flexiblen Blechbearbeitung [...] erwartet man das umso mehr, weil wir halt relativ schnell aus einer Zeichnung ein Produkt machen können, dadurch ergibt sich zwangsläufig eine Dynamik, die man verinnerlichen muss, auch als Person, dass man sagen muss: ‚Okay, eine der Stärken des Unternehmens muss es sein, maximal dynamisch und flexibel zu sein und, ja, um möglichst der Schnellste am Markt zu sein, um langfristig sein Dasein zu rechtfertigen.““

Zudem ist noch auf die Problematik des Fachkräftemangels einzugehen, die von einer Vielzahl der Experten und Expertinnen angesprochen wurde. „[D]er Fachkräftemangel“, so Experte 7.1, „[...] wird zusehends ein Problem.“ Der Experte befürchtet, „[...] dass man nicht genug Leute bekommt und auch keine Leute vielleicht, [die] das besonders gut können“. „Also, das wird sicherlich, denke ich, für uns noch eine Herausforderung für die nächste Zeit“, fasst der Experte 7.1 zusammen. „Allein der Faktor Mensch [...]“, sei ein großes Problem, erklärt auch Experte 9. „Also, überhaupt Leute zu finden, die in dieser Branche arbeiten wollen. Die zu diesen Zeiten arbeiten wollen. Die in der Dienstleistung oder in der Herstellung arbeiten wollen.“ Experte 10 verweist darauf, dass man in seinem Unternehmen mitunter nicht über die Mittel verfüge, um eine ambitionierte Personalrekrutierung durchzuführen: „[I]m Mittelstand oder zumindest ist es bei uns so, dass wir da auch teilweise nicht unbedingt die Ressourcen für haben [...], da jemanden permanent an irgendeine Uni zu schicken und zu hoffen, dass wir da dann High Potentials

abgreifen können, zumal die Leute dann nicht unbedingt die sind, die wir brauchen.“ Es komme dem Experten ferner gar nicht darauf an, die Leute zu rekrutieren, welche den höchsten Bildungsabschluss besitzen: „[D]ie Leute, die wir brauchen, das sind gar nicht unbedingt die, die einen Riesenabschluss haben oder die das krasse Wissen haben, weil diese Produktion kennenlernen und zu verinnerlichen, das ist ein Prozess, der hier bei uns entstehen muss.“

Kategorie 2.2: Zukünftige Herausforderungen (33 Zuordnungen)

Mit Blick auf die Zukunft befürchten viele Experten, dass die Herausforderungen noch größer werden. „[W]ir merken, [...] es wird komplexer und es wird mehr drum herum“, stellt dementsprechend Experte 13 fest. In ähnlicher Weise erkennt Experte 16: „Es wird immer mehr und das ist nicht gut.“ „Die geißeln [einen] und wenn das sich weiter Bahn bricht, dann werden [...] irgendwann die Unternehmen in weiten Bereichen auch ihre Dynamik oder ihre Flexibilität verlieren“, bemängelt Experte 17, „weil es einfach keinen Bock mehr macht, gegen diese Windmühlen anzukämpfen.“ Experte 6 sieht sich und das Unternehmen von vielfältigen Impulsen getrieben: „[D]as hat noch mal das Maß an Dynamik erhöht, was man selber an den Tag legen muss, um [...] auf Ereignisse mit immer größeren Auswirkungen für die Unternehmen schneller reagieren zu können [...]“ „[M]an wird [...] Markt getrieben, von geopolitischen Einflüssen getrieben, von der Pandemie getrieben“, zählt Experte 6 auf. „Das hat sich noch mal verstärkt in den letzten zwei, drei Jahren, das Maß an Dynamik erhöht und wenn man das nicht mitgeht, dann ist man weg vom Fenster.“ Es werde „[...] immer schneller, immer weiter, immer höher [...]“, äußert Experte 6. Wiederum erklärt Experte 7.1, dessen Unternehmen in der Baubranche aktiv ist, dass die Anforderungen „immer stärker, immer höher und immer weiter“ würden. Er erläutert: „Die Ausschreibungsunterlagen und die Planunterlagen, die man bekommt, [...] werden immer pauschaler und immer qualitativ schlechter und es muss trotzdem alles immer schneller gehen, enormer Termindruck darauf und vor allem auch ein hoher Preisdruck natürlich auf allem. Das ist sicher alles nicht einfach, ohne Frage.“

Mit Blick auf die Bürokratie nimmt Experte 8 viele „weltfremde Entscheidungen“ wahr. „Ja, Bürokratie ist ein Masterthema“, sagt auch Experte 20. „Ich glaube, da muss in der Bundesrepublik was geschehen.“ Ähnlich wird es von Experte 7.1 gesehen: „Die Bürokratie wird immer größer in unserem Land. Es sollte mal ein Bürokratieabbau entstehen und im Endeffekt ist es ist immer aufwendiger [...]“ Der Experte ergänzt im Hinblick auf seine Branche: „Nehmen wir jetzt gerade mal unseren Leitungsbau [...]. Früher kriegten Sie eine Rahmenaufbruchgenehmigung. Heute müssen Sie für jede kleine Baustelle, die wirklichen Tages-, Zweitagesbaustellen, an der öffentlichen Straße [...], müssen Sie eine Aufbruchgenehmigung einholen mit dem ganzen bürokratischen Aufwand [...]“ Experte 8 hat wenig Hoffnung, dass diese Herausforderung in Zukunft schwächer werden wird: „[D]ass die [...] Komplexität oder Überjuristerei, will ich mal sagen, was wir in Deutschland mittlerweile haben, [d]ass das zurückgedreht wird, glaube ich, ist eine Hoffnung, die sich nicht erfüllen wird [...]“

Mehrere Experten und Expertinnen äußern, dass man Schritt halten müsse mit der Digitalisierung. „[W]ir befinden uns jetzt gerade erst am Anfang eines globalen Digitalisierungsprozesses, dessen Auswirkungen noch gar nicht richtig erkennbar sind,“ erkennt Experte 11. Auch die Baubranche wird hiervon betroffen sein, wie Expertin 7.2 beschreibt: „[I]ch denke auch, auch noch Themen, die aufkommen werden, jetzt durch Digitalisierung, da werden wir sicherlich versuchen, auch in Zukunft auch auf den Baustellen flexibler zu werden. Mit Programmen, dass wir dann einfach schneller sind.“ „[Die] [g]rößte Umstellung, die wir jetzt haben, ist wirklich von Papier auf Digital, weil das eine große Veränderung ist, dass man also wirklich davon ausgehen sollte“, betont ebenso Experte 7.1 Damit die Digitalisierung erfolgreich umgesetzt werden kann, müsse sich aber noch einiges verbessern, meint ebenfalls Experte 11: „Auch die ganzen Genehmigungsverfahren bremsen sehr. Also, ich gründe ja ab und zu neue Firmen. Was das für ein Verwaltungsaufwand ist und egal mit wem Sie es da zu tun haben, ob mit der Stadt, ob mit dem Handelsregister, ob mit der Berufsgenossenschaft, ob mit der Versicherung, alles ist analog. Sie kriegen Briefe ins Haus, wo Sie mit der Hand die Dinge ausfüllen müssen [...].“ Andere Herausforderungen, die in Zukunft womöglich noch anspruchsvoller werden, betreffen eher die Art der Arbeit. „Für uns als Produktionsunternehmen sind natürlich ein Riesenproblem [...] die geringen Arbeitszeiten“, gibt Experte 4 an. „Ich sage es mal ganz offen [...]. Ich will immer, dass die Leute mehr arbeiten und die Leute wollen immer kürzer. Das ist mir völlig klar.“ Zugleich erkennt Experte 4, der zu der älteren Generation im Unternehmen gehört, dass es hierzu unterschiedliche Ansichten gibt: „[D]as halte ich für schwierig, aber das ist ein Generationsproblem. Mein Sohn würde glaube ich anders antworten [...].“ Zudem meint Experte 4 eine andere Einstellung zur Arbeit zu sehen bei den heutigen Arbeitnehmern: „[D]ie jüngere Generation [...] – bitte nicht falsch verstehen –, die machen einen Job. Die arbeiten heute hier und morgen da. Also die [...] sind – wenn Sie so wollen – flexibler. Ob das besser ist, weiß ich nicht. Die haben die Bindung vielleicht zum Unternehmen nicht.“ Aus dieser fehlenden Mitarbeiterbindung wiederum können neue Herausforderungen entstehen. Experte 11 gibt zu, dass er sich wünsche, „[...] dass bestimmte Regularien wie Arbeitszeitgesetze flexibler gestaltet werden können, wesentlich flexibler gestaltet werden können. Das soll nicht heißen, dass ich meine Mitarbeiter ausnutzen will und die 24 Stunden hier arbeiten lassen möchte, aber es gibt halt Tage und Wochen, wo wir uns nicht an die Arbeitszeitgesetze halten können“.

Ein Thema, welches definitiv als immer wichtiger erachtet wird, betrifft die Nachhaltigkeit und den Schutz des Klimas. „Was [...] noch [...] viel erfordern wird, ist dieser Umbau von zu einer klimaneutralen Wirtschaft, weil wir am Bau ja doch sehr vom Treibstoff und von Energie abhängig sind [...] und wenn das da Verwerfungen gibt, dann wird das ganze Geschäftsmodell höchstwahrscheinlich auch schwieriger“, erörtert Experte 8. Er fügt hinzu: „[D]as Problem könnte werden, durch diese CO₂-Bepreisung wird Diesel, wird Wärme teurer. Beton wird teurer und [...] Transporte werden teurer. Diese ganzen Kosten [...] gehen höher als das eigentliche Auftrags- oder Investitionsvolumen. Das heißt, der Kuchen für Arbeit wird letztendlich dann kleiner werden. Das wird höchstwahrscheinlich dann eine Konsequenz aus der ganzen

Geschichte sein werden.“ Speziell auf die Branche der Informationsdienstleistungen bezogen, stellt Experte 11 fest, dass „[g]roße Datenmengen [...] heute aktuell noch enorm energieaufwendige Rechenoperationen“ bedeuten. Darauf bezogen fragt er: „Was machen wir damit?“

Manche Experten fürchten um die Fortexistenz ganzer Branchen oder kleiner Nischen, in denen sie momentan noch sehr erfolgreich sind. „[D]as für mich wichtigste Thema ist, zu sagen, wie können wir, unser Unternehmen, auch unser Handwerk zukunftsmäßig aufbauen, dass wir kein Opfer der Industrie sind“, erklärt Experte 9. „[M]ein größter Wettbewerber ist [...] nie der Kollege, mein Handwerkskollege, sondern unsere größten Wettbewerber sind die Industrien, ja. Und dass wir uns da wettbewerbsfähig aufstellen können. Dass wir Leuten so viel Geld bezahlen können, dass Sie in der Branche arbeiten, aber dass die auch noch in der Lage sind, damit zu leben. Das ist im Prinzip so für uns die größte Zukunftsherausforderung.“

Die Frage des Findens geeigneter Fachkräfte wird den Mittelstand, so die Ansicht vieler Experten, auch in Zukunft beschäftigen. „In den letzten Jahren ist die Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden oder überhaupt Personal zu finden, extrem gestiegen, gerade weil Produktion an sich in Deutschland für die Menschen auch immer unattraktiver wird“, gibt Experte 10 an. „[W]ir sagen immer so ein bisschen [...] böse: ‚Die meisten Menschen wollen halt nur noch vor dem Rechner sitzen und irgendetwas eintippen und sich nicht mehr irgendwo [...] die Finger schmutzig machen.‘ [...] Und dieses Mindset, was in Deutschland [...] oder in vielen Bereichen herrscht, ist halt schwierig [...] oder hat halt einen krassen Einfluss auf die Produktion an sich.“ Die Herausforderung des Fachkräftemangels drückt sich in allen Branchen aus. Experte 11 geht im Folgenden noch deutlicher auf diese Problematik ein: „[D]er Schlüssel in vielen unserer Firmen in der Region oder im Mittelstand ist ja vor allen Dingen, wie kriege ich zukünftig geeignete Mitarbeiter? Das ist der absolute Schlüssel und wir haben ja da ein riesiges demografisches Problem. In den nächsten Jahren werden meine Generation, also die geburtenstarken Generationen, [...] werden vom Arbeitsmarkt verschwinden und die Generation, die ganz Neuen, wie Sie, [...] die kommen in einer wesentlich kleineren Menge auf den Markt.“

4.2.5.3 Kategorie 3: Mittelstandsspezifika (insgesamt 136 Zuordnungen)

Kategorie 3.1: Mittelstand als Familie (6 Zuordnungen)

Diese Kategorie wurde induktiv erstellt, da sich während der Anwendung des ursprünglichen Kategoriensystems auf das Datenmaterial mehrere Aussagen fanden, die hervorhoben, dass es ein wichtiges Charakteristikum des Mittelstands ist, dass man in einer Region zusammenhält und dass man weniger in einem Wettbewerb steht, als dass man selbst zu Konkurrenten aus derselben Branche oder Nische freundschaftliche Verbindungen unterhält. Ebenso wurde vielfach die Verbundenheit zur Gesellschaft in der heimatlichen Region betont. „Wir leben von den Menschen in der Region und für die Menschen in der Region“, bekräftigt beispielsweise Experte 20. Für Experte 9 ist das „wichtigste Thema [...], wie können wir, unser Unternehmen, auch unser Handwerk zukunftsmäßig aufbauen, dass wir kein Opfer der Industrie sind“. Der Kollege oder der Handwerkskollege sei nie der größte Wettbewerber, betont Experte 9 weiter.

Die Industrie sei der größte Wettbewerber. Experte 13 sieht eine der größten Stärken seines Unternehmens in „sehr, sehr guten Netzwerken“. „[G]erade hier im Raum [...] kenne ich schon recht viele“, fügt er hinzu. Unternehmen und die entsprechenden Führungspersonen besitzen also im Regionalen sehr enge Verbindungen und sehen die sich daraus ergebenden Netzwerke als wesentliche Quelle des Erfolgs an. „[H]ier ist die Nähe da“, erklärt auch Experte 14 in Bezug auf die Verbundenheit mit Kunden aus der Region, in der das Unternehmen sitzt. „In Südwestfalen“, so Experte 14, „kann ich beim Mittelstand für 200.000 Euro per Handschlag gesagt kriegen: ‚Das machen wir.‘“ Der Mittelstand, also eigentümergeführte Familienunternehmen, wird wie eine Familie angesehen von den Experten. Das Merkmal der Eigentümerführung kennzeichnet viele der Geschäftsbeziehungen. „99 Prozent der Kunden sind inhabergeführt“, meint Experte 14. „[W]ir haben den Vorteil, dass wir ein sehr, sehr enges Vertrauensverhältnis zu vielen Kunden haben, mit denen wir gemeinsam wachsen können und das ist etwas, was uns auch so leicht keiner wegnehmen kann“, stellt ferner Experte 22 fest. Es wird also erkenntlich, dass es nicht Verträge und ökonomische Gesichtspunkte sind, die eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung begründen. Vielmehr sind es persönliche Beziehungen zu langjährigen Geschäftspartnern. Mittelständische Unternehmen sehen einander ferner selten als Konkurrenten, speziell wenn man über denselben regionalen Ursprung verfügt.

Kategorie 3.2: Nischenstrategie (29 Zuordnungen)

„Da sind wir natürlich im Nischenbereich“, beschreibt Experte 3 die eigene Geschäftstätigkeit. Die Nischenorientierung trifft auf alle Unternehmen der Stichprobe der qualitativen Stichprobe zu. Jedoch arbeiten manche Unternehmen noch fokussierter als andere. Einige größere Unternehmen haben über die Jahre den ein oder anderen Geschäftsbereich hinzugefügt. Allerdings gibt es bei den meisten Unternehmen das, was Experte 6 als „Brot- und Buttergeschäft“ bezeichnet, also jene Märkte, die seit langer Zeit den Hauptumsatz ausmachen. „[W]ir machen noch nach wie vor klassische Produkte, die wir vor zwanzig Jahren gemacht haben“, erörtert Experte 6 weiter. „Das heißt, allein aus der [...] Tatsache heraus sind wir eher ein Nischenbetrieb.“ Ähnlich sieht es Experte 11 in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell: „Wo wir uns schon als, noch als Nische sehen, ist mit unserem Anspruch, ganz besonders sichere und vertrauliche, ja, Infrastrukturen anzubieten.“ Obgleich man bei einigen Produkten Marktführer sei, so Experte 5, sei Flexibilität weiterhin entscheidend: „[...] Flexibilität ist einfach [...] wichtig, auch wenn wir in der Nische sind, zum Beispiel mit unserem Produkt Halbrohr [...]“. Ebenfalls kann Experte 17 behaupten, dass man in einer spezifischen Nische Marktführer sei: „Wir glauben, dass wir in weiten Bereichen oder in einigen Bereichen mit diesen spezifischen Produkten Marktführer und vielleicht sogar Weltmarktführer sind [...]. Und es ist, ja, eine Nische.“ Manchmal kann dieser Fokus auf eine Branche oder eine Nische aber auch Limitierungen der Flexibilität mit sich bringen, so wie es Experte 16 beschreibt: „Dann sind wir bei der Flexibilität, die sie meinen, ja. Wenn wir nicht flexibel wären hier. Wir können nicht online schweißen, das geht nicht. [...] Wir müssen hier sein, sonst zahlen wir am Ende keine müde Mark Steuern.“ In einer Nische Marktführer zu sein, bedeutet, dass man sich über die Qualität differenziert und

weniger über die Preissetzung. Dies wird unter anderem anhand der Aussagen des ersten und des zehnten Experten deutlich. „Wir können nur mit Qualität liefern“, äußert Experte 1. „[...] der Preis wird häufig nebensächlich“, erklärt auch Experte 10, „wenn man Qualität und Lieferzeit garantieren kann.“

In einer Nische tätig zu sein, bedeutet auch, dass man den Fokus auf sich selbst lege, meint Experte 2: „Ja, man muss nach vorne schauen. [...] [I]ch habe für mich und im Unternehmen auch im Umgang im Unternehmen immer bin nach dem Motto gegangen, ich möchte mich so wenig wie möglich mit den Problemen von anderen befassen, sondern mehr mit den Problemen von uns.“ Im weitesten Sinne gehören einige der Unternehmen aus der qualitativen Stichprobe zum Maschinenbau. Allerdings agiere man, so auch Experte 15, innerhalb des Maschinenbaus in einer Nische. „Maschinen sind immer selbstständig angetrieben und dadurch sind wir quasi auch Maschinenbauer im weitesten Sinne, würden uns aber selbst so nicht bezeichnen“, erklärt Experte 15. „Also, wir sind Deutschlands größter Hersteller für trennende Schutzeinrichtungen und unsere Vision ist ganz einfach, dass sich kein Mensch mehr an Maschinen durch Arbeitsprozesse verletzt oder sogar [...] tödlich verunglückt.“ „Somit haben wir quasi sozusagen schon einen Nischenmarkt“, stellt er weiterhin fest. Zwar sei man bei einigen Produkten durchaus preisgetrieben, doch gebe es andere Bereiche, in denen man den Markt in gewissem Maße beeinflussen könne wie Experte 17 einschätzt: „[B]ei den Volumenprodukten sind wir preisgetrieben, gibt eben dann doch natürlich auch andere Anbieter [...], da sind wir preisgetrieben und in anderen Bereichen können wir dem Markt etwas aufdrücken.“

Die Tätigkeit in der Nische führe, so mehrere Experten, dazu, dass man die steigenden Anforderungen in größeren Branchen von sich fernhalten könne. Expertin 21 erklärt: „Also, man merkt das, ich würde eher sagen, am Rande [...] Also, es ist schon, wir können es schon weitestgehend fernhalten, doch.“ „[...] [W]ir halten uns eher im Hintergrund“, gibt Experte 1 an. „Wir wollen gar nicht so offensiv oder aggressiv auf dem Markt gehen, fungieren, weil wir einfach, ja, im Verborgenen so ein bisschen bleiben.“ Durch die kleine Unternehmensgröße und die daraus entstehenden Vorteile schütze man sich auch mitunter davor, dass weitaus größere Unternehmen den Wettbewerbsvorteil in der Nische nachahmen. „Ist ja jetzt keine Raketenwissenschaft, was wir machen“, konstatiert Experte 19. „Es macht für [einen großen Konkurrenten] [...] keinen Sinn, weil dazu muss man eine Organisation schaffen, die auf das, was wir tun, vollkommen ausgerichtet ist und [...] der kann das auch noch nicht mal, aber das würde auch [...] dem ganzen Naturell eines großen Konzerns [...] diametral entgegenstehen.“ Die Unternehmen der Stichprobe haben darüber hinaus nicht die Absicht eines übermäßigen Wachstums, vermutlich unter anderem, um die genannten Vorteile der kleinen Größe zu bewahren.

Kategorie 3.3: Organisation als Familie (32 Zuordnungen)

So wie mittelständische Unternehmen in einer bestimmten Region einander kennen, schätzen und unterstützen, so ist ebenfalls kennzeichnend für den Mittelstand, dass das Unternehmen mitsamt der Mitarbeiter wie eine Familie angesehen wird. „[...] man muss halt die Leute ja

mitnehmen natürlich“, erklärt Experte 1. „In jedem einzelnen Schritt muss man seine eigenen Leute [mitnehmen] und das ist halt das Schöne im Mittelstand, da wird noch gesprochen.“ Es ist also kennzeichnend für den Mittelstand, dass eine Nähe zwischen den Geschäftsführern und den Mitarbeitern herrscht. „Das ist [...] auch so ein bisschen ein Vorteil Mittelstand, ja“, fasst es Experte 8 zusammen. „Dass [...] doch letztendlich eine Firma als große Familie gesehen wird.“ Dagegen sei man, so Experte 1, „in einem großen Unternehmen [...] nur eine Nummer“. Es komme darauf an, so auch Experte 2, „dass man die Mitarbeiter kennt, dass man die Mitarbeiter pflegt“. Experte 9 begreift die Mitarbeiter im Unternehmen als zentrale Erfolgsquelle: „[Mein] persönliches Erfolgsgeheimnis [...], das sind die Menschen, die mit uns arbeiten.“

Wenn der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern gepflegt wird, fördert dies das Engagement der Mitarbeiter. So sehen es viele der Experten. Experte 2 unterstreicht: „[...] [D]as ist ein ganz [...] extrem wichtiger Erfolg, dass die Mitarbeiter sich im Unternehmen wohlfühlen.“ „Dann denke ich“, erklärt Experte 12 in ähnlicher Weise, „das muss nicht so sein, aber ich denke, tendenziell ist das auch mehr so, dass halt der kleine Mittelständler noch mehr dieses familiäre Flair hat.“ Darüber hinaus erörtert Experte 12, dass es das Leitbild des Mittelstands sei, dass man den „Familienbetrieb leben“ könne und dass man den Betrieb „neben der ganzen [...] fachlichen disziplinarischen Kompetenz irgendwo auch eher familiärer sieht“. Experte 22 formuliert dies noch einmal anders. Er ist der Meinung – und danach richte er auch sein Unternehmen aus –, „dass der Mensch [...] auch eine gewisse Geborgenheit braucht, eine gewisse Sicherheit braucht, eine Kontinuität braucht“.

Dieser besondere Umgang mit den Mitarbeitern führe zu auffällig langen Betriebszugehörigkeiten und zu einer geringen Fluktuation. Dies unterstreicht folgende Aussage des vierten Experten: „Wir haben so gut wie keine Fluktuation im Unternehmen. Bei uns fängt man an und geht nach 40 Jahren in Rente oder 45 Jahren [...] [u]nd das ist in meinen Augen ein Vorteil.“ Ähnlich sieht es Experte 6: „[D]er Zusammenhalt entwickelt sich über [...] Betriebszugehörigkeit, Jahre der Betriebszugehörigkeit, damit steigt zumeist die Identifikation zum eigenen Unternehmen.“ Es herrscht demnach ein hoher Zusammenhalt in Familienunternehmen. Die emotionale Verbundenheit kann als größer erachtet werden im Vergleich zu Großunternehmen. Doch gelegentlich könne „dieses persönliche Thema [...] auch [...] zu einem Nachteil werden, weil in einem Familienunternehmen sehr viel mehr [...] Emotionen drin stecken wie vielleicht in einem Konzern“.

Kategorie 3.4: Ressourcen des Mittelstands (43 Zuordnungen)

Wie bereits in Abschnitt 2.4 erörtert, wird oftmals davon ausgegangen, dass der Mittelstand nicht über derart viele Ressourcen verfügt wie größere Unternehmen. Demgegenüber wurde ebenfalls untersucht, dass Familienunternehmen spezielle Ressourcen besitzen, welche aus dem Familiensystem in das Unternehmen eingebracht werden.

Die Experten in der qualitativen Teilstudie nehmen derartige Begrenzungen wahr, doch werden sie nicht unbedingt als Hindernisse angesehen. „Also, ich finde, das ist kein Problem“, meint

Experte 5. „Ich finde es gut, dass es so ist, dass es so etwas gibt [...], die Begrenzung, weil das schürt in dem Moment, das triggert. Das macht mit einem auch was und das triggert in dem Moment, dass man auch agieren muss. Man kann ja bestimmte Notstände, so will ich sie mal nennen, die kann man ja nicht lange stehen lassen. Irgendwo muss man dann auch irgendwann wieder aktiv werden. Deswegen triggert so etwas auch.“

Hingegen stellen einige Experten klar, dass die geringere Verfügbarkeit von Ressourcen mitunter dazu führt, dass Ideen oder Prozesse nicht umgesetzt werden können. „Da können wir uns als kleines [...] Unternehmen keine großen Kontrollprozesse entwickeln“, erklärt Experte 11. „[U]nsere Kapazitäten sind natürlich auch irgendwo begrenzt“, erkennt auch Experte 13.

Als Begrenzung, aber auch als Anker wird die regionale Anbindung gesehen. „[M]it unserem Standort“ habe das Unternehmen 7 „oft [...] Schwierigkeiten [...] oder schwierige Voraussetzungen“, so Expertin 7.2. Gleichzeitig führe dies dazu, „dass Flexibilität [...] in unserem Bereich, einfach sehr wichtig ist und immer ein großes Thema war“, ergänzt die Expertin darüber hinaus. Man müsse sich eben mit diesen Herausforderungen arrangieren. Man werde dadurch in gewisser Weise zur Flexibilität gedrängt. Experte 10 sieht in der regionalen Orientierung dagegen eine klare Erfolgsquelle: „[Wir] sind eigentlich stetig gewachsen, aber haben halt einen ganz klaren Entspringungsort und einen festen Standfuß hier in [Standort Unternehmen 10], wo halt auch die meiste Kraft und die Entwicklung [...] herkommt.“ Während Expertin 7.2 darauf eingeht, dass ihr Unternehmen über eine schlechte Anbindung an den Verkehr verfügt, betont Experte 11: „[D]as Hauptthema ist die Anbindung an ein leistungsstarkes Glasfasernetz.“

Ein zentrales Thema hinsichtlich der Ressourcen in Familienunternehmen ist das Humankapital. Dies wurde von einer Vielzahl der Experten angesprochen. „Das Personal muss auch hinterherkommen“, fordert Experte 13. „Personal ist sicherlich hier in der ganzen Region das Hauptthema.“ Die Unternehmen aus der Stichprobe spüren demnach die Herausforderungen aufgrund des Fachkräftemangels. Wie wichtig das Humankapital des Unternehmens ist, bekräftigt Experte 1. Hinsichtlich des Geschäftserfolgs komme es immer auf die Mitarbeiter an, „weil das sind die wichtigsten [...] im Unternehmen“. „Das Kapital“, so auch Experte 2, „des Unternehmens ist immer die Mitarbeitercrew.“ Für die Zukunft vermutet Experte 3, dass die Mitarbeiter sogar noch wichtiger werden: „Der entscheidende Faktor ist der Mensch, der Mitarbeiter und das wird in Zukunft – glaube ich – noch viel gravierender sein.“ Experte 8 zieht eine direkte Verbindung von den Mitarbeitern zum Wettbewerbsvorteil: „[U]nser größter Wettbewerbsvorteil [...] sind unsere guten langjährigen und qualifizierten Mitarbeiter. Das ist unser Wettbewerbsvorteil gegenüber manch anderen Firmen und dann, ich würde auch sagen, das Betriebsklima und [...] eine gewisse Teamfähigkeit, weil bei uns auf den Baustellen, das ist ja alles letztendlich Teamarbeit und [...] da muss jedes Rädchen ins andere reinpassen.“ Als zentrale Maßnahmen, um einen Wettbewerbsvorteil voranzutreiben, nennt Experte 8 „Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterschulung [und] Mitarbeitergewinnung“. „Ein hohes persönliches Engagement und Fleiß“, fordert Experte 11 von seinen Mitarbeitern. „[D]as ist aber immer schon so gewesen [...] und das ist eigentlich der Punkt, den ich [...] gerade in dem Thema der Human Resources

als Schlüsselfaktor ansehe.“ Ähnlich sieht es Experte 16: „[D]eshalb sage ich ja, muss man gute Mitarbeiter haben. Richtig gute Mitarbeiter, die auch gewillt sind, ich will nicht sagen, Schmerzgrenze ist das falsche Wort, aber die auch gewillt sind, sich zu quälen.“

In Familienunternehmen offenbaren die Mitarbeiter nicht selten eine hohe Einsatzbereitschaft. Dennoch müsse Experte 14 stets wissen, „an welchem Arbeitslevel [s]eine Leute sind“. Dies setzt ein gutes Personalmanagement voraus. Doch dafür besitzt der Mittelstand nicht immer die ausreichenden Mittel. „[I]m Mittelstand oder zumindest ist es bei uns so, dass wir da auch teilweise nicht unbedingt die Ressourcen für haben [...]“, gibt Experte 10 zu, „da jemanden permanent an irgendeine Uni zu schicken und zu hoffen, dass wir da dann High Potentials abgreifen können, zumal die Leute dann nicht unbedingt die sind, die wir brauchen.“ Genau darin sieht Experte 13 eine zentrale Hürde für den Geschäftserfolg: „Also, ich glaube, das, was uns am meisten bremst, ist wirklich Personal zu finden.“ Experte 22 beobachtet in den letzten Jahren eine schwindende Verbundenheit mit dem Unternehmen bei den Mitarbeitern. „[W]enn dann jemand hier ist und der auch noch gut ist und ich den auch noch vielleicht mag, dann ist da eine gewisse Emotionalität“, erklärt Experte 22, „und da tue ich mich schwer mit, gebe ich zu [...], da sehr sachlich nüchtern zu sagen: ‚Ja gut, ist eine Ressource, der bringt mir jetzt drei Monate hier Stunden auf [...] das Projekt und ist da richtig gut und wenn der in drei Jahren geht, geht er halt.‘ Da, soweit bin ich noch nicht oder da muss ich mich dran gewöhnen.“ Der Mittelstand besitzt hinsichtlich des Humankapitals eine typische Problematik, und zwar, dass der Erfolg mitunter von einigen wenigen Mitarbeitern abhängig ist. „Wir haben ein Problem. In so einer Größenordnung wie unserer haben Sie zu wenig Redundanzen“, erörtert Experte 19. „[D]as heißt, wenn ein Job nur einmal da ist, kann ich keine Redundanzen haben, wenn der Knabe krank ist oder das Mädels, ja.“ Mit dem Wachstum kommen schließlich präzisere Planungsprozesse hinzu, wie Experte 14 erzählt: „Heute habe ich eine Liquiditätsplanung, eine Personaleinstellungsplanung und fünf so Kurven, die müssen übereinander gelegt werden.“ Dass die Familie einen Großteil des Kapitals in das Unternehmen einbringt, beeinflusst viele Aspekte der Unternehmensführung. Angesprochen auf die Risikoneigung im Vergleich zu größeren Unternehmen, äußert Experte 7.1, diese sei „viel geringer, [...] nicht ein bisschen geringer“. „Die Margin of Error ist geringer“, erkennt auch Experte 19. „Ich kann jeden Euro nur einmal ausgeben, weil wenn alle weg sind, ist keiner mehr da. Das ist einigen meiner großen Wettbewerber so nicht, klar.“ In größeren Unternehmen könne aufgrund des höheren Kapitals, das zur Verfügung steht, anders vorgegangen werden. „Das heißt, man muss schon auch das, was man hier ausgibt, erwirtschaften“, stellt Experte 12 fest, „und es ist vielleicht anders wie in einem aktiennotierten Unternehmen, wo man sagt: ‚Komm‘, ich sehe da eine Chance oder geben wir mal Geld rein.‘ Aber am Ende des Tages musst du auch ganz knallhart für diese Zahlen gerade stehen.“ Dies hat auch Folgen für die Flexibilität. Aufgrund des knappen Kapitals „müssen halt [...] größere Entscheidungen durchaus da auch mal besser überlegt sein und das ist natürlich so ein bisschen vielleicht ein Hemmnis für die Agilität, für die Flexibilität, weil man dann vielleicht nicht so agieren kann, wie ein Großkonzern das kann, in Sachen Investition“.

Gemeinhin kann aber gesagt werden, dass viele mittelständische Unternehmen die Begrenzungen eher als Impuls wahrnehmen, um sich immer wieder neuzuerfinden. Wenn ein Unternehmen damit nicht umgehen könne, dann habe das etwas mit „fehlender Effizienz“ zu tun, so Experte 5. „Also, ich finde es wichtig, [...] dass die Zeit begrenzt ist und dass die Zeit gut gemanagt wird.“ Der Umgang mit der Zeit wird von vielen Experten als entscheidender Faktor eingestuft. Schnelligkeit sei ein Kennzeichen einer guten Geschäftsführung erklärt auch Experte 9: „Ich glaube auch immer, wenn du eine gute Geschäftsführung hast, bist du auch einfach schneller.“ Danach ergänzt er: „So und meine Logik ist immer: Der Schnelle schlägt immer den Langsamen und der Starke immer den Schwachen.“ Zusammenfassend regen die Begrenzungen der Ressourcen also den Erfindungsgeist und die Flexibilität an. Zugleich ist der Umgang mit diesen Limitierungen nur möglich, wenn die Geschäftsführung schnell handeln kann. Dies könnte begünstigt werden durch die Einheit von Eigentum und Leitung im Mittelstand.

Kategorie 3.5: Übergangsphasen (26 Zuordnungen)

Eine oft untersuchte Phase von Familienunternehmen ist die Generationennachfolge in der Unternehmensführung. In dieser Arbeit allerdings stehen andere Fragestellungen im Zentrum, weswegen zunächst aus der deduktiven Entwicklung der Kategorien heraus keine spezifische Kategorie zu den Übergangsphasen festgelegt wurde. Da allerdings die Thematik innerhalb der Interviews häufig angesprochen wurde, wurde nach einem Durchlauf des Kategoriensystems eine neue Kategorie zu den Übergangsphasen hinzugefügt.

Das siebte Unternehmen ist eines der ältesten Unternehmen innerhalb der Stichprobe mit dem Gründungsjahr 1875. Man befinde sich gerade in der fünften Generation, so Expertin 7.2. Der Generationenwechsel wird nicht selten als wichtige Quelle der Dynamik erachtet. Experte 12 erklärt, „dass es sicherlich bewährte Sachen gibt auch in Bezug auf die Dynamik“. Allerdings sei es deutlich, so der Experte weiter, „dass jeder etwas Neues mit in die Unternehmung einbringt und auch seine eigenen Ideen hat und dadurch [wird] auch wiederum im Unternehmen [...] dann eine [...] neue Dynamik [...] generiert“. Experte 17 sieht es ähnlich. Er geht sogar so weit, davon zu sprechen, dass die ältere Generation mitunter die Nachrückende blockiert. „[I]rgendwann habe ich beschlossen, das macht jetzt wenig Sinn“, erklärt Experte 17. „Ich würde gerne noch 10 Jahre hier schaffen, aber dann blockiere ich die nächste Generation zehn Jahre [...]“. Sich aus der Geschäftsführung zurückzuziehen kann also bewusst eine Entscheidung sein, um dem Unternehmen durch die Nachfolge mehr Dynamik zu verleihen.

Durch eine neue Generation in der Unternehmensführung, aber auch auf anderen wichtigen Positionen im Unternehmen kann nicht nur die Dynamik gesteigert werden, sondern darüber hinaus können ebenfalls neue Ideen Einzug halten in das Unternehmen. „[D]adurch, dass dann Kollegen reinkommen, jüngere Kollegen vor allem reinkommen – das war unsere Generationennachfolge – kommt man natürlich dann schon zu viel mehr Meinungen und auch zu besseren Ergebnissen“, erkennt Experte 3. Stellvertretend für den Mittelstand steht die folgende Aussage des Experten 4: „[I]rgendwie scheint was da drin zu sein, dass man in so ein Unternehmen

reingeboren wird und irgendwie dann das [...] im Gen hat [...]. [M]an wird ja groß mit dem Familienunternehmen.“ Gerade angesichts aktueller Herausforderungen und Umstände könne eine neue Generation im Unternehmen neue Lösungsansätze einbringen, erklärt auch Experte 10. „[I]n dem dynamischen Umfeld, wo sich das Unternehmen befindet,“, erläutert der Experte weiter, „gerade in den letzten drei Jahren mit Corona und politische Diskussionen, was in Richtung grünem Arbeiten geht oder diesen ganzen Sachen wie Homeoffice und Flexibilisierung des Arbeitsplatzes ist, glaube ich auch, dann jetzt das ganz gut, dass da so ein Generationswechsel zwischen meinem Vater und mir stattgefunden hat, weil der halt noch so diese alte Schule kennt, [...] wo man nur tätig war, wenn man an seinem Arbeitsplatz saß.“

Doch kann der Generationenwechsel in der Führung auch zu Konflikten führen. Vor allem in der Übergangsphase, in der mehrere Generationen im Unternehmen tätig sind, können Meinungsunterschiede auftreten. „Eine Zeit lang kann man miteinander, aber das sind natürlich schon auch Generationskonflikte“, meint auch Experte 4. „Die haben wir auch. Nur wir sprechen halt darüber. Manchmal streiten wir auch darüber. Das kommt natürlich alles vor. Ist ja auch normal.“ Bei Expertin 7.2 ist der „Generationswechsel jetzt da“, wodurch manchmal Probleme entstehen. „[M]ein Vater ist gerade noch im Unternehmen“, erklärt sie außerdem, „und der hat natürlich oft noch andere Sichtweisen als unser Geschäftsführer oder ich. Und ich glaube, das bricht jetzt teilweise auch einfach so auf, dass sich da einiges ändert. [...] Das sind so normale Konflikte, die man da hat untereinander, so generationenbedingt.“

Auch wenn der Vorgänger das Unternehmen offiziell verlassen hat, besteht doch weiterhin eine hohe Verbundenheit. „[D]er, der aufhört, so wie ich zum Beispiel Ende diesen Jahres, hört ja eigentlich auch nie ganz auf“, meint beispielsweise Experte 4. Die Vorgänger stellen auch weiterhin wichtiges Humankapital dar. Die Erfahrungen früherer Managementgenerationen können zum Teil gar überlebenswichtig sein. Experte 10 erörtert: „Also, es ist nach wie vor so, mein Großvater, bis Corona angefangen hat, kam der trotzdem noch jede Woche zwei Mal pro Woche rein mit 90 Jahren. Mein Vater ist zwar jetzt sehr stark in der Industrie- und Handelskammer, ist aber trotzdem immer noch als Ideengeber da und kann natürlich auch aus der Erfahrung gut mitwirken. [B]eide, mein Großvater und mein Vater, [...] haben dann halt noch Ideen, wo früher mal ein Projekt gestartet wurde oder wo wir mal etwas geforscht haben.“ Experte 10 kann dies anhand eines praktischen Beispiels erörtern, bei dem so schnell wie möglich ein Prozess modifiziert werden musste, bei dem die Vermutung im Raum stand, dass PCB (Polychlorierte Biphenyle) freigesetzt wurde. „Gerade auch diese Sache mit der PCB-Vermeidung. Das war ja in den 80ern“, erinnert sich Experte 10. „Da gab es mich noch gar nicht und da haben die dann mit ihrem Wissen halt auch Innovationen [...] mit vorangetrieben und konnten das dann [...] in beratender Funktion oder in unterstützender Funktion mit antreiben.“

4.2.5.4 Kategorie 4: Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten (Insgesamt 126 Zuordnungen)

Bei den Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten geht es noch nicht um die dynamischen Managerfähigkeiten an sich, sondern sozusagen um persönliche Ressourcen der

Manager, auf welche diese zurückgreifen können, um die eigenen Fähigkeiten schließlich besser einsetzen zu können. Größtenteils konnten die Aussagen der Experten hierzu den drei aus der Theorie entlehnten Kategorien der Managerkognition, des Humankapitals und des Sozialkapitals zugeordnet werden. Experte 5 fasste es in seinen Worten wie folgt zusammen: „[D]as ist eine Kombination aus Persönlichkeit, aus Erfahrung, aus Wissen, aus Eigenstudium.“ Im Folgenden soll demnach genauer darauf eingegangen werden, wie die drei Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten sich in der Praxis ausdrücken.

Kategorie 4.1: Managerkognition (40 Zuordnungen)

Zur Managerkognition gehören in erster Linie mentale Modelle, Wertevorstellungen und Weltanschauungen. Daher könnte man das Motto, welches Experte 1 äußert ebenfalls hierunter fassen: „Geht nicht, gibt es nicht.“ Zugleich lässt sich an einer weiteren Aussage des ersten Experten – „Irgendwie muss man ans Ziel kommen“ – erkennen, dass er seine Fähigkeiten in einer sehr pragmatischen Weise einsetzt. Er ist demnach der Auffassung, dass es für jedes Problem eine Lösung gibt, wenngleich die Lösung bisweilen zu Beginn der Herausforderung nicht ohne Weiteres festgestellt werden kann. Experte 15 beschreibt es treffend als „Hands-on-Mentalität“. Ferner erkennt er in der Geschäftsführung „diese Lust, Dinge voranzutreiben“.

Zur Kognition ist ebenfalls die Auffassung von Risiko zu zählen. „Das ist einer der Vorteile vielleicht,“, meint Experte 2, „dass ich weniger Angst gehabt habe, dass ich eben vieles nicht studiert habe, sondern mich das Leben halt geprägt hat sozusagen, also Learning by Doing.“ „Ein Unternehmer muss auch Risiko eingehen“, äußert Experte 3. „[D]as ist so meine Grundphilosophie, zu sagen, wir leben ja in einer Gesellschaft, die nur auf Sicherheit bedacht ist.“ Dadurch, so der Experte weiter, komme „also schon eine Überlebensdynamik rein“. Dagegen, wie zuvor beschrieben, argumentiert beispielsweise Experte 7.1, die Risikoneigung sei „viel geringer, viel geringer, nicht ein bisschen geringer“. Dem ähnelt die Aussage des Experten 13, welcher stets auch den Worst Case in seine Planungen einbezieht. „[D]ieses Worst Case-Szenario, was passiert, wenn jetzt alle Aufträge auf einmal einbrechen und die Anrufe nicht mehr kommen“, erklärt er. „Also, ich rufe mir das schon recht häufig ins Gedächtnis und versuche einfach zu sagen: ‚Okay, wenn es jetzt in drei, vier Wochen passiert, wie kann man darauf reagieren, dass es nicht so schlimm wird?‘“

Die Ausrichtung und Ausführung der dynamischen Fähigkeiten wird bei Experte 9 ebenfalls stark vom eigenen Ehrgeiz bestimmt: „Für mich war es immer schwierig, dass ich erkannt habe, wenn andere besser sind wie wir [...].“ Experte 16 hingegen wollte stets seinen Freiraum und dies hat ihn schon immer beeinflusst: „[M]ich hat das immer genervt, dass ich da bevormundet wurde.“ Dies ähnelt der folgenden Aussage von Experte 22: „Mein höchstes Steckenpferd ist immer Unabhängigkeit, weil ich immer Angst habe, sowohl von einem einzelnen Mitarbeiter abhängig zu sein, von einer einzelnen Branche, von einer Bank, von einem einzelnen Kunden, von einem einzelnen Lieferanten [...]. Das ist so mein roter Faden. [Da] sage ich immer: ‚Das immer im Auge zu behalten, dass das nicht passiert!‘“ Experte 2 setzt seine dynamischen

Fähigkeiten ebenfalls auf Basis der Unabhängigkeit ein, da er den Fokus vor allem auf das eigene Agieren und weniger auf die Aktionen anderer Unternehmen liegt. „Ja, man muss nach vorne schauen“, fordert er. „[I]ch [bin] für mich und im Unternehmen auch im Umgang im Unternehmen immer [...] nach dem Motto gegangen, ich möchte mich so wenig wie möglich mit den Problemen von anderen befassen, sondern mehr mit den Problemen von uns.“

„[D]ieses Thema Problemlösung ist bei uns in der DNA drin“, spricht Experte 22 einen weiteren Grundsatz der Geschäftsführung bei ihm an, „und das ist ein Stück weit auch der Prozess, den wir im Moment durchmachen, das zu verändern, weil wir brauchen auf der einen Seite eine Problemlösungskompetenz für die Kunden, auf der anderen Seite muss das natürlich auch wirtschaftlich sein.“ Die starke Kundenorientierung ist prägend für die Führung seines mittelständischen Unternehmens. Die Metapher der DNA unterstreicht dabei, dass es sich hierbei um etwas handelt, das das Agieren in der Geschäftsführung beinahe unterbewusst mitsteuert. Eine weitere Maxime, ausgedrückt von Experte 22, betrifft das situative Vorgehen. Man müsse „sich auch mal in die Rolle des Anderen [...] versetzen und nicht mit einem Patentrezept an die Dinge [rangehen]“. „Das ist so, was ich versuche zumindest“, argumentiert Experte 22 weiter. „Ob das immer gelingt, das weiß ich nicht, aber das ist für mich an der Stelle wichtig, wirklich sich auf die Situation einzustellen und dann auch zu schauen aus der Erfahrung heraus, [...] was da jetzt der richtige Lösungsansatz ist und nicht im Vorfeld schon irgendwo in den Sitzungen.“

Eine zentrale Einstellung im Mittelstand ist, dass man sich andauernd als Unternehmen verändern muss durch eine hohe Neugierde. „Ich fühle mich in der Comfort-Zone nicht wohl“, formuliert es Experte 19. „Ich bin gerne auch mal unterwegs und das ist glaube ich eine Voraussetzung für Dynamik und [...] das Wichtigste für mich.“ Diesen Eindruck teilt Experte 5: „Ich beschäftige mich gerne mit neuen Dingen.“ „Ich beschäftige mich gerne mit Themen, die halt nicht Mainstream sind“, präzisiert der Experte weiter. „[D]as ist für mich einfach so [...] out of the box denken und das habe ich halt [...] kennengelernt von so bestimmten Mentoren. Erfolgreiche Menschen denken nicht im Mainstream.“ Bei ihm, so Experte 15 in ähnlicher Weise, „ist es immer so, dass [...] mich praktisch neue Dinge reizen“. „[S]tarre Gebilde sind [...] etwas, was uninteressant ist“, fügt der Experte hinzu. „Mich hat immer gereizt, Dinge aufzubauen, also quasi etwas nach vorne zu treiben. Das macht bis zu einem gewissen Grad [...] auch Spaß.“ Jedoch gibt es mit dem Experten 20 auch jemanden, der hervorhebt, dass man stetig arbeiten muss. „[W]enn man sagt, ich bin dynamisch, das würde ich mir so nicht zuschreiben“, meint Experte 20. „Ich würde eher sagen, ich versuche, einigermaßen stetig zu arbeiten und neugierig zu bleiben [...] und die richtigen Mitarbeiter zu haben.“ Es kann demnach von einer Kombination von Kontinuität und Neugierde im Sinne des Fortschritts ausgegangen werden.

Mit der Managerkognition kann ebenfalls das hohe Vertrauen aufgefasst werden, welches den Mitarbeitern entgegengebracht wird. „Ja, aber Sie müssen sich davon befreien [...], alles kontrollieren zu wollen [...]“, führt Experte 11 aus. „Das mag in bestimmten Branchen, wo man Fließbänder hat, alles okay sein, wo man das alles messen kann, ja, aber in innovativen Branchen, wo Schnelligkeit, Handlungsschnelligkeit gefragt ist, [...] da dürfen Sie Kontrolle nicht

als Barrieren aufbauen.“ Den Mitarbeitern dieses Vertrauen entgegenzubringen sei „elementar“. „Anders geht es nicht“, stellt Experte 11 klar. Auch für Experte 22 sind Vertrauen und das Familiäre eng verbunden mit dem Familienunternehmen: „[D]ieses Familiäre steht da schon auch für eine Konstanz und für eine gewisse Wertelandschaft und das glaube ich [...] ganz fest und wenn das nicht mehr so wäre, [...] wäre das auch nicht mehr mein Unternehmen.“

Trotz der vielen Erfolgsgeschichten im Mittelstand und der Marktführerschaft, welche etliche mittelständische Unternehmen erreicht haben, gilt die Bodenständigkeit für viele Manager als zentrale Eigenschaft der Persönlichkeit und der Geschäftsführung. „[G]erade in diesem Moment kann ich mich hinsetzen“, erörtert Experte 13, „und kann mich darüber freuen, dass es geklappt hat, aber gleichzeitig sollte man, das ist glaube ich das, was uns im Endeffekt auch ausmacht, sollte man irgendwie, ja, so ein bisschen am Boden bleiben.“ „[I]m Amerikanischen gibt es, gibt es den Begriff des ‚humble servant‘, also Demut. Demut kommt dem eigentlich am nächsten [...]“, beschreibt Experte 19 die eigene Einstellung zum Unternehmen. Man müsse, so der Experte weiter, „mit den Füßen auf den Boden bleiben“. „[D]iese Bescheidenheit, die Wertschätzung und mit der Bescheidenheit kommt Wertschätzung“, erklärt Experte 19 weiter. „Ein Kumpel von mir sagt immer: ‚Wertschöpfung kommt durch Wertschätzung‘, und da ist ziemlich viel dran.“ Bodenständigkeit beschreibt die Grundeinstellung vieler Manager. „[W]er glaubt, der kann alles besser, der ist für mich aus der Zeit gefallen“, sagt Experte 22.

Die wichtigste Grundlage aber ist Experte 13 zufolge „einfach klarer Menschenverstand, dass man einfach viele Dinge [...] versucht, nüchtern zu betrachten“. „[A]m Ende des Tages bin ich [...] der Meinung, dass man das einfach mal nüchtern betrachten sollte“, erklärt der Experte weiter, „und auch der [...] unserer Größenordnung entsprechend einfach betrachten sollte, was passiert da tatsächlich, was sind wir auch im Stande zu leisten [...]?“ Ergänzend tätigt Experte 13 eine Aussage, die erneut die Balance zwischen Neugierde und Bodenständigkeit illustriert: „Man sollte es nicht verpennen, aber man sollte da auch nicht jeden Quatsch mitmachen.“

Kategorie 4.2: Humankapital (43 Zuordnungen)

Die zweite Kategorie der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten betrifft das Humankapital. Dies umfasst den Bildungsweg, die Erfahrungen oder auch die Erziehung. Das Humankapital ist eine wesentliche Grundlage der dynamischen Fähigkeiten, da hierunter die Kenntnisse des Managers fallen, auf die bei Problemen zurückgegriffen werden kann.

Viele der befragten Experten blicken auf eine langjährige Erfahrung im Unternehmen zurück. Experte 17 beispielsweise erklärt: „Ich bin jetzt hier seit 1978 im Unternehmen oder 1977 sogar, [...] davon 32 Jahre als Geschäftsführer. Das geht ja nicht spurlos an einem vorüber.“ Für einen Großteil der Experten hat gute Geschäftsführung und die damit verbundene Flexibilität sowie die Dynamik etwas mit dem Charakter zu tun. Hier werden dann auch Überschneidungen mit der Managerkognition deutlich. „Ich glaube, es ist eine Charakterfrage“, meint dementsprechend Experte 3. „Also, das hängt mehr davon ab, wie man sich gibt, wie man ist, wie man erzogen worden ist, wie man groß geworden ist. Dann, ist meine persönliche Meinung, kommt

auch Dynamik auf.“ Die Experten sehen also einen Ursprung der Art, wie man ein Unternehmen führt, bereits in der Erziehung und damit in den frühen Jahren der persönlichen Entwicklung. Experte 15 sagt, es sei „eine Typenfrage [...] und [das] gilt tatsächlich auch nicht nur für einen Schweißer [...] oder eine Mitarbeiterin im Verkauf, sondern ist tatsächlich auch [im] [M]anagement“. Man basiere das eigene Agieren schon größtenteils auf Erfahrungen, doch gelte es, immer wachsam zu sein. Es gebe Dinge, so Experte 15, „die hast du zehn Mal so gemacht, aber weil diese Situation im Markt jetzt so ist, musst du dieses Mal das Ganze erkennen“. Es sei eine zentrale Fähigkeit eines guten Managers, zu „erkennen, es anders zu machen und nicht gleich und das ist dann ein Stück weit der Erfolgsgarant“. Erfahrungen allein bringen den Manager demnach nicht voran, sondern es sei sogar vielmehr so, dass es entscheidend sein kann, eben entgegen der eigenen Erfahrung und der ersten Intuition zu entscheiden. Dies wird aber erst möglich durch die passenden dynamischen Fähigkeiten des Managers.

Angesprochen darauf, welche Bereiche für seine persönliche Dynamik entscheidend sind, antwortet Experte 1: „Meine Ausbildung, meine Erfahrung beziehungsweise die vom [zweiten Geschäftsführer]. Also, der [zweite Geschäftsführer] hat Maschinebau studiert, war dann vorher bei der [Unternehmen].“ Experte 1 empfindet eine große Sicherheit bei der Geschäftsführung aufgrund seiner jahrelangen Erfahrungen: „Ich habe nichts anderes gemacht wie die Extrusion. Ja, sei es Plattenextrusion, Profilextrusion, Rundstabextrusion.“ Daher könne er sehr schnell und damit auch dynamisch einschätzen, wenn jemand eine fehlerhafte Aussage macht: „[U]ns wird immer schon mal so viel erzählt auch von den Mitarbeitern [...], aber die können uns nichts erzählen, weil wir das einfach von der Pike auf gelernt haben.“

Diese Redewendung wird ebenfalls von Experte 8 genutzt. Die Experten verfügen in ihrem Geschäftsbereich und in ihrer Branche allesamt über enormes Fachwissen. Dies befähigt sie dazu, schnelle und präzise Einschätzungen zu entwickeln. Gleichsam ist es nur selten für sie notwendig, andere Meinungen einzuholen, um ein passendes Bild der Situation zu entwickeln. Gefragt danach, ob es viele Personen im Unternehmen gibt, die bei Entscheidungen miteinbezogen werden müssen, entgegnet Experte 8: „[Nein], weil ich muss das Fachwissen für die Kalkulation für die Auftragsgewinnung haben.“ Selbst kleinere Informationen können durch den Manager auf diese Weise wahrgenommen und korrekt interpretiert werden. Diese geschärfte Wahrnehmung könne aber nur entwickelt werden, wenn man viele Jahre im Unternehmen und diese auf mehreren Ebenen verbracht hat. „[I]n unserem mittelständischen Baubetrieb, müssen Sie praktisch von der Pike bis in die Spitze [...] das durchlaufen,“, stellt Experte 8 fest, „weil [...] für uns sind manche Details auch [...] kriegsentscheidend.“ Es gelingt den Managern zufolge besonders den Geschäftsführern gut, eine treffende Einschätzung zu entwickeln, die eine große Erfahrung angesammelt haben. So äußert Experte 11: „[D]as ist der Vorteil, den ich habe aufgrund meiner Erfahrung, dass ich relativ schnell an Reaktionen merken kann, wenn Dinge aus dem Ruder laufen.“ Es ist nicht lediglich das Fachwissen in einem einzigen Bereich, sondern vielmehr ein breites tiefes Wissen, welches einen guten Geschäftsführer ausmacht.

Die Eigentümer-Manager der Stichprobe äußern zwar, dass sie ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Vertrauen zukommen lassen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sie nicht möglichst über alles Bescheid wissen wollen. „[B]ei mir ist es so, dass ich tatsächlich den Anspruch habe, hier über die Kernkompetenzen und Kernprozesse das Wissen zu haben und das hat, denke ich, gar nicht jeder“, vermutet Experte 15. „[I]ch kann Ihnen quasi über alle Prozesse hinweg noch ziemlich genau sagen, was hier gemacht wird und das hat einfach damit zu tun, dass ich einfach in [...] diesem Unternehmen gewachsen bin und das tatsächlich auch eine Historie hat [...]. So, das heißt, ich kenne jeden Produktionsprozess, weiß, was da einfließt, ich kenne die Produktionskennzahlen, habe die teilweise selbst aufgebaut, kenne die Qualitätsmerkmale innerhalb der einzelnen Produktionsstufen, habe ein ERP-System eingeführt und teilweise begleitet, das Produktionsplanungsprogramm.“ Wenngleich der Experte 15 nun auf der Managementebene tätig ist und vermutet werden könnte, dass er sich von der Produktion an sich entfernt haben könnte, besitzt er dennoch ein hohes Detailwissen. An dieser Stelle zieht er eine klare Verbindung: „Man könnte vielleicht [...] im weitesten Sinne sagen, dass ich viel dynamischer und flexibler sein kann, umso besser ich quasi meine Prozesse und Wissen beherrsche und so schnelle Entscheidungen treffen kann, indem ich nicht lange drüber nachdenken muss.“ Das umfassende Erfahrungswissen verleiht den Experten demnach die Sicherheit, Entscheidungen schnell und ohne die Konsultation einer Vielzahl von potenziellen Anspruchsgruppen zu treffen.

Für viele Experten war früh klar, dass sie das Unternehmen der Eltern oder anderer Familienangehöriger weiterführen wollen, wenn der Zeitpunkt gekommen ist. „[Ich] bin damals in der Bäckerei aufgewachsen, habe hinter der Bäckerei mit meinen Schwestern und mit meinen Eltern gewohnt“, erinnert sich Experte 9, „und war jeden Tag in der Bäckerei und für mich war [...] klar, irgendwann mache ich den Job. [...] Da gab es für mich auch keine Diskussion drüber.“ Die Experten verspürten demnach schon früh eine Verbundenheit mit dem Familienunternehmen. Dies führte zu einem starken Engagement. Doch beschränkte sich das Interesse nicht allein auf die Geschäftsführungsebene. Die praktischen Erfahrungen in der Produktion selbst gelten für viele Experten als Schlüsselfaktor für den persönlichen Geschäftserfolg. Experte 12 sagt hierzu: „[D]ie Berufserfahrung spielt eine große Rolle meiner Meinung nach.“ Experte 1 beschreibt seine Praxiskenntnis folgendermaßen: „Wenn Problem am Mann ist, dann steh‘ ich auch an der Anlage und baue die noch selbst mit um, weil ich kann es ja.“ Ähnlich geht sein Partner in der Geschäftsführung vor: „Der [zweite Geschäftsführer] geht auch jeden Samstag noch mal an die Anlage und fräst da eben mal drei, vier Stunden.“

An anderer Stelle wird betont, dass Praxiserfahrungen, insbesondere das Lernen vor Ort während der Arbeit, im Geschäftsleben weitaus hilfreicher ist als theoretisches Wissen. „[I]ch [...] habe weder studiert, noch habe ich Meisterbrief oder sonstige Sachen“, gibt Experte 2 an. „Ich habe [...] zwei gewerbliche Berufsausbildungen hinter mich gebracht, mit denen ich heute [...] nichts mehr zu tun habe [...], weil ich einfach auch der Meinung war damals, das Wichtigste ist eigentlich, um Erfolg und Flexibilität zu haben, muss ich [...] den Willen haben und die Energie haben, Dinge zu verstehen und im Laufe des Lebens zu erlernen. Ich kann natürlich

viel theoretisches Wissen mir aneignen, das nützt mir aber nichts hinterher in meinem [...] Daily Business.“ Für Experte 2 ist es wesentlich, dass der Geschäftsführer über praxisrelevantes und weniger über theoretisches Wissen verfügt: „Es ist, denke ich, extrem wichtig, wenn jemand an der Spitze sitzt, [...] der mehr aus der Praxis kommt. Der also die praktische Erfahrung hat, der also weiß, wo die Problematiken sind, der sie auch erkennen kann, als wenn er jetzt ein reiner Kaufmann, ein reiner Theoretiker ist. Dann ist es zwar auf dem Papier schön zu erkennen, aber es bringt mich nicht unbedingt weiter bei der Lösung meiner Probleme.“

Die meisten der Manager waren ihr gesamtes Leben in einem einzigen Unternehmen tätig, welches sie dann zu einem gewissen Zeitpunkt übernommen haben. Andere Manager allerdings waren in mehreren Unternehmen tätig und sammelten auf diese Weise Erfahrungen. „[I]ch selber [bin] in mehreren Branchen tätig“, erklärt beispielsweise Experte 11. Er habe ebenfalls vor einiger Zeit studiert mit den Schwerpunkten Personalmanagement und Marketing. „[I]ch bin“, so der Experte weiter, „weil ich eine hohe IT-Affinität hatte, nach dem Studium und wir hier damals Ende 80er Jahre mit dem Programmieren begonnen haben, in die USA gegangen, habe dort [...] gearbeitet an Digitalisierungsprozessen, [...] und bin so in die IT-Branche gekommen.“ Bis zur Selbstständigkeit durchlief Experte 11 mehrere Stationen in anderen Unternehmen. Einen ähnlichen Werdegang hat Experte 19 durchlaufen. Veränderungsfähigkeit, so Experte 19, „das ist mein ganzes Leben“. Seine gesamte Laufbahn sei geprägt gewesen durch Dynamik. „Ich habe angefangen in der Computerindustrie, habe Projektmanagement gemacht“, erklärt Experte 19. „Danach habe ich mich selbstständig gemacht mit einem Franchise-System, habe die Firmen dann wieder verkauft. Bin dann Geschäftsführer von einem Franchisegeber geworden. Bin dann für den Franchisegeber nach Amerika, nach San Diego gegangen. Von da aus bin ich für die Firma, für die ich jetzt tätig bin, an die Ostküste gegangen. Dann bin ich nach Deutschland gekommen, Geschäftsführer geworden und dann habe ich den ganzen Laden gekauft. Also, da ist eine gewisse Dynamik, die ist da einfach.“

Auch diejenigen, die studiert haben, betonen den Mehrwert praktischer Erfahrungen. Speziell hilfreich für das Verständnis des Unternehmens ist es, wenn man gar in der Gründungsphase dabei war. Bei Experte 3 trifft dies zu. Begonnen habe es mit dem „Studium, dann irgendwo fremd gearbeitet in Unternehmen [...] und danach dann 1988 selbst angefangen in der Garage“. Die ersten Jahre seien geprägt gewesen von Unsicherheiten und Turbulenzen. „Da kommt schon Dynamik raus, weil [...] da kriegen Sie einen Kredit von einer Bank und dann müssen Sie gucken, dass Sie klarkommen“, erinnert sich Experte 3. „Wie gesagt, [...] da müssen Sie schon. Sie werden ins Wasser geschubst und dann müssen Sie schwimmen.“ Derartige Drucksituationen fördern die Herausbildung dynamischer Fähigkeiten. Auf der anderen Seite erklärt Experte 3, dass das Studium durchaus hilfreich sein kann. „[D]er Hintergrund hilft schon“, sagt der Experte. „Ich habe ja auch BWL studiert. Und [...] da kommt dann Systematik rein.“

Wichtige Erfahrung entstehen, so die Ansicht einiger Experten, nicht zuletzt aufgrund von Fehlern. „[I]ch glaube, was sehr, sehr viel macht ist Erfahrung“, meint Experte 5, „weil ich glaube [...], das Beste, was einem passieren kann, [...] das ist, wenn man Fehler macht und wenn man

dann aus diesen Fehlern lernt. Das Zweite ist, um Fehler machen zu können, muss man eine bestimmte Persönlichkeit haben, um zu sagen: „Okay, ich versuche einfach mal bestimmte Sachen.“ Bestimmte Wesenszüge und damit eher Bestandteile der Managerkognition erleichtern es also, sich zu trauen, womöglich auch Fehler zu machen und ausgehend davon wichtige Erfahrungen für die Zukunft zu schaffen. Das Humankapital ist ferner nie etwas, was statisch ist oder als abgeschlossen erachtet werden kann. Es werden fortdauernd Erfahrungswerte geschaffen. Man kann diese Erfahrungen auch absichtlich erzeugen, beispielsweise indem man, wie Experte 5 es beschrieb, außerhalb der Norm denkt. Experte 19 geht einen anderen Weg: „Ich persönlich erhalte mir meine eigene Dynamik durch Aus- und Weiterbildung meiner selbst.“

Kategorie 4.3: Sozialkapital (25 Zuordnungen)

Die Familie eines Familienunternehmers ist sicherlich als die wichtigste Art des Sozialkapitals einzustufen. Mit dieser den Familienunternehmen eigenen Ressource wird sich allerdings in der nächsten Kategorie genauer befasst. Die Unterstützung der Familie hinter dem Unternehmen ist erfolgsentscheidend, so auch Experte 1: „Steht die Familie nicht hinter einem, dann hat man ein Problem, ein ganz großes.“ Wie in der Kategorie der Übergangsphase bereits verdeutlicht, fungieren ausgetretene Geschäftsführer oder ehemalige Mitarbeiter aus dem Kreis der Familie oftmals weiterhin als entscheidende Ratgeber. Demnach ist die Familie als Kernpunkt des Sozialkapitals zu erachten. Ähnlich sieht es Expertin 21: „Ich habe das Ganze ja von meinem Vater bekommen. [...] [M]ein Vater ist immer noch [...] beratend im Hintergrund tätig. Also, von daher spielt das schon eine große Rolle, wie gesagt, sowohl der Mann als auch der Vater sind noch da und meine Mutter war auch dort beschäftigt, [...] aber so werden halt auch zuhause öfters mal Themen, ja, was die Firma betrifft, angesprochen.“

Man müsse „letztendlich [...] großes Fachwissen haben“, um erfolgreich zu sein, betont Experte 8. Wichtig sei aber ebenfalls, dass man „für jede Lebenslage einen [habe], den Sie, den Sie anrufen können. Ob das [...] ein Planer, ein Steuerberater, ob das ein Jurist ist, weil [...] das ganze Geschäftsleben mittlerweile ziemlich komplex ist“. Es sei vor allem der gesunde Menschenverstand in der Geschäftsführung ein wichtiger Erfolgsfaktor, „gepaart mit sehr, sehr guten Netzwerken“, meint Experte 13.

Im dritten Unternehmen gibt es nicht einen alleinigen Geschäftsführer, sondern ein Managementteam. Diese Kontakte sind ebenfalls zum Sozialkapital zu zählen. Angesprochen auf mögliche Meinungsunterschiede im Managementteam, antwortet Experte 3: „Ja, die gibt es auf jeden Fall. Wir sind also häufig nicht unbedingt einer Meinung.“ Allerdings finde man stets eine Lösung. „[H]interher haben wir einen Konsens, klar, wir müssen ja zusammen sprechen, aber wir haben schon Differenzen“, gibt Experte 3 zu, „und klar, durch verschiedene Meinungen kommt man auch vielleicht zu anderen Ergebnissen, nicht zu einseitigen Ergebnissen, sondern weiterblickenden oder weiterreichenden Ergebnissen.“ Für Experten 14 ist es sogar entscheidend, dass es Leute in seinem Team gibt, die ihm auch widersprechen: „Ich habe in den letzten Jahren gelernt, dass ich mir [...] Sparringspartner suchen muss.“ Es gehe, so auch Experte 15,

darum, „[d]ass man praktisch innerhalb dieser Prozesse immer wieder die beste Lösung, darum ringt und auch die Fähigkeit besitzt, obwohl man es [...] schon so oft so gemacht hat [sowohl] vom Ablauf als auch vom Produkt, [...] dass man das dann anders macht“. Man müsse also bewusst davon absehen, alles in gewohnten Mustern auszuführen. Dies geschehe, mit Blick auf das Sozialkapital innerhalb des Unternehmens, „in Projektbesprechungen oder im Führungszirkel“. Diese Besprechungen verlangen dem Experten 15 als Geschäftsführer immer wieder etwas ab. „[D]as ist tatsächlich etwas, was viel mehr abverlangt in meiner Auffassung“, so Experte 15, „als es immer nach Schema F zu machen: ‚Ich habe es ja schon immer so gemacht.‘“. Es seien stets die Leute im Unternehmen, die zum Erfolg verhelfen. Experte 9 sagt sich immer: „Du musst dir immer die richtigen Leute [suchen], um etwas zu bewegen.“ Es sei oftmals nicht die Frage nach dem „Was“, sondern vielmehr nach dem „Wer“. „Ich brauche im Unternehmen“, so Experte 9 weiter, „immer einen, der mit mir zusammen das Thema treibt, ja, weil ich alleine bin im Prinzip hilflos, [...] sondern ich brauche immer Unterstützer und ich brauche immer Menschen, die die gleiche Leidenschaft für dieses Thema haben.“ Diese Aussage unterstreicht, dass obgleich Eigentümer-Manager sehr mächtige Handlungspositionen im Unternehmen innehaben, sie nur selten die erfolgreiche Implementierung einer Geschäftsidee vollbringen können. „[I]ch sehe mich hier nicht als ‚One-Man-Show‘“, stellt auch Experte 12 klar, „sondern ich bin eigentlich nur so stark, wie ich mit meinem Führungsteam bin.“

Ab einer gewissen Größe des Unternehmens könne man, so Experte 14, nicht mehr den gesamten Zustand des Humankapitals überblicken. „Ich kann nämlich nicht mehr von jedem der 50, die wir bis zum Jahresende sein werden, diese Last wissen“, gibt der Experte 14 zu, „aber der Leiter Projekt, der Leiter Support, der Leiter Rechenzentrumsbau, die drei müssen mir das Bild spiegeln von den 50 da drunter und da ist mir natürlich ganz wichtig die Auswahl der Leute. Die müssen genau in dieses Konzept passen.“ Hier lässt sich erkennen, dass ab einem bestimmten Punkt entscheidend ist, dass man die richtigen Personen einstellt, welche wiederum einen genauen Blick auf den Gesamtzustand des Personals haben. Die Auswahl dieser Schlüsselpersonen ist ganz besonders bedeutend, erklärt Experte 14. Es gibt also Abstufungen des Humankapitals, aber nicht hinsichtlich der Bedeutung, sondern hinsichtlich des Erkenntnisstands. Zugleich wird ersichtlich, dass zumindest Experte 14 sich bewusst ist, dass man als Manager nicht über alle persönlichen Belange im Unternehmen Bescheid wissen kann.

Es ist nicht unbedingt die Aufgabe einer guten Führungspersönlichkeit, eine besondere Idee zu haben oder die Mitarbeiter anzuregen, gute Ideen zu entwickeln. „Ich habe natürlich auch mal eine gute Idee“, erläutert Experte 19. „Das kommt vor, keine Frage, aber das ist nicht mein Job. Ich bin für die schlechten Ideen zuständig.“ Es sei nicht notwendig, seine Mitarbeiter zu motivieren, im Sinne des Unternehmens zu handeln, „weil für die guten Ideen brauche ich meine Mitarbeiter nicht motivieren, das wollen die selber“. „Das heißt“, beschreibt der Experte ferner, „die wollen alle nach vorne. Die wollen alle helfen [...]“. Essenziell sei es, den Mitarbeitern Vertrauen zu schenken, sodass diese sich nicht scheuen, riskant zu denken und womöglich Fehler zu begehen. Experte 19 sieht es wie folgt: „[D]amit sie eine gute Idee haben, müssen sie

sich selber erst mal [...] erlauben, drei oder vier oder fünf schlechte Ideen zu haben und auch darüber zu reden, weil hinter der schlechten Idee kommt noch eine schlechte Idee, dann kommt noch eine schlechte Idee und dann finden sie erst die Gute.“ Man müsse den Mitarbeiter verständlich machen: „Hör‘ mal, schlechte Ideen sind sehr wertvoll!“

Zum Humankapital zählen ebenso Kontakte in die Branche oder zu langjährigen Kunden. Experte 4 hebt beispielsweise hervor, dass viele Impulse aus einer engen Zusammenarbeit mit Lieferanten stammen. Zudem sei man oft auf Messen anwesend: „[W]ir gehen auf Fachmessen, um uns zum Beispiel zu informieren, was gibt es für neue Technologien. Brenntechnologien, Schneidetechnologien, und die haben wir auch alle im Haus.“ Im Mittelstand herrscht eine hohe Kundenorientierung, in welcher oftmals eine wesentliche langfristige Erfolgsquelle gesehen wird. „[N]atürlich werden [...] entweder über direkten Kontakt mit dem Kunden oder über [...] unmittelbarem Kontakt mit dem Kunden [...] über die Führungskräfte [...] Impulse aufgenommen und dann verarbeitet“, erklärt diesbezüglich Experte 12. Für Experte 13 ist dies „natürlich ein Riesenvorteil“. „Ich kannte alle Kunden, alle Lieferanten“, fährt er fort. „Ich kannte den Markt.“ In diesem Kontext kann Experte 13 ein praktisches Beispiel beschreiben, bei dem der enge Kundenkontakt als Bestandteil des Humankapitals zu einer sehr dynamischen Reaktion führte. Jemand im Unternehmen 13 habe bei einer Lieferung an einen Kunden aus dem Kreis „hier im Lager [...] zwei falsche Kisten gegriffen“. Dies habe man rechtzeitig im Wareneingang festgestellt und man habe den Kunden daraufhin angerufen „und gesagt: ‚Hier, bevor wir jetzt hier eine Riesenreklamation daraus machen und ewig auf die Teile warten, habt ihr irgendwie die Chance, die mal irgendwie auszutauschen, holt die zwei Kisten ab, bringt die zwei richtigen und dann ist alles gut.“ So sei der Fehler aufgrund des intensiv ausgeprägten Kundenkontakts ohne größere Probleme behoben worden.

Sowohl aus interner wie auch aus externer Perspektive verfügt der mittelständische Eigentümer-Manager über ein besonderes Humankapital. Dieses ist nicht nur sehr weitreichend, sondern auch regional verankert und durch intensive persönliche Beziehungen gekennzeichnet. Diese spezielle Art des Humankapitals lässt eine hohe Dynamik überhaupt erst zu.

Kategorie 4.4: Familie als Ressource (16 Zuordnungen)

„Familie spielt eine große Rolle“, unterstreicht nicht nur der dritte Experte. Der Familie als persönliche Ressource des Managers kommt eine herausgehobene Stellung zu. Sie ist ein deutliches Unterscheidungsmerkmal im Vergleich zu Großunternehmen. Oftmals sind gleich mehrere Generationen im Familienunternehmen tätig. Diese unterschiedlichen Generationen bringen eine Vielzahl an Ideen ein, welche zu einer produktiven Spannung führen können. „Ich habe also beide Söhne schon mit in der Firma“, erläutert Experte 3. „Ich habe ja noch eine zweite Firma. Da bin ich jetzt ganz alleine Geschäftsführer und Gesellschafter. [...] Deswegen kann ich die andere Seite auch beurteilen. [...] Da ist ein Sohn und der andere ist im Augenblick in Amerika [...] und dann kommen sie aber, wenn ich aufhöre, hier rein in die Geschäftsführung.“ An dieser Aussage ist ersichtlich, dass Familien- und Unternehmenssysteme sich stark

überschneiden. Zugleich fungiert die Familie in mehrfacher Hinsicht als wichtiges Humankapital. Sie stellen einerseits Arbeitskraft zur Verfügung und bieten andererseits wichtige Ideen, emotionale Unterstützung und auf langfristige Sicht ein Sicherheitsversprechen. Ist die nachfolgende Generation bereits in das Unternehmen integriert, so ist die Nachfolgeproblematik gelöst. Ist die Familie nicht direkt am Unternehmen beteiligt, so bildet sie für die Eigentümer-Manager dennoch eine enorme Ressource, da sie im Privatleben Halt verleiht. So sagt Experte 1 klar: „Steht die Familie nicht hinter einem, dann hat man ein Problem, ein ganz großes.“ „[D]ie Familie muss mitspielen“, erkennt ebenfalls Experte 8, „besonders die Ehefrau, weil die ja doch manchmal ein bisschen zeitlich leiden muss. Also, die müssen sich schon damit identifizieren und da auch [...] wohlwollend zu stehen.“

Die großen Verzahnungen zwischen Unternehmens- und Familiensystem werden ferner an anderen Aussagen deutlich. „Ich habe drei Kinder, beide Söhne, meine Tochter nicht, beide Söhne sind im Unternehmen, in der Unternehmensgruppe mit drin“, erklärt Experte 2, „und machen dort genauso im Prinzip in den Fußstapfen vom Vater [weiter].“ Die Nähe zwischen Familie und Unternehmen kann als entscheidende Erfolgsquelle betrachtet werden. Darauf angesprochen äußert Experte 4: „Ja, es ist ein Erfolgsgeheimnis, insofern als dass [...] die Familie sehr nah am Unternehmen ist.“ Auf den ersten Blick mag es sich um ein, wie Experte 10 sagt, „normales Anstellungsverhältnis“ handeln, wenn man auf die Überschneidung von Familien- und Unternehmenssystem blickt, doch aus der Familie sei immer viel mehr als reine Arbeitszeit in das Unternehmen eingebracht worden. „[I]n der Generation von meinem Vater war es halt auch so“, erinnert der Experte sich weiter, „dass dann meine Tante hat halt in der Planung mit gearbeitet. Mein Onkel hat die IT geleitet und da kam natürlich auch aus der Familie sehr viel mit, also Unterstützung in das Unternehmen.“

In Unternehmen 21 liegt eine spezielle Führungssituation vor. Die Überschneidung von Familien- und Unternehmenssituation ist hier womöglich am stärksten in der Stichprobe der qualitativen Teilstudie. „Führung mache ich ja zusammen mit meinem Mann“, beschreibt Expertin 21 die Geschäftsführung ihres Unternehmens. „Was auch ein großer Nachteil ist, sage ich auch ganz ehrlich.“ Die angesprochene Verzahnung hat demnach nicht nur Vorteile. Was genau sie damit meint, ergänzt die Expertin 21 auf folgende Weise: „[Es ist] oft [so], dass man abends zusammen essen geht und dann kommt direkt das Thema Firma auf den Tisch und da wünschte ich mir dann oft schon mal so einen Cut. [...] [W]eil hätte man das nicht hier, kein familiengeführtes Unternehmen, hätte man ganz andere Themen und man kommt eher halt mal zum Abschalten. So begleitet das einen halt permanent.“

Das Beispiel von Expertin 21 ist eine der wenigen Aussagen, die die Nachteile der Überschneidung des Familien- und des Unternehmenssystems beleuchten. Die Mehrzahl der Experten berichten davon, dass sie in der Nähe zwischen Unternehmen und Familie eine enorme Stärkung sehen. „Ich kann jetzt nur aus meiner Erfahrung reden und habe es auch schon bei verschiedenen anderen Familienunternehmen, die ich kenne, [...] erlebt“, äußert sich hierzu Experte 2. „Ich empfinde es als absoluten Treibstoff, die Familie mit [...] drin zu haben, weil [...] ich [...]

gebe es weiter.“ Die Familie steigert demnach den Antrieb und verleiht dem Unternehmen Kontinuität, da die Übergabe der Geschäftsführung gesichert ist. Experte 17 sieht es als einen „glücklichen Umstand, dass eben [...] drei Menschen aus der vierten Generation in die Geschäftsführung einsteigen wollen“. Allerdings sei „[d]as bei Weitem nicht in jedem mittelständischen Unternehmen“ so. Ausgehend von der Theorie zu Familienunternehmen und Übergangsphasen in der Generationennachfolge kann nie ausgeschlossen werden, dass es Konflikte zwischen Vorgängern und Nachfolgern gibt, doch wurden diese potenziellen Meinungsverschiedenheiten in der qualitativen Stichprobe nicht erwähnt. Sinnbildlich für die Auffassung zur Nähe zwischen Unternehmen und Familie ist die Bezeichnung der Familie durch den Experten 2 als „Treibstoff“. Die Familie als den Familienunternehmen eigene spezielle Komponente des Humankapitals bietet so eine wichtige Erfolgsvariable.

4.2.5.5 Kategorie 5: Dynamische Managerfähigkeiten (18 Zuordnungen als Einzelkategorie; insgesamt 216 Zuordnungen)

Die dynamischen Managerfähigkeiten bilden neben der Managerflexibilität und der Innovationsfähigkeit die Hauptinteressen dieser Arbeit. Die drei dynamischen Managerfähigkeiten, wie sie aus der Theorie der Dynamic Capabilities stammen, werden nur den wenigsten Vertretern aus der Praxis etwas sagen. Daher kommt es bei der Auswertung der Interviews darauf an, die getätigten Aussagen der Experten den drei unterschiedlichen Fähigkeiten zuzuordnen und zu prüfen, ob neue, induktiv erkannte Kategorien hinzukommen. Neben den ursprünglichen Kategorien des Sensings, des Seizings und des Transformings wurden nach dem ersten Durchlauf des Kategoriensystems die Intuition sowie das Lernen als Kategorien der dynamischen Managerfähigkeiten hinzugefügt.

Der übergeordneten Kategorie 5 wurden Aussagen zugewiesen, die beispielsweise Hinweise auf die Relevanz dynamischer Managerfähigkeiten geben oder die lediglich Bezug nehmen auf die dynamischen Managerfähigkeiten im Ganzen. Experte 10, der ein betriebswirtschaftliches Studium als Hintergrund hat, weist von sich aus darauf hin, es gebe „ja diese dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens und dann gibt es die dynamischen Fähigkeiten von Menschen selbst“. Dies ist eine sehr wichtige Unterscheidung, welche auch dieser Arbeit zugrundeliegt. Eine Vielzahl der Experten verbindet die Dynamik mit der Fähigkeit, rechtzeitig zu reagieren. Angesprochen auf die Möglichkeit, das Umfeld zu verstehen und Veränderungen zu prognostizieren, äußert Experte 6: „Das gibt es in den letzten zwei, drei Jahren gar nicht.“ Es gibt demnach kaum Chancen, langfristig zu planen. Die Manager werden eher in eine Situation gedrängt, in der man lediglich reagieren kann. „[M]an wird, um es zusammenzufassen,“, resümiert Experte 6, „vom Markt getrieben, von geopolitischen Einflüssen getrieben, von der Pandemie getrieben. Das hat sich noch mal verstärkt in den letzten zwei, drei Jahren, das Maß an Dynamik [...] und wenn man das nicht mitgeht, dann ist man weg vom Fenster.“ Von einer proaktiven Rolle kann nicht gesprochen werden. So betont es Experte 6: „[D]as hat noch mal das Maß an Dynamik erhöht, was man selber an den Tag legen muss, [...] um auf Ereignisse mit immer

größeren Auswirkungen für die Unternehmen schneller reagieren zu können.“ Man wolle, so Experte 16, gerne proaktiv handeln, doch sei dies in der heutigen Zeit kaum realisierbar.

Dass man überhaupt dynamische Managerfähigkeiten entwickeln und nutzen muss, sei ein Ergebnis der steigenden Marktansprüche, so auch Experte 6. „Quellen, warum ich dynamisch bin?“, fragt sich Experte 6. „Ja, gut, Quelle [sind] sicherlich [...] Marktanforderungen, die das hergeben und die das bedingen [...]. Marktanforderungen bedingen ein hohes Maß an Dynamik und Flexibilität, die in den vergangenen 20, 25 Jahren stetig steigen.“ Ähnlich sieht es Experte 12: „[E]s variiert sehr, sehr stark und ich nehme mir teilweise auch noch Sachen vor und da schaffe ich auch sicherlich einiges von an dem jeweiligen Tag, aber es prasseln immer sehr viele neue Impulse jeden Tag auf mich ein und insofern muss ich da sehr dynamisch und flexibel sein.“ Dynamik und auch die Flexibilität sind damit notwendige Instrumente, um mit dem Anstieg an Impulsen umgehen zu können.

Das vierzehnte Unternehmen durchlebt momentan ein hohes Wachstum. Im Vergleich zu früheren Zeiten habe man eine Professionalisierung vieler Positionen angestrebt. „Heute habe ich eine Liquiditätsplanung, eine Personaleinstellungsplanung und fünf so Kurven“, erklärt Experte 14, „die müssen übereinander gelegt werden. Das mache ich aber schon nicht. Das sagt mir einer. Das bereitet einer vor [...]. Das habe ich alle zwei Wochen virtuell am Tisch liegen.“ Diese Professionalisierung sei notwendig, um dynamisch zu bleiben. Jedoch steigt durch zusätzliche Personen im Unternehmen ebenso die Komplexität. „Ich erkaufe mir dadurch weiter diese Dynamik“, meint Experte 14. „Investieren wir in Profipersonal. Das ist diese Wette, das ist das Risiko gerade. Schaffen wir genug neue Kunden, um den Apparat, den wir aufbauen, zu rechtfertigen? Aber um uns die Dynamik zu erhalten, müssen wir diesen Apparat aufbauen. Da ist nämlich genau Wachstum die einzige Chance, Dynamik zu erhalten.“ Experte 14 betont also, dass Dynamik und Wachstumsgeschwindigkeit zueinander passen müssen. Bezogen auf die persönlichen dynamischen Managerfähigkeiten weist dies darauf hin, dass Dynamik ab einem gewissen Punkt nur dann weiterbestehen kann, wenn man Aufgaben, die man einst noch selbst erledigen konnte, aus der Hand gibt und von kompetenten Kollegen erledigen lässt.

Familienunternehmen besitzen oftmals eine langjährige Tradition und ebenfalls eine enorme Überlebensfähigkeit. Unternehmen aus dem Mittelstand zeichnen sich also auch durch Stetigkeit aus. Dies führt bei einigen Experten zu der Aussage, dass sie sich selbst gar nicht für übermäßig dynamisch halten. „[W]enn man sagt: ‚Ich bin dynamisch.‘“, meint Experte 20. „[D]as würde ich mir so nicht zuschreiben. Ich würde eher sagen, ich versuche, einigermaßen stetig zu arbeiten und neugierig zu bleiben [...] und die richtigen Mitarbeiter zu haben.“ In ähnlicher Weise äußert sich Experte 22: „[I]ch bin jetzt nicht der dynamischste. Da gibt es sicherlich andere Branchen und andere Typen, die da noch schneller unterwegs sind [...].“ Bezogen auf seine Branche aber könne er sich schon als dynamisch bezeichnen: „[F]ür die Branche, in der wir uns befinden, glaube ich schon sagen zu dürfen, dass ich relativ dynamisch an der Stelle bin einfach [...] aus dem Druck heraus.“ Er sei „eigentlich ein bequemer Mensch“, so Experte 20. „[W]enn alles so bleibt wie es ist und das wäre erfolgreich, dann wäre ich der Erste, ja, der

damit sehr gut leben könnte“, erklärt Experte 20 weiter. „Dann hätte ich keinen Druck, in irgendeiner Weise so etwas zu verändern.“ Laut des Experten müsse man nicht dynamisch agieren, wenn dies gar nicht gefordert ist. Demnach herrscht hier ein situativer und damit Kontingenzansatz. „[E]twas zu verändern des Verändern willens, das bin ich nicht“, stellt Experte 20 klar, „sondern wenn ich etwas verändere, dann hat das schon Sinn und Zweck und da ist auch ein Stück weit Druck von außen dabei, der dann dazu führt, sich verändern zu müssen.“

Dynamik kann nur dann entstehen, wenn Flexibilität vorhanden ist. Die dynamischen Managerfähigkeiten profitieren demnach von einer höheren persönlichen Flexibilität der Manager. „[D]ie Dynamik entsteht einfach damit, dass ich flexibel reagieren kann“, meint unter anderem Experte 18. Flexibilität erzeugt ferner Handlungsfreiheit. Es bestehen verschiedene Optionen, aus denen man je nach wahrgenommenem Impuls auswählen kann. Die dynamischen Fähigkeiten fungieren demnach als aktivierendes Element des Flexibilitätpotenzials. In diesem Kontext äußert Experte 17: „Ich habe es total genossen, diese Freiheit, dynamisch zu sein.“

Kategorie 5.1: Sensing (50 Zuordnungen)

Das Sensing steht zu Beginn der Prozessfolge, die aus den dynamischen Managerfähigkeiten gebildet werden kann. Besitzt ein Manager diese Fähigkeit, so kann er Impulse wahrnehmen, interpretieren und in das Unternehmen einbringen. Eine Vielzahl von Aussagen der Experten konnte dieser Fähigkeit zugeordnet werden.

Die wichtigsten Impulse, die es gilt wahrzunehmen und richtig einzuordnen, stammen vom Markt. „Es ist genau das: Ich kann mich sehr schnell auf den Markt anpassen“, sagt beispielsweise Experte 2. Angesprochen auf die Quellen des Wettbewerbsvorteils erkennt Experte 3: „Ja, der nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt einfach in der Flexibilität, im schnellen Umsetzen, auch darin, schnell zu erkennen, was will der Markt eigentlich.“ Mit dem Erkennen von Marktanforderungen wird eine wichtige Komponente des Sensings genannt. Doch das werde „immer problematischer und schwieriger“, so der dritte Experte. „Man muss sich immer wieder auf den Markt einstellen“, beschreibt der Experte. „Ich glaube, man ist nur nachhaltig, wenn man flexibel ist. Sonst kann man das nicht sein. Sonst geht man unter.“ Angesprochen auf den Ursprung der Impulse äußert Experte 19: „Ja, gut, die kommen natürlich zum einen vom Markt [...]. Ja, dass der Markt die Dynamik fordert und neue Anfragen hat, geänderte Technologien. [...] Das hat eine gewisse Dynamik von außen reingepumpt.“ Um sich dem Markt und damit dem Umfeld anzupassen, wird Dynamik erforderlich.

Das Sensing als dynamische Managerfähigkeit wird nicht selten direkt mit dem Innovationsmanagement verbunden. „Meistens ist es so“, sagt Experte 11, „dass wir [...] uns die Entwicklungen im Markt anschauen oder versuchen, die mitzubekommen und uns dann mit potenziellen Partnern in Verbindung setzen und überlegen: ‚Können wir daraus ein Innovationsprojekt machen?‘ Manchmal ist es auch so, dass Partner oder potenzielle Partner uns ansprechen.“ Beim Sensing gehe es also nicht allein um das aktive Suchen und das Hochhalten der Wachsamkeit, sondern auch darum, empfänglich zu sein für Impulse der Partner. „[M]an muss halt den

Kunden kennen“, erklärt auch Experte 12. Der Experte betont weiterhin, dass es vor allem die Führungsebene sei, über die Impulse aufgenommen wird. Dies hebt die engen persönlichen Kontakte zwischen den Managern im Mittelstand im Verbund mit Kunden und Lieferanten hervor. Man nehme „entweder über direkten Kontakt mit dem Kunden oder über [...] unmittelbarem Kontakt mit dem Kunden [...] über die Führungskräfte“ Impulse auf und verarbeite diese im Anschluss. „Ich muss also die Fähigkeit haben“, erörtert Experte 15, „die Kundenbedürfnisse zu erkennen, dass die [...] etwas verändert haben wollen von unserem Standardprodukt und vielleicht noch ein paar Sachen mit dazu und das Ganze so groß ist, dass man dafür auch noch ein ganz anderes Projektmanagement aufbereiten muss.“

Neue Erkenntnisse erlangen einige Experten zudem durch Benchmarking. „Jetzt muss man dazu wissen, die Bäckerbranche ist unglaublich offen und transparent“, legt Experte 9 offen. „Die großen Bäcker aus Deutschland vergleichen sich untereinander alle. Ja, also wir sitzen in sogenannten Quervergleichstagungen zusammen, wo wir die Gewinn- und Verlustrechnungen und alles [...] von den Kollegen in Deutschland sehen.“ Experte 9 könne auf diese Weise sehen, „wie produktiv wir sind und dann können wir uns halt auch sehr gut benchmarken“. Diesen Vergleichen komme eine hohe Bedeutung zu, so der Experte weiter: „Ja, und das hat für uns im Internen unglaublich viel gebracht, weil es den Prozess beschleunigt hat.“ Es handelt sich hierbei um eine sehr systematische Form des Sensings, welche zur Folge hatte, dass es zu einer Beschleunigung kam. Dies wiederum ist ein klares Kennzeichen der Dynamik.

Eine Methode, die dynamische Fähigkeit des Sensings zu betreiben, ist das Auftreten auf Messen. Hierbei wurde bereits auf die Aussage des vierten Experten eingegangen: „[W]ir gehen auf Fachmessen, um uns zum Beispiel zu informieren, was gibt es für neue Technologien. Brenntechnologien, Schneidetechnologien.“ So könne man auf neue Kunden oder Märkte stoßen. Passend hierzu betont Experte 11, man müsse „am Ball sein, um zu erkennen, was da passiert“. Ebenso wie Experte 4 nutzt er den Auftritt auf Messen: „[M]an liest sehr viel, [...] vor allen Dingen muss man sich auch auf Messen [...] und in entsprechenden Foren bewegen.“

Bezogen auf die Inhalte des Sensings gehe es zumeist darum, neue Technologien wahrzunehmen. „Das heißt, wir gucken immer danach, was gibt es für neue Technologien“, sagt hierzu ebenfalls Experte 4. Einigen der Geschäftsführer geht es vor allem darum, den strategischen Effekt von Neuerungen auf dem Markt zu erkennen. „Ich bin eigentlich gar nicht mehr State of the Art in meinem Alter“, meint Experte 11. „Wenn Sie jetzt meine eigene [...] Flexibilität sehen, dann sehe ich mich vor allen Dingen in der Rolle zu erkennen, wo die Trends hingehen, mich mit denen zu beschäftigen [...], vor allen Dingen auch den strategischen Impact zu erkennen, den der auf Kommerzialisierung haben könnte.“ Hierauf geht Experte 11 noch genauer ein: „Ich sehe mich da eher [...] in der Rolle, den Markt zu erkennen, die Tendenzen und die Entwicklungen zu erkennen und meine Mitarbeiter da drauf vorzubereiten.“ Man müsse in dem Geschäftsfeld seines Unternehmens „schnell reagieren können“. „[J]e schneller man Trends und Technologien entwickelt“, so Experte 11 weiter, „desto wettbewerbsfähiger ist man und Dinge, [...] die heute noch aktuell sind, die können morgen schon obsolet sein.“

Entscheidend im Kontext des Sensings ist aber sicherlich auch, filtern zu können, was für das eigene Geschäftsmodell wirklich relevant ist. Bereits angesprochen wurde das, was Experte 13 „einfach klare[n] Menschenverstand“ nennt. Man müsse in der Lage sein, „viele Dinge [...] nüchtern zu betrachten“. Es sei die Frage: „[W]as sind wir auch im Stande zu leisten?“ Es zeigt sich, dass es für das Sensing bedeutend ist, aus der Vielzahl an Impulsen jene Effekte herauszufiltern, die zum einen wirklich relevant sind und zum anderen machbar sind angesichts der Ressourcen des betreffenden Unternehmens. „Du musst in der Lage sein, schnell zu erkennen“, erklärt auch Experte 20, „wo eine Möglichkeit ist, aber nicht hinter jeder Gelegenheit hinterherzurennen [...] und lieber einmal mehr prüfen und dann machen.“

Damit wurden bereits viele Impulse von externer Seite angesprochen, welche es gilt, im Rahmen des Sensings verarbeiten zu können. Allerdings stammen ebenfalls viele Informationen und Impulse aus dem Unternehmen oder auch aus der Familie. Dies ist als interne Impulsquelle einzustufen. „Ich lese, ich lese extrem viel, bin gut vernetzt, würde ich mal sagen“, schätzt Experte 20. „[D]ann kommen Ideen von unseren Mitarbeitern, von meiner Frau, von meiner Tochter und das Ganze insgesamt gibt halt immer wieder neue Anstöße.“ Als interne Impulsquelle kann natürlich ebenfalls der Manager selbst angesehen werden. Experte 22 wiederum sieht es als eigenen Impuls an, dass er die Struktur und eine Art Innovationsmanagement geschaffen habe, die die Aufnahme und Verarbeitung von Impulsen erst zulasse. „[D]ie Idee zu haben, an der Stelle hier ein Innovationsmanagement einzuführen mit einer gewissen Struktur“, sagt Experte 22, „das habe ich schon angestoßen und habe dann auch die [...] Leute besetzt, zu sagen auch da wieder, die richtigen Leute an die richtigen Positionen.“

Ein ebenso zentraler Ort, an dem das Sensing der Manager ausgeführt wird, ist das Managementteam. „Mein Mann und ich haben diese Innovationsprozesse reingebracht“, stellt Expertin 21 klar, welche zusammen mit ihrem Mann das Management des Familienunternehmens bildet. „Wir wollten nicht die alten Prozesse übernehmen“, meint Expertin 21 weiter, „sondern wirklich jetzt aufbrechen und sagen: ‚So jetzt beginnt was Neues mit uns.‘, und dadurch haben wir ganz viele neue Prozesse und Führungsmöglichkeiten eingebracht [...].“ Zu erkennen, welche Chancen es gibt und wann diese implementiert werden können, kann demnach eng mit einem Führungs- und Generationenwechsel verbunden sein. Zugleich zeigen sich hier bereits Anklänge des Transformings, wenn vom Aufbrechen von Strukturen und Prozessen gesprochen wird. „[D]ie guten Ideen, [...] die kommen jetzt nicht von mir alleine“, gibt Experte 20 zu, „sondern wir sitzen zusammen und jeder kriegt seinen Part oder jeder sagt: ‚Hier, was willst du machen?‘, und so hat sich das dann entwickelt und da haben wir viele Dinge verändert.“ Im Austausch also entstehen viele Ideen. „Im Endeffekt entstehen Dinge meist aus Gesprächen miteinander“, sagt auch Experte 7.1. „Wir haben also da in unserem Führungsstamm [...] halbjährlich [...] außerhalb des Betriebs immer solche Termine, wo wir uns in Ruhe mal einen Tag zusammensetzen und nachdenken, was können wir machen, was können wir verändern.“ Die Ideen, die dort entstehen, werden im Folgenden dann aber von den Geschäftsführern vorangetrieben. Damit ist der Übergang vom Sensing zum Seizing angesprochen worden. „Das sind

meistens Ideen, die aus dem Team entstehen“, beschreibt Experte 7.1 diesen Prozess, „und die dann natürlich irgendwann von uns hier in der Form dann nach vorne getrieben werden müssen und entsprechend dann umgesetzt werden müssen.“

Aus allen Teilen des Unternehmens können wichtige Impulse an die Unternehmensführung herangetragen werden oder diese Informationen werden erfragt. „Meine Aufgabe ist vor allen Dingen, viele, viele Fragen zu stellen“, meint Experte 20, „und dann auch Dinge gegenüber den Herstellern und den Banken und allen möglichen in Gang zu setzen, wo ich aber die Informationen von unserem Team brauche.“ Das aktive Abfragen von Neuerungen ist eine wichtige Komponente des Sensings. Experte 17 hat für einen solchen Austausch eine spezielle Abteilung installiert im Unternehmen: „Wir haben hier eine Abteilung, da sind [6] Leute beschäftigt, 2 Chemiker, 4 Verfahrenstechniker und denen stehe ich also persönlich vor. Die haben keinerlei Vorgaben, jetzt irgendwie Zeitvorgaben.“ Aus diesem Zusammenschluss, dadurch dass mehrere Bereiche beteiligt sind, stammen wichtige neue Impulse, die vom Geschäftsführer aufgenommen und vorangetrieben werden können. Hauptsächlich, so Experte 20, komme „durch diese sechs Leute plus mir in der Initialzündung“ der entscheidende Impuls, um Dynamik im Unternehmen zu erzeugen. „[I]ch muss natürlich mit meinen Mitarbeitern immer erstmal [...] die Themen aufnehmen und bewerten“, erörtert Experte 12. „Also, in erster Linie bin ich erstmal Moderator, weil ich ja die Impulse vom Kunden und von meinen Mitarbeitern erstmal aufnehme und dann auch bewerte und daraus Schlüsse ziehe.“

Dynamisch zu sein, beinhaltet allerdings nicht nur, dass man Veränderungen rechtzeitig erkennt oder sich diese selbst überlegt, sondern es geht danach insbesondere um das Umsetzen. Experte 22 verdeutlicht: „Dynamik hat auch damit zu tun, Dinge, so Sachverhalte zu erkennen und dann zu schauen, was mache ich denn daraus und [...] dann auch wirklich an Lösungsansätze zu gehen und dann auch zu entscheiden und umzusetzen.“ Nur wachsam zu sein, führt noch lange nicht zu einem Wettbewerbsvorteil. „Es nützt ja nichts, wenn man nur erkennt und dann sagt: ‚Man müsste mal‘“, meint Experte 22 ergänzend, „sondern dann auch wirklich in die Umsetzung geht und das ist an der Stelle vom Weg her gelungen, [...] dass wir in den USA ein Unternehmen erworben haben [...], sondern weil wir schon für uns erkannt haben, wir brauchen eine Veränderung, auch in der Marktausrichtung und haben uns dann auf Nordamerika ein Stück weit fokussiert.“ Auf die Phase des Sensings muss also die Phase des Seizings, des Entscheidens, des Implementierens und des Umsetzens folgen.

Kategorie 5.2: Seizing (51 Zuordnungen)

Seizing ist kein einmaliger Prozess. Seizing ist eine kontinuierlich durchzuführende dynamische Fähigkeit der Manager. Laut Experte 1 hat man „immer ein Problem“ und dieses müsse man immer „ein[en] Schritt weiter[treiben]“. „Ja, und dann hat man aber auch mal drei Schritte zurück gemacht“, meint Experte 1, „und das hat einen natürlich auch zurückgeworfen. [...] Das kann man immer nur step by step machen.“ Ist ein Problem erkannt worden durch das Sensing, so gilt es, dieses Problem zu lösen oder auf der anderen Seite eine Chance auszunutzen.

Sind die Impulse erst einmal aufgenommen – bei Experte 12 geschieht dies zumeist über Gespräche mit den Mitarbeitern – müsse man „erstmal Moderation aufnehmen und dann daraus natürlich mit dem Führungsteam auch die Sachen [...] ausbauen, vorantreiben und [...] dann auch umsetzen“. Viele Eigentümer-Manager sehen ihre Rolle darin, treibende Kraft hinter der Verwirklichung einer Idee zu sein. „[D]as ist dann auch immer die Aufgabe in der Geschäftsführung, diese Prozesse anzustoßen“, erklärt Experte 10. Bei ihm im Unternehmen werde „die Geschäftsführung [...] häufig [...] als [...] Ideengeber oder Startschussgeber gesehen“. Weniger sei es seine Aufgabe, die Umstellung von Prozessen oder Strukturen selbst durchzuführen. Er müsse eher „dann diesen initialen Startschuss geben und darauf warten die meisten Leute halt“. Dabei gehe es ihm aber stets darum, die Leute auch mitzunehmen: „Das ist aber auch gleichzeitig dieser Wandel, den ich versuche anzutreiben, dass das auch [...] Bottom Up [...], dass das auch durch die Leute mitkommt. Das ist aber ein sehr intensiver Lernprozess.“

Ähnlich wie Experte 12 beschrieb, dass er Themen „ausbauen, vorantreiben und [...] letzten Endes auch umsetzen“ müsse, sprechen viele andere Experten ihre Rolle als Treiber neuer Projekte an. „Ich habe das Ganze vorangetrieben“, sagt beispielsweise Experte 19 angesprochen auf seine Rolle bei einem spezifischen Innovationsvorhaben. Fragt man Experten 3, so antwortet er: „Antreibend [...]. Das ist entscheidend. Auf jeden Fall. Immer wieder jeden Morgen aufstehen und sagen: ‚So Leute, wir können nicht zufrieden sein.‘“ Was neue Technologien betreffe, so sei er „bestimmt der Treiber“, erklärt auch Experte 4. Er müsse „letztlich auch die Entscheidung treffen“. „[A]m Ende des Tages muss ich auch den Kopf dafür hinhalten,“, stellt Experte 4 weiterhin klar, „wenn ich neue Technologien einführe. Aber ich habe [...] die letzten Technologien alle eingeführt, auch gegen Widerstände im eigenen Hause [...]“. Hier zeigt sich, dass es ein wichtiger Aspekt des Seizings ist, Hürden zu überwinden.

Beim Seizing kommt es auch auf das Timing an. Es gehe nicht darum, dauernd Veränderungen durchzuführen. Stetigkeit in der Geschäftsführung sowie Stabilität sind ebenso von Vorteil. Dies deutet ebenfalls eine Aussage von Experte 5 an. „Ich muss also diesen Punkt erwischen“, meint dieser. „Den wird man nie genau erwischen, aber ich muss den Punkt erwischen, wo ich sage: ‚Ich muss jetzt hier was tun. Es reicht jetzt einfach so nicht mehr, so wie wir es gemacht haben. Wir [...] wir kommen da nicht weiter, also muss ich irgendetwas anderes in dem Moment machen.‘ Und diese Aktivität halte ich dann in dem Moment für sehr, sehr wichtig.“

Ebenso ist es wichtig, unterschiedliche Projekte aufeinander abzustimmen, Meinungen anzupassen und Anstrengungen in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Es entstünden „viele Sachen aus gemeinsamen Gesprächen, gemeinsamen Gedanken, die man dann irgendwann [...] in die Richtung bringen muss“. Er, der Experte 11, sehe sich vor allem in der Rolle, die aufkommenden Trends zu erkennen „und meine Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter in diese Richtung zu lenken und sie aufzufordern, sich mit diesen Themen zu beschäftigen“. Bezeichnend ist die folgende Aussage von Experte 12: „[M]it dieser ganzen Informationsflut muss man halt umgehen und es bringt ja nichts, nur damit umzugehen, sondern man muss das ja auch kanalisieren.“ In diesem Kontext ist es ebenso von Bedeutung, Prioritäten zu setzen. Dabei profitiert Experte

20 von seiner Entscheidungsstärke: „Ich kann halt schnell entscheiden.“ Allerdings muss er genau auswählen, welche Projekte wirklich realisiert werden sollen.

Es gilt, wenn eine Entscheidung getroffen ist, diese dann auch konsequent zu realisieren. Experte 20 erklärt: „[W]enn du entschieden hast, dann musst du machen. Das ist so ein bisschen unser Prinzip [...]. Ja, wichtige Idee erkennen und wenn du sagst, du willst was machen, dann mach' es richtig, dann aber auch konsequent umsetzen.“ Eine ähnliche Ansicht teilt auch Experte 22. „Dynamik hat auch damit zu tun, Dinge, so Sachverhalte zu erkennen“, beschreibt Experte 22, „und dann zu schauen, was mache ich denn daraus und dann, dann auch wirklich an Lösungsansätze zu gehen und dann auch zu entscheiden und umzusetzen.“ Vor allem in der Initiationsphase kommt dem Geschäftsführer die zentrale Rolle zu. Jedoch kann die Führungsperson selbst den gesamten Prozess nicht realisieren. Daher wird die vertrauensvolle Zusammenarbeit und ab einem bestimmten Punkt ebenso die Delegation wichtig. Angesprochen auf den Verlauf eines Projekts antwortet Experte 14: „Ja, [...] ich habe schon noch einen gewissen Einfluss. Sobald das dann in so einer ersten Version sich hier verselbstständigt und dann weiter gepflegt wird und weiterentwickelt wird, da werde ich zwar informiert der Form halber, aber da nehme ich nicht teil.“ Experte 14 beabsichtigt gar, ein System aufzubauen, das ihn in einigen Rollen überflüssig macht. Der Experte weiß, dass es ab einer bestimmten Größe nicht mehr möglich ist, in jedem Prozess bis ins Detail involviert zu sein. „Ich baue gerade um mich herum alles so auf“, meint Experte 14 in Bezug auf den Fortgang eines Problems, „dass ich selber trotz des zunehmenden Drucks und der Größe eigentlich die gleiche Dynamik in Entscheidungen behalten kann, weil ich um mich herum Menschen aufbaue, die gut vorfiltern, was an Informationen wir brauchen, um diese Dynamik zu erhalten.“ Früher habe Experte 14 sich noch bemüht, alles selbst berechnen zu können und Detailwissen über jeglichen Bereich des Unternehmens zu besitzen. Seizing als dynamische Managerfähigkeit beinhaltet demnach, dass nicht nur Ressourcen verteilt werden, sondern auch Entscheidungsrechte. Durch das Vorfiltern des Managers können wichtige Entscheidungen beeinflusst werden. Damit dies erfolgreich ist, ist ein vertrauensvolles Verhältnis im Unternehmen notwendig.

Der Idee entsprechend, dass das Vorantreiben einer Idee oder eines Prozesses nur gelingt, wenn man die Leute mobilisiert, erklärt auch Experte 9, dass es für ihn immer entscheidend sei, nach dem Wahrnehmen einer Chance, schnell diejenige Person zu finden, die geeignet ist, das Vorhaben erfolgreich umzusetzen. „[D]as war im Prinzip so für mich der klassische Prozess“, erörtert Experte 9, „erst die Idee natürlich, die kommt von mir oder ist eine Idee der Geschäftsführung [...]. [I]n welche Felder wollen wir rein, wo sehen wir im Prinzip die größten Chancen und dann kommt für mich immer schon direkt das Thema ‚Wer‘.“ Die Auswahl der Personen, das Mobilisieren von Humankapital, steht damit bei Experte 9 im Zentrum des Seizings. Experte 3 spricht hierbei von „Multiplikatoren“ in Bezug auf die Mitarbeiter. „Das heißt“, erklärt der Experte weiterhin, „wenn Sie wachsen wollen, brauchen Sie erst mal gute Leute.“ Experte 16 nutzt hierfür die Metapher einer Mannschaft: „[W]ir spielen alle zusammen Fußball und am Ende wollen wir Tore schießen, das ist immer mein Beispiel, aber eines ist auch klar: Wenn

einer foul, bin ich der Schiedsrichter und dann gibt es auch eine gelbe Karte und eine rote Karte.“ Dieser Experte sieht sich demnach als Teil eines zusammenarbeitenden Teams, in welchem er aber dennoch eine herausgehobene Stellung einnimmt. Er ist sogleich Anführer wie auch Moderator zwischen den einzelnen Mitgliedern. Experte 11 sieht dies ähnlich. Er beschränkt das Zusammenbringen von Ressourcen und Mitarbeitern aber nicht allein auf das Unternehmen im Internen. Bei seinem Unternehmen werde der Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten, „[i]ndem wir sehr stark mit Partnern kooperieren, die sich in den Nischen bewegen [...] und da sehe ich auch meine Rolle als Art Entrepreneur, als jemand, der die verschiedenen Partner und Spezialisten projektspezifisch auch zusammenbringt.“

Schlussendlich ist aber in Bezug auf den Mittelstand zu den dynamischen Managerfähigkeiten zu sagen, dass es vor allem darum geht, entscheidungsfreudig zu sein. „[L]etztendlich ist das, was ich mache, immer wieder Entscheidungen zu treffen“, meint auch Experte 15. „Also, das Wesentliche meiner Tätigkeit ist, dass meine Mitarbeiter, das mittlere Management, entscheidungsvorbereitend Dinge aufbereiten, aber viele Dinge schlicht und ergreifend ja Zielkonflikte darstellen“, führt der Experte danach aus. Der Manager muss dementsprechend immer wieder entscheiden und Zielkonflikte moderieren. Experte 15 fasst es wie folgt zusammen: „Entscheidungen treffen ist im Wesentlichen das, was mein Hauptthemenblock ist, ja.“ Es liegt an der typischen Entscheidungs- und Eigentumsstruktur im Mittelstand, dass wegweisende Entschlüsse schnell gefasst werden können. „Da sind wir also relativ flexibel“, erkennt Experte 8, „und haben kurze Wege und auch kurze Entscheidungswege.“ Die Kürze der Entscheidungswege kommt durch die fehlende Notwendigkeit der Konsultation mehrerer Anspruchsgruppen. Die Manager in der Stichprobe wissen ihre Macht also auch tatsächlich auszunutzen und in Schnelligkeit umzuwandeln. Das Seizing ist geprägt von dieser Kombination aus Schnelligkeit und Nutzung der exponierten Machtposition.

Kategorie 5.3: Transforming (27 Zuordnungen)

Das Transforming betont die fortdauernde Umgestaltung des Unternehmens und der Basis des Unternehmens, bestehend aus Ressourcen, Strategien, Routinen und unter anderem Kompetenzen. Angesprochen darauf, was Fortschritt für Experte 5 bedeutet, antwortet dieser: „Weiterentwicklung, Veränderungsprozesse, Entscheidungen treffen, das ist für mich eine Kombination aus allem.“ Experte 9 unter anderem hebt hervor, er könne „niemals akzeptieren, dass wir irgendeinen Stillstand haben oder dass sich irgendjemand mit dem Erfolg des letzten Jahres schmückt“. Dies steht im Kern des Transformings. „[W]ir müssen immer hungrig sein, Dinge neuzumachen, neuzudenken, weiterzugehen“, fordert Experte 9 weiterhin, „und es geht immer weiter, also, es gibt kein Ende.“ Veränderung ist für den zweiten Experten etwas vollkommen Natürliches. „Das ganze Leben ist ein Veränderungsprozess und es ist auch in einer Firma zu sehen“, erklärt Experte 2. Er ergänzt für sich: „Ich muss die Veränderungen leben. Ich muss nicht nur darüber diskutieren und ich muss nicht nur darüber nachdenken. Ich muss es auch machen, ich muss handeln und nur da wo ich handle, kann auch was passieren.“

Einige Unternehmen nutzen systematische Ansätze, um das eigene Unternehmen oder einzelne Bereiche umzugestalten. Einen solchen Ansatz erläutert Experte 4: „Da haben wir eine große Arbeit [...] mit der Uni Siegen. Die haben unser ganzes Unternehmen mal unter die Lupe genommen und dann haben wir unsere Logistikwege, interne Logistikwege, analysiert und haben festgestellt, wo Stärken, vor allen Dingen aber wo wir Schwächen haben.“ Dies habe, so der Experte, dann einschneidende Konsequenzen gehabt. „[D]adurch [...] haben [wir] die Firma zum Beispiel auch umorganisiert und haben teilweise sogar neue Hallen gebaut, um das zu realisieren, was diese Aufnahme ergeben hat“, erinnert sich Experte 4. Zu seiner Rolle dabei sagt er: „Das habe ich stark vorangetrieben, muss ich sagen.“

Es geht beim Transforming aber nicht nur um radikale Neuausrichtungen und Umgestaltungen. Ebenso wichtig sind fortlaufende Optimierungen. „[D]as sind wahrscheinlich mehr so Prozesse, also so Prozessoptimierung [...]“, äußert Experte 13 hierzu. „Da, ja, gibt es laufend mal so Kleinigkeiten.“ Dadurch, dass diese Optimierung andauernd betrieben wird, könne dies zum Teil auch ermüdend werden, so Experte 15: „[W]enn du immer wieder optimierst, immer wieder Prozesse in Frage stellst und dich immer wieder reindenken musst [...]. Das kann ein Stück weit ermüdend sein.“ Die Dynamik des Unternehmens, der stetige Fortschritt, sei eng mit der persönlichen Dynamik des Managers verbunden, erklärt Experte 16: „Das ist meine Dynamik und da muss ich reagieren und das ist das, was wir ja hier machen und das jeden Tag.“ Ähnlich sieht es Experte 22, der für sich betont, dass man kaum mehr langfristig planen und strategisch agieren kann. Man belasse es vielmehr beim Reagieren. „[L]angfristig zu planen, ist aus meiner Sicht utopisch“, stellt er fest. „Also, da müssen wir uns jedes Jahr wieder neu beweisen“, erklärt Experte 22. „Ich will nicht sagen, neu erfinden, aber neu beweisen.“ Die Transformation geschieht also sehr kurzfristig. Stillstand oder der dauerhafte Erfolg aufgrund einer bewährten Basis sind somit kaum möglich oder in Teilen gefährlich.

Die Transformationsbestrebungen der dynamischen Managerfähigkeiten äußern sich ebenfalls darin, dass die Unternehmen nach und nach so ausgestaltet werden, dass sie exakt zu den Zielen und zu dem Verhalten der Manager passen. „Ich persönlich muss bei mir sagen“, erkennt Experte 15, „dass das [...] Unternehmen von seiner Struktur gut zu meinen Fähigkeiten und [...] zu dem, was ich [...] als Geschäftsführer und als Person mitbringe, ganz gut passt [...].“ Dies kann der Experte noch genauer erklären. Es habe, so Experte 15, vor allem etwas damit zu tun, dass man die Wachstumsfähigkeit sicherstellen wolle. „[M]ein persönlicher Punkt war über all die Jahre“, merkt Experte 15 an, „dass ich praktisch neben dieser [...] Unternehmensführung [...] schon Organisationen und Abläufe schaffe, die Wachstumsfähigkeit herstellen. [D]as ist bei mir das Wesentliche, womit ich das Unternehmen geprägt habe. Dann ist es eine Tendenz, dass wir quasi klare Abläufe und Strukturen reingebracht haben, die immer wieder diese beschriebenen Ausnahmen zulassen.“ Der Manager gestaltet das Unternehmen demnach nach seinen Vorstellungen. Dies ist möglich, da er in einer derart starken Position ist, dass andere Anspruchsgruppen diese Vorhaben nicht abändern können. Es zeigt sich eine große Korrespondenz zwischen der Persönlichkeit des Unternehmers und des Unternehmens als Organisation.

Kategorie 5.4: Intuition (47 Zuordnungen)

Die einzelnen Ausgangskategorien innerhalb der fünften Kategorie wurden deduktiv abgeleitet aus der Theorie. Aufgenommen wurden das Sensing, das Seizing sowie das Transforming. Während der Interviews und der ersten Anwendung des Kategoriensystems auf das Datenmaterial wurde jedoch deutlich, dass viele Aussagen sich auf den Einsatz der Intuition beziehungsweise des Bauchgefühls beziehen. Daher wurde diese Kategorie dem ursprünglichen Kategoriensystem hinzugefügt. Die Intuition, so zeigte sich, wird vor allem genutzt, um Prozesse in Gang zu setzen und Entscheidungen zu beschleunigen. Wo in anderen Unternehmen für Entscheidungen eine Vielzahl an Meinungen einbezogen und Abwägungen durchgeführt werden müssen, verlassen sich die Eigentümer-Manager nicht selten auf das Bauchgefühl.

Angesprochen darauf, welche Rolle die Intuition bei der Entscheidungsfindung spiele, antwortet Experte 22: „Für mich [...] eine ganz große. Die besten Entscheidungen, die ich zumindest getroffen habe in den letzten Jahren, waren immer intuitiv.“ Das bedeute allerdings nicht, so der Experte weiter, dass man in Unternehmen 22 gänzlich auf berechnende Analysen verzichte. „Also, natürlich rechne ich auch durch oder lasse rechnen“, bekräftigt er, „und wir machen Entscheidungsvorbereitungen und wir [...] versuchen in Szenarien zu denken und entscheiden dann, aber die besten, wirklich die besten Entscheidungen, kann ich sagen, waren intuitiv [...]“. Bei größeren, komplexen Unternehmen bedürfe es weitaus umfangreicherer Entscheidungsprozesse, so Experte 1. Diese Prozesse dauerten teilweise so lange, dass, wenn die Entscheidung dann getroffen ist, bereits neue Themen aufgekommen sind, die das alte Entscheidungsthema obsolet machen. Experte 1 beschreibt die Entscheidungsprozesse in großen Unternehmen wie folgt: „Dann wird alles aufgelistet und dann wird pro contra, pro contra und bis Sie die Liste abgearbeitet haben, dann gibt es schon wieder ein neues System, was wieder einen Schritt besser ist und [...] und dann fangen Sie von Neuem an.“ Gefragt nach seiner Entscheidungsbasis, antwortet Experte 1: „Nein, das ist Bauchgefühl [...]“. In seinen Entscheidungen, so Experte 13, finde sich „sehr viel Intuition und [...] vielleicht einfach gesunder Menschenverstand, also einfach mal Birne einschalten, einfach mal überlegen [...]“.

Interessant sind die Aussagen von Experte 20 zur Bedeutung von Intuition. Er kann gar eine konkrete Prozentzahl zum Anteil des Bauchgefühls an der Entscheidungsbasis angeben: „Für die Entwicklung einer Idee ist das ungefähr einen Drittel wert. Den Rest musst du dann halt systematisch entwickeln [...]“. Oftmals, so zeigt es sich bei weiteren Aussagen des Experten, sind dies aber die entscheidenden 30 Prozent: „Ich [...] habe jetzt ein großes Projekt [...], zwei große Projekte, die auf den ersten Blick interessant schienen, hatte ich kein gutes Bauchgefühl [...], habe ich auch gesagt.“ Experte 14 nimmt eine andere Differenzierung. Bei wirklich grundlegenden Entscheidungen plane und berechne man durchaus über einen längeren Zeitraum, auch weil man zumeist weitere Akteure einbinden muss. Grundlegend sei der Gedanke bei Entscheidungen aber „Bauch, schnell, Bauch, schnell“. Doch er ergänzt, man handele „[n]icht ganz unbedacht [...], muss man auch ganz klar sagen“. Was die wegweisenden Entscheidungen betrifft, meint Experte 14: „So Grundsatzentscheidung wie jetzt der Bau so eines Rechenzentrums

mit dem [Partner] zum Beispiel [...]. Das haben wir uns sogar sehr gut überlegt, aber bei anderen, glaube ich, sind das Entscheidungsprozesse, die dann zwei Jahre dauern und bei uns drei Monate und in drei Monaten haben wir uns entschieden, wir werden das mit einem Gesellschafter, mit einem Partner machen und größer und anders, weil es auch entscheiden werden muss.“ Es zeigt sich demnach, dass selbst diese zentralen Entscheidungen, wenngleich die Intuition hier weniger wichtig ist, schneller getroffen werden können als in größeren Unternehmen mit einem ähnlichen Angebotsprofil.

Dass der Einsatz von Bauchgefühl eigentlich dem Anspruch einer professionellen Geschäftsführung widerspricht, erkennen viele Manager an, doch sie sehen darin keine größere Gefahr. „Ist viel Bauchgefühl ja. Ja, das ist viel Bauchgefühl“, gibt auch Experte 4 an. „Wenn ich das einem Betriebswirtschaftler sage, der kriegt das schiere Grausen, ich weiß. Aber wir haben viel Bauchgefühl, dass ich sage: ‚Mensch, wir glauben, das ist gut‘, und dann machen wir es und nach zwei, drei Jahren stellen wir fest: ‚Ja, wohl, das war richtig‘, oder wir stellen fest: ‚Das war falsch.‘“ In ähnlicher Weise formuliert es Experte 8: „Ja, da ist viel Bauch mit drin, ja [...]. Also, [...] wir machen nicht für jede Investition eine große Investitionsplanung oder eine Prognoserechnung oder Plausibilitätsprüfung oder [...] was man da alles machen kann.“ Gefragt danach, ob er sich bei der Nutzung der Intuition wohlfühle, antwortet Experte 8: „Ja, an sich fühlt man sich wohl, gut. Bisher ist es auch immer gut gegangen.“

Der maßgebende Effekt der Nutzung von Intuition als Entscheidungsgrundlage ist eine erhöhte Schnelligkeit. „[D]urch so eine Situation“, erklärt Experte 10, „einmal durch diese 100-prozentige Eigentümerstruktur, kann man halt von jetzt auf gleich sagen: ‚So reagieren wir halt darauf‘, und da [ist] das schnelle Handeln meistens wichtiger, als dass das 100 Prozent perfekt durchdacht ist.“ Schnelligkeit innerhalb der Entscheidungsprozesse hat des Weiteren viel mit Entscheidungsfreude zu tun. „[W]ir sind aber auch entscheidungsfreudig“, stellt Experte 1 klar. Der Vergleich zu größeren Unternehmen kommt erneut in Bezug auf die Intuition auf. „Der Vorteil [...] von diesen Unternehmensgrößen und Familien ist ja im Prinzip, dass wir viel kürzer entscheiden können“, erklärt Experte 4.

Eng verbunden werden kann die Möglichkeit der Nutzung der Intuition mit der Unabhängigkeit des Unternehmens und der Führungspersonen. „[W]as da auch wieder hilft“, erkennt Experte 10, „da irgendwo der Platzhirsch zu werden und ganz wichtig [...] bei dieser Entwicklungskurve ist eigentlich, dass wir durch diese Bankenunabhängigkeit, die wir haben und einen sehr, sehr hohen Eigenkapitalanteil und [...] das hundertprozentige Besitzeigentum in der Familie ist, können wir viel schneller alles entscheiden. Das ist genau das Thema, das am Markt am wichtigsten ist, möglichst schnell zu sein, bei den Sachen, die man macht, schnell zu liefern, flexibel zu sein.“ Es sei für ihn, so Experte 14, „einfach zu sagen: ‚Ist jetzt entschieden und gut ist.‘“. Das hänge ganz direkt mit der Identität von Eigentum und Kontrolle zusammen, so Experte 14 weiter: „[D]as fällt mir natürlich als Inhaber leichter, weil, klar, muss ich das vor Menschen verantworten, vor Banken oder auch vor meinen Mitarbeitern am Ende [...], mit

Sicherheit. Spätestens wenn sie Konsequenzen für den Betrieb hat, aber im Moment der Entscheidung, ist es, glaube ich, viel leichter, es als Inhaber zu machen.“

Während einige Experten die Meinung geäußert haben, dass größere Entscheidungen nicht allein auf Bauchgefühl beruhen und sich doch stark auf vorbereitende Analysen beziehen, beschreibt Experte 14 ein Beispiel, in dem ein äußerst einschneidender Entschluss innerhalb weniger Tage auf Basis der eigenen Intuition gefasst wurde:

„Und da bin ich aus dem Mittagessen, wo sich auch viel Frust entladen hat, raus und habe am nächsten Tag beschlossen, dass wir kein weiteres Vor-Ort-Projekt mehr akquirieren, die Bestehenden abarbeiten und [den] Kunden alle[n] eine Kündigung des Wartungsvertrags schicken in den nächsten sechs Monaten und denen anbieten, in unsere Rechenzentrumslösung zu wechseln und das haben wir dann auch eine Woche später gemacht. Wir haben allen Bestandskunden schlichtweg – das waren 60 Prozent unseres Jahresumsatzes – eine Kündigung der bestehenden Lösung geschickt. Das ist gar kein Problem, wir helfen Ihnen sogar noch über die Straße und zu einem anderen Anbieter, aber das werden wir nicht mehr sein.“

Zu dieser Entscheidung fügt Experte 14 hinzu: „[D]as war, glaube ich, so die intensivste Entscheidung, die aber gleichzeitig in weniger als zwei Tagen getroffen wurde.“ Der angesprochene Effekt der Schnelligkeit der Entscheidungen zeigt sich ebenfalls in weiteren Unternehmen. So erörtert Experte 2: „Ja, [...] die Entscheidungsfreude [...] ist die eine Sache, es ist aber auch vor allem der Punkt der Entscheidungsfähigkeit.“ Das Zusammenspiel der starken Machtposition und des Vertrauens auf das eigene Bauchgefühl führt dazu, dass überaus schnell Entscheidungen getroffen werden können.

Ein zentrales Gebiet, in dem die Manager auf ihre Intuition vertrauen, ist die Personalauswahl sowie der Personaleinsatz. „Bauchgefühl und Intuition muss man [...]“, so Experte 14 hierzu, „vor allen Dingen dann einsetzen, wenn ich neue Mitarbeiter beurteile oder ihre Fähigkeiten beurteile und auch überlege, wo und wie muss ich möglicherweise intervenieren oder kann ich die laufen lassen?“ Experte 16 stellt sich bei der Rekrutierung oftmals die Fragen: „Ist das der richtige Mann oder ist das nicht der richtige Mann?“ Wie er diese Entscheidung dann treffe, „das ist Bauchgefühl [...]. [W]as das Personelle angeht, das ist logischerweise das Bauchgefühl“. Wiederholt wird betont, dass intuitive Entscheidungen nicht immer bedeuten müssen, dass es im Nachhinein die richtige Entscheidung war. Im personellen Bereich aber sei es so, dass man sich im Grunde lediglich auf das Bauchgefühl verlassen könne.

Neben den Personalentscheidungen sind Verhandlungen ein wichtiges Gebiet, in dem die Intuition eingesetzt werden kann. Darauf geht Experte 22 in einer längeren Aussage ein:

„Wenn Sie jetzt ein großes Paket verhandeln, beispielsweise 10 Millionen, dann gibt es schon mal in der Verhandlung Bewegungen, wo Sie, wenn Sie jetzt rein nach der Lehre gehen, rein nach dem, wie Sie sich vorbereitet haben, sowohl jetzt technisch als auch kaufmännisch, dann hätte es sicherlich einige Abschlüsse nicht gegeben, wenn ich dem gefolgt wäre. So und dann, dann gibt es so, auch bei den Kollegen Gott sei Dank, das macht einen guten Vertriebler im Übrigen aus, der dann in der Verhandlung auch intuitiv sagt: ‚Boah, jetzt verlasse ich den Pfad, den ich mir eigentlich vorgenommen habe. Ich gehe jetzt einen anderen Pfad, habe an der Stelle aber vielleicht noch einen Trumpf und versuche, die Sache in die Richtung zu bringen.‘ Das ist unabdingbar. Wenn ich das nicht hinbekomme, dann kann ich ja hier irgendwo ein Buch schreiben ‚Wie führe ich ein Unternehmen?‘ und dann kann das jeder. Da glaube ich persönlich überhaupt nicht dran und [an] Werkzeuge, die berühmten Werkzeugkästen, die es gibt. Da steht auch viel drin, ist auch an der einen oder anderen Stelle anwendbar, keine Frage, aber wenn es so einfach wäre, dann könnte es ja jeder, wie es

so schön heißt. Also, von daher, glaube ich, spielt die [...] Intuition und auch das Bauchgefühl eine Rolle [...].“

Beim Einsatz der Intuition kann gefragt werden, ob es sich beim Bauchgefühl um etwas bewusst Nutzbares handelt. Die Frage ist, ob die Intuition bei Bedarf sozusagen aktiviert werden kann. Er, Experte 15, „vergleiche das immer gerne mit Auto fahren“. „[W]enn Sie die erste Stunde Auto lernen,“, illustriert Experte 15 den Einsatz der Intuition, „erste Autofahrstunde, dann konzentrieren Sie sich, Sie sitzen verkrampfter im Lenkrad und müssen sich dann sagen: ‚Okay, jetzt schalte ich nach vorne links, muss die Kupplung betätigen mit dem Fuß.‘“ Mit der Zeit also funktioniere die Führung des Unternehmens beinahe automatisch, ohne dass man großartig nachdenken muss. „So, wenn Sie sich heute ins Auto setzen,“, beschreibt diese Situation Experte 15 weiter, „was machen Sie dann? Haben Sie sich jemals daran erinnert: ‚So jetzt schalte ich und jetzt mache ich das Pedal?‘ Das macht man gar nicht mehr.“ Das Wegfallen des bewussten Nachdenkens beschleunigt die Prozesse in der Geschäftsführung und im Unternehmen als Ganzes. Das unterstreicht Experte 15: „Man könnte [...] sagen, dass ich viel dynamischer und flexibler sein kann, umso besser ich quasi meine Prozesse und Wissen beherrsche und so schnelle Entscheidungen treffen kann, indem ich nicht lange drüber nachdenken muss.“

Viele Manager aus der Stichprobe empfinden eine große Sicherheit beim Verlassen auf das eigene Bauchgefühl. Experte 10 sieht dies wie folgt: „Also, das ist vielleicht auch eine Stärke von so Mittelstand oder einem Familienunternehmen, dass da nicht jede Investition diesen rein profitgetriebenen Sinn macht. [...] Also, es ist nicht alles rein profitgetrieben, sondern oft auch ein Bauchgefühl oder eine Einschätzung einer Marktlage oder ein Potenzial, das man sieht.“ Experte 1 beschreibt eine ganz ähnliche Einschätzung. Letzten Endes habe ein schlechtes Bauchgefühl ein größeres Gewicht als eine rein zahlenbasiert betrachtete sehr positive Beurteilung. „Es gibt keine Sicherheiten“, äußert Experte 1. „Sie können alles schwarz oder grün malen, ja. In der Statistik, was braucht man, was braucht man nicht. Aber wenn der Bauch nicht mitmacht, beim ungunstigen Gefühl, auch wenn alles auf Grün steht, [...] wird ein Unternehmer dann, glaube ich, immer Schwierigkeiten mit haben.“

Es gebe „natürlich Kontrollprozesse“, so Experte 11. Diese seien „vor allen Dingen kaufmännischer Art.“ Eine Geschäftsführung einzig basierend auf Bauchgefühl, so zumindest Experte 11, sei nicht realistisch. „Das heißt, wir müssen unsere Projekte jetzt nicht nur an technischen Fortschritt, sondern wir müssen das auch an den jeweiligen monatlichen Ergebnissen ausrechnen“, erklärt Experte 11. „Deswegen machen wir schon ein Projektcontrolling, ja, und schauen genau, wo die Kosten laufen und da ist [...] eine gewisse Kontrolle auch drin [...].“ Doch diese Kontrollprozesse sind nur bis zu einem gewissen Ausmaß möglich, so der Experte weiter. „Das ist schon ein Bauchgefühl“, gibt der Experte 11 zu. „Da können wir uns als kleines mittelständisches Unternehmen keine großen Kontrollprozesse entwickeln.“ Man könne ihm, Experten 10, aufgrund fehlender Kontrollschritte „vorwerfen: ‚Ja, aber das sind doch keine Kennzahlen, die du ausgewertet hast und deswegen hat der dann keinen Job mehr, sondern das sind halt so 70 Prozent emotionale Faktoren gewesen.‘“. Doch genau diese intuitiven Entscheidungen seien die Kerncharakteristik des Mittelstands: „Das macht aber irgendwo auch ein

Familienunternehmen und so ein Umfeld, wie es jetzt im Mittelstand ist, aus. Dass da eben auch eine emotionale Verbindung ist und die hat man natürlich in einem Familienunternehmen extrem.“ Experte 11 fasst es kurz zusammen: „Geschwindigkeit geht über Kontrolle.“ Das Intuitive in der Geschäftsführung, von Experte 15 auch „unkonventionell“ genannt, führe in vielen Fällen erst dazu, dass Chancen entstehen. Von außen könnte das Fehlen von üblicherweise zu empfehlenden Kontrollschritten unprofessionell oder zumindest unkonventionell wirken. Aus Sicht der mittelständischen Vertreter aber ist genau diese spezielle Art der Unternehmensführung der Grund für das Auftreten und letztendlich auch das Ausnutzen von äußerst vorteilhaften Chancen.

Kategorie 5.5: Lernen (23 Zuordnungen)

Das Lernen auf persönlicher Ebene wurde von vielen Experten hervorgehoben. Jedoch zählt dieses nicht zu den ursprünglichen dynamischen Managerfähigkeiten. Allerdings wird das Lernen nicht selten im Kontext der dynamischen Fähigkeiten als übergeordnete Meta-Fähigkeit (engl. *meta capability*) erachtet (vgl. Schilke et al., 2018, S. 405). Meta-Fähigkeiten sind dynamische Fähigkeiten der höchsten Ordnung, bei denen das Lernen des Erlernens neuer Fähigkeiten angesprochen wird (vgl. Ambrosini & Bowman, 2009, S. 34). Mit diesen Fähigkeiten werden bestehende Fähigkeiten ergänzt und verändert.

Viele Experten, die befragt wurden, sind schon viele Jahre in der Geschäftsführung tätig. Was sich dabei gezeigt hat, ist, dass das Lernen aus Fehlern zu entscheidenden Fortschritten geführt hat. „Das ist einer der Vorteile vielleicht, dass ich weniger Angst gehabt habe,“, denkt Experte 2, „dass ich eben vieles nicht studiert habe, sondern mich das Leben halt geprägt hat sozusagen, also Learning by Doing.“ Ihm zufolge ist ein Studium nicht notwendig, um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können. Seine Art der Geschäftsführung ist durchaus intuitiv, womit er in den meisten Fällen auch erfolgreich gewesen ist. Doch es habe auch Fehlschläge gegeben, so der Experte weiter: „[M]an hat damit nicht immer nur Erfolg, man kann damit auch mal Misserfolg haben. Man kann sich damit auch mal auf die Nase legen, aber dann weiß ich hinterher auch warum. Daraus lernt man.“ Es wird bei vielen Experten deutlich, dass es zum Lernen dazu gehört, dass man sich veränderten Umfeldbedingungen anpasst. Dazu gehört es ebenfalls, wenn man den Aussagen des Experten 22 folgt, sich an veränderte Werte zu gewöhnen. In Bezug auf die höher werdende Fluktuation bei den Generationen an Arbeitnehmern, die momentan auf den Arbeitsmarkt treten, äußert Experte 22: „Also, [...] wenn dann jemand hier ist und der auch noch gut ist und ich den auch noch vielleicht mag, dann ist da eine gewisse Emotionalität und da tue ich mir schwer mit, gebe ich zu.“ Es sei schwierig, „da sehr sachlich nüchtern zu sagen: ‚Ja gut, ist eine Ressource, der bringt mir jetzt drei Monate hier Stunden auf die, auf das Projekt und ist da richtig gut und wenn der in drei Jahren geht, geht er halt.‘ Da, soweit bin ich noch nicht oder da muss ich mich dran gewöhnen“.

Aktiv zu sein und Entscheidungen zu machen, bedeute ohnehin immer, dass Fehler gemacht werden. Dieser Ansicht sind mehrere Experten. „Da, wo ich handele, mache ich Fehler, aber

aus den Fehlern kann ich lernen“, sagt beispielsweise Experte 2. Entscheidungen schnell treffen und umsetzen zu können, einer der großen Vorteile von Familienunternehmen in den Augen des Experten 4, gehe „zuweilen auch daneben“. „Das muss ich gleich dabei sagen“, gibt der Experte an. „Es gibt auch Fehlentscheidungen, die wir getroffen haben, die ich getroffen habe, natürlich.“ Jedoch wird in diesen gelegentlichen Fehlentscheidungen kein Grund gesehen, von der intuitiven und schnellen Entscheidungsfindung abzusehen. „[E]rst einmal machen und dann halt mit dem Prozess halt lernen“, sagt Experte 10.

Lernerfolge stellen sich zumeist mit einer größeren Erfahrung ein. „Das kriegt man vielleicht als 30-Jähriger vielleicht auch nicht so hin“, sagt Experte 8. „Und mittlerweile hat man dann auch ein bisschen ein breites Fell, dass man sagt: ‚Hier komm‘, das ist wichtig, das ist nicht so wichtig.“ Experte 14 beispielsweise musste erst lernen, dass er sich Leute aktiv suchen muss, die ihm auch widersprechen, obgleich er eigentlich die alleinige Entscheidungsgewalt besitzt: „Ich habe in den letzten Jahren gelernt, dass ich mir [...] Sparringspartner suchen muss.“ Die Bedeutung des Lernens im Kontext der Unternehmensführung wird anhand einer anderen Aussage deutlich: „Ich glaube, die größte Flexibilitätsveränderung, die man heute noch haben muss, ist das Lernen als Unternehmer, dass man nicht alles umklammern kann.“ Das Lernen ist demnach ein entscheidender Faktor hinsichtlich des Wettbewerbserfolgs auf lange Sicht. Experte 14 ist vermutlich derjenige innerhalb der Stichprobe, der die Relevanz des Lernens am höchsten einschätzt. Er „[h]abe sehr schnell in den letzten Jahren gelernt, da auch loszulassen, Verantwortung abzugeben, die Entscheidung auch nicht zu hinterfragen [...]“. Eine Erkenntnis sei gewesen, „[...] den Leuten einen sehr hohen Rahmen an Eigenkompetenz zu übertragen, zu sagen: ‚Mach‘ es einfach!‘ Das ist so hier die Unternehmenskultur, die am Ende genau aus dem Management aus einer Vision für das Ganze gelegt wird“.

Ähnlich wie Experte 14 so hebt auch Experte 10 hervor, dass es für ihn „ein sehr intensiver Lernprozess“ gewesen sei, zu erkennen, dass mit steigender Unternehmensgröße die Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung besitzen sollten. „[I]ch muss dann diesen initialen Startschuss geben [...]“, meint Experte 10. „Das ist aber auch gleichzeitig dieser Wandel, den ich versuche anzutreiben, dass das auch [...] Bottom Up [...], dass das auch durch die Leute mitkommt.“

Eine gute Fehlerkultur ist der wesentliche Hintergrund dafür, dass Lernprozesse im Mittelstand stattfinden können und dies nicht allein auf Ebene des Managements. Fehler zu machen sei essenziell für Lernerfolge, so die Ansicht mehrerer Experten. „Eine Fehlentscheidung ist natürlich nicht schön“, sagt Experte 2, „aber wir können aus einer Fehlentscheidung auch lernen. Lernen, wie wir etwas in Zukunft besser machen.“ Schlimmer sei es, so der Experte weiter, „wenn plötzlich ein Auftrag nicht erteilt worden ist, weil man die Entscheidung nicht getroffen hat [...]“. Erneut wird der Aspekt der Schnelligkeit hervorgehoben. Experte 19 wählt ähnliche Formulierungen: „Pass mal auf: Fehler zu machen, ist nicht schlimm. Da brauchen wir keine Angst vor haben.“ Tatsächlich müsse man „Angst davor haben, keine Fehler zu machen, weil dann lernen wir nichts mehr und das ist der Anfang vom Ende“, so Experte 19 im Weiteren.

Durch die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen und in kulturprägende Verfahren könnten nicht nur die Mitarbeiter etwas lernen, sondern ebenso die Manager. „Wir haben hier angefangen damit, eine Unternehmenskultur aufzubauen,“, erläutert Experte 14, „in der es mir ganz, ganz, ganz, ganz wichtig ist, möglichst viele Menschen in das Bilden dieser Kultur einzubeziehen und habe gelernt, dass ich manche Dinge kann. Ich habe gelernt, wie viele Dinge ich eigentlich nicht kann und ich kann auf jeden Fall mehr Dinge nicht als ich Dinge kann.“ Für den Mittelstand ist es charakteristisch, dass der Manager, obgleich er sehr mächtig ist, den Mitarbeitern Vertrauen schenkt, sie transparent an Entscheidungen teilhaben lässt und ihnen Freiraum und mögliche Fehler zugesteht. Nicht als Rückschritt werden Fehler erachtet, sondern als wichtige Prozessschritte innerhalb des Lernens.

4.2.5.6 Kategorie 6: Managerflexibilität (18 Zuordnungen als Einzelkategorie; insgesamt 178 Zuordnungen)

Die Managerflexibilität steht neben den dynamischen Managerfähigkeiten im Mittelpunkt dieser Untersuchung. Als Basis genutzt werden die drei Kategorien der Managerrollen von Mintzberg (1971), welche wiederum 10 detaillierte Rollen insgesamt enthalten. Im Folgenden wird illustriert werden, wie sich interpersonelle, informationelle und entscheidungsbezogene Managerflexibilität ausprägen. Jedoch wurden ebenfalls Aussagen getroffen, die sich generell auf die Managerflexibilität beziehen. Dies traf auf insgesamt 18 Aussagen aus den Interviews zu.

Wie an einigen Aussagen bereits deutlich wurde, halten sich viele der Manager der mittelständischen Unternehmen für flexibel. Jedoch sehen sie auch große Vorteile in stetigem Agieren ohne größere Variation. „Also, ich würde mich schon als flexibel bezeichnen,“, meint aber Experte 12, „denn gerade hier bei uns im kleinen Mittelstand prasseln immer wieder neue Themen rein, sei es zeitlich, sei es von den Themenschwerpunkten, also da muss man schon äußerst flexibel sein.“ Experte 17, der bald die Geschäftsführung an die nächste Generation übergibt, blickt wie folgt auf seine Zeit im Unternehmen zurück: „Ich habe es total genossen, diese Freiheit, dynamisch zu sein [...]. Von morgens bis abends, ja, nicht unorganisiert, [...] das ist bestimmt auch nicht so richtig, aber sich leben zu können, das fand ich einfach schön und ich kann der nächsten Generation nur wünschen, dass Sie das [...] auch so haben, weil es einfach eine total schöne Sache ist, anstelle ganz stringent in irgendeinem Korsett leben zu müssen.“ In der Analyse der bisherigen Flexibilitätsforschung im Organisationskontext waren es genau diese Freiheiten im Sinne von Optionen für die Organisation wie auch für das Management, die die Flexibilität ausmachen. Zugleich wird die direkte Verbindung zur Dynamik aufgezeigt.

Eine wichtige Komponente der Managerflexibilität, das wird anhand der Aussagen der Experten deutlich, ist die Anpassungsfähigkeit. „Ja, das kann in kleinen Schritten sein, das kann auch in großen Schritten sein“, meint Experte 5 in Bezug auf den Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen. „Das ist situativ [...]. Für mich ist das wichtig, zu erkennen und da sind wir wieder so bei diesem Eingangsthema, was wir dort hatten, auch so Persönlichkeit.“ Man dürfe nicht immer „mit einem Patentrezept an die Dinge“ rangehen, so Experte 22. Das situative Vorgehen

sei für sie maßgeblich, so Experte 22 weiter. „[D]as ist für mich an der Stelle wichtig,“, meint Experte 22, „wirklich sich auf die Situation einzustellen und dann auch zu schauen aus der Erfahrung heraus, was [...] da jetzt der richtige Lösungsansatz ist [...].“ Es wird an vielen Stellen betont, dass Flexibilität und Dynamik nicht von sich aus entstehen und angewendet werden können und sollen. Die Umstände führen erst dazu, dass man dynamisch und flexibel im Zusammenspiel sein muss. „[E]s prasseln immer sehr viele neue Impulse jeden Tag auf mich ein“, stellt Experte 12 fest, „und insofern muss ich da sehr dynamisch und flexibel sein.“

Das situative Vorgehen der Manager wird immer wichtiger. Das Umfeld auch kleinerer mittelständischer Unternehmen ist geprägt von hoher Komplexität. Daher sei es, so beispielsweise Experte 10, von Bedeutung, dass man nicht mehr versuche, alles alleine zu regeln. „[D]ie Geschäftsführung“ habe „historisch bedingt einen recht hohen Stellen- und Entscheidungswert“ gehabt, so der Experte 10. In den Generationen vor ihm habe man „Top-Down geführt“. „[D]as ist jetzt in meiner Generation,“, beschreibt der Experte seinen Ansatz, „dass ich das so ein bisschen versuche, zu wechseln, weil wir auch extrem gewachsen sind und irgendwann schafft man es nicht mehr, diese Komplexität alleine zu stemmen und ist dann nachher selbst das vielgenannte Bottleneck im gesamten Konstrukt.“ Ziel ist es durchaus, proaktiv zu agieren und nicht allein situativ reaktiv zu handeln. „[D]ieses Proaktive ist ja eigentlich unser Hauptaugenmerk,“, sagt Experte 16, „ja, in allem, was wir machen.“ Doch insbesondere in der aktuellen Situation könne man nur reagieren und daher situativ vorgehen. Damit dies aber überhaupt möglich ist, müssen Optionen vorliegen, was die Flexibilität ausmacht. Experte 16 führt aus: „Also reagieren oder agieren reduziert sich eigentlich auf Machtlosigkeit [...]. Was soll man denn machen?“ Angesprochen darauf, ob es überhaupt noch möglich ist, rechtzeitig und angemessen zu reagieren, äußert Experte 16: „Nein, ich alleine kann es nicht mehr handhaben.“

Übergeordnet zu den in den nächsten Kategorien folgenden zugeordneten Aussagen der interpersonellen, informationellen und entscheidungsbezogenen Managerflexibilität beschrieben einige Manager eigens mögliche Kategorien der Managerflexibilität oder zumindest Rollen, die ausgefüllt werden müssen. „Ja, sagen wir mal“, beginnt Experte 8. „Sie sind Anführer. Sie sind Qualitätsmanager. Sie sind Organisationstalent, ja. Sie sind Psychologe. Sie sind Psychiater im schlimmsten Fall. Sie sind Controller. Sie sind Kassenwart. Es [...] kommt ja viel zusammen.“ Experte 10 sieht es anders verteilt. Vor allem eine Rolle stehe im Vordergrund: „90 Prozent Seelsorger. Nein, also, man muss halt nicht alles bis ins Detail nachher selbst abarbeiten, aber man muss ganz viele Prozesse anstoßen.“ Damit sieht der Experte 10 für sich vor allem die Rollen des Seelsorgers und des Initiators. „Ich würde sagen, ich bin oft ein Coach“, stellt Experte 20 fest, „und oft der, mit dem sich dann meine Filialleiter und meine leitenden Mitarbeiter eben auch mit austauschen. Ja, das heißt, wir stellen Fragen. Ich kontrolliere natürlich auch.“ Hier werden die Rollen als Coach und als Kontrolleur deutlich. Experte 22 meint, es seien „zwei Hüte, die ich, die man aufhat und dann habe noch einen dritten“. Dies könnte passen zu der Aufteilung in die interpersonelle, informationelle und entscheidungsbezogene Managerflexibilität. „Dann gibt es noch den Familienhut“, sagt Experte 22. „Also, Sie haben an der Stelle

immer mehrere Hüte auf. Das ist [...] eine Position, die nicht ganz einfach immer ist.“ Im Grunde lassen sich die von den Managern selbst genannten Kategorien gut den aus Mintzbergs Managerbeobachtung entnommenen Kategorien zuordnen. Psychiater, Coaches und Seelsorger gehören beispielsweise zur interpersonellen Kategorie, während Kontrolleure der informationellen oder Initiatoren eher der entscheidungsbezogenen Kategorie zugehörig sind. Zu viele Kategorien sollten es demnach nicht sein, damit es klare Abgrenzungen gibt. Orientierung können die zehn detaillierteren Kategorien nach Mintzberg (1971) sein.

Kategorie 6.1: Interpersonelle Flexibilität (31 Zuordnungen)

Zu den interpersonellen Managerrollen gehören die des *Repräsentanten* (engl. *figurehead*), des *Koordinators* (engl. *liaison*) sowie des *Anführers* (engl. *leader*). 31 Aussagen wurden dieser Kategorie zugeordnet. Als Repräsentant steht man mit Person und Namen für das Unternehmen. Dass die Manager diese Rolle, auch in Bezug auf die Flexibilität wahrnehmen, wird anhand einiger Aussagen deutlich. „Ich glaube, diesen Bezug zum Unternehmen machen halt Menschen logischerweise nicht nur an dem Namen eines Unternehmens fest“, meint Experte 5, „sondern das machen Menschen an Personen des Unternehmens fest und das ist halt irgendwo ganz, ganz wichtig oder das sehe ich auch als Vorteil an einem inhaber- oder [...] familiengeführten Unternehmen, weil da in dem Moment nicht nur eine Person da ist, sondern die Person auch hinter diesem Namen steht.“ Flexibilität kann dies bieten, da die Mitarbeiter sich am Manager orientieren können, auch ohne, dass klare Vorgaben und Leitplanken formuliert werden. Ebenso bietet der Repräsentant Orientierung für externe Anspruchsgruppen. Beherrscht der Repräsentant viele repräsentierende Akte auf einer Vielzahl unterschiedlicher Anlässe, so ist er in dieser Rolle flexibel.

Die Auftragslage mittelständischer Unternehmen sowie die geschäftlichen Verbindungen, so einige Experten, hängen vor allem von der Persönlichkeit des Unternehmers ab. „[D]ie Aufträge, die Sie bekommen oder wenn der Kunde sagt, der gibt ja nicht der Firma [Unternehmen 16] den Auftrag“, meint Experte 16. „Der gibt dem [Experte 16] den Auftrag, weil er weiß, der kann sich auf den [Experten 16] verlassen.“ Sein Name stehe letztlich für das Unternehmen und damit würden Verträge nicht in erster Linie mit dem mittelständischen Unternehmen geschlossen, sondern vielmehr mit der Person. Der Manager steht stellvertretend für das Unternehmen. Ist der Manager als flexibel bekannt, so wird das Unternehmen ebenfalls als flexibel erachtet. Die Führungsperson ist ferner dafür da, Orientierung zu geben. „Wenn aber die Mannschaften ihren roten Faden verlieren, weil sie ihn nämlich nicht vorgelebt bekommen“, beschreibt dies Experte 2, „weil sie sich nicht mit dem roten Faden identifizieren können, ja, dann kannst du [...] davon ausgehen, dass das auf lange Frist [...] keinen großen Erfolg haben wird und dass vor allem die Mitarbeiter unzufrieden werden.“

Vor allem gibt der Manager die Philosophie vor, was sich wiederum auf viele Bereiche des Unternehmens auswirkt. Dazu zählt nicht auch die Auswahl des Personals. Für die Durchsetzung der Philosophie bietet die schlanke Organisation und Familienunternehmen gute

Voraussetzungen. „Ja, was habe ich. Ja, ich kann vor allen Dingen auch, wenn ich eine schlanke Organisation habe,“ erörtert Experte 2 seinen Einfluss, „ich habe Einfluss von einer Unternehmensleitung her, weil ich ja [...] die Unternehmensphilosophie festlege [...], habe ich natürlich auch Einfluss auf die Auswahl der Personen, die an den entsprechenden Stellen ihre Leistungen erbringen und dann [...] auch das Unternehmen gemeinsam mit mir nach vorne bringen können.“ Alleine könne man im Unternehmen kaum etwas bewegen. „[I]ch brauche im Unternehmen immer einen, der mit mir zusammen das Thema treibt“, sagt auch Experte 9, „ja, weil ich alleine bin im Prinzip hilflos, [...], sondern ich brauche immer Unterstützer und ich brauche immer Menschen, die die gleiche Leidenschaft für dieses Thema haben.“

In der interpersonellen Rolle ist die Relevanz des Anführers (engl. *leader*) enorm. Als Repräsentant steht man für das Unternehmen, wie man bereits von Experte 16 erfahren hat. Als Anführer dagegen geht man zwar ebenfalls voran, doch hier geht es darum, die Mitarbeiter zu motivieren und aktiv anzutreiben. Experte 9 erachtet das situative Anführen als wichtig: „[D]as ist auch meine Führungsaufgabe, zu wissen, wen musst du wie führen, wen musst du wie piksen. Der eine brennt automatisch ein bisschen mehr und der andere [...] braucht irgendwo ein bisschen Nachhilfe beim Training.“ Experte 22 beschreibt ein ähnliches Vorgehen anhand verschiedener Mitarbeiter im Unternehmen: „Das heißt, wenn ich den [...] Bundeswehroffizier im Hause habe, dann weiß ich genau, wie wichtig der an gewissen Stellen ist und dann versuche ich natürlich, den auch mitzunehmen und da situativ manche Dinge vielleicht anders angehe als jetzt mit unserem Leiter in der Entwicklungsabteilung, der 35 ist und der mit Top-Down gar nichts anfangen kann.“

Im Mittelstand bedeutet Anführer sein allerdings auch, dass man eben nicht bei jeder Entscheidung mehrere Meinungen einholen muss vor dem Entschluss. „Ich weiß, wem ich was zuzutrauen habe“, erklärt Experte 2, „und das ist ein ganz wichtiger Punkt in der Entscheidungsfindung, denke ich, dass ich nicht auf Unternehmensstrukturen und Unternehmensentscheidungen und Unternehmenspolitiken angewiesen bin.“ Diese Aussage zeigt allerdings auch, dass die Entscheidungsschnelligkeit zum Teil dadurch entsteht, dass man den Mitarbeitern in einigen Fragen eigene Entscheidungsgewalt zugesteht, ohne dass der Manager in der obersten Ebene immer unterrichtet werden muss. Anführen bedeutet nicht immer, dass man aktiv mit den Mitarbeitern redet. Es ist bisweilen schlicht wichtig, sich zu zeigen und Nähe zu demonstrieren. Experte 10 kommt es darauf an, „[d]ass da wirklich die Geschäftsführung und die Inhaber hinter dem Unternehmen stehen und das sieht man auch immer wieder bei den Mitarbeitern, wenn man selbst aufrecht durch den Betrieb geht, sich oft sehen lässt.“ Experte 10 möchte keine Distanz zwischen Mitarbeitern und Führung aufkommen lassen: „[M]an muss nicht mal irgendwie mit den Leuten sprechen, aber das ist den Mitarbeitern ganz wichtig und das ist ein ganz essenzieller Part [...], dass man halt vor Ort und präsent ist.“ Speziell in Krisensituationen sei dies essenziell: „[W]enn sich jetzt die Geschäftsführung vorne hinstellt und sagt: ‚Es war noch nie so kritisch wie heute‘, dass dann auch alle da an einem Strang ziehen.“

Flexibilität als Anführer bedeutet, für jede Situation und jeden Mitarbeiter die richtige Motivationsweise zu kennen und anzuwenden zu wissen. Motivierend kann ebenfalls die Vision wirken. Diese gibt ein Ziel aus, an welchem die Mitarbeiter das eigene Verhalten ausrichten können. „Das Ziel ist wirklich“, erklärt Experte 14, „vielleicht so Grundsatzvisionen mitzugestalten oder mal den Denkanstoß zu geben, sich in die Richtung zu entwickeln, aber im Tagesgeschäft und auch in der Entwicklung des Tagesgeschäfts möchte ich hier Nährraum bieten, dass genau das auch alle anderen machen.“ Anzuführen bedeutet eben auch, andere entscheiden zu lassen. Experte 19 ist der Meinung, dass die Mitarbeiter letztendlich ohnehin immer selbst entscheiden. „Zufriedene Mitarbeiter sind für mich sehr wichtig“, stellt Experte 19 klar. „Deswegen kann ich gar nicht anders als mit Überzeugung führen, weil die Leute entscheiden, übrigens immer, die meisten erkennen es nur nicht, aber die Leute entscheiden immer selber, was Sie tun.“ Nur Dienstanweisungen ohne Freiraum zu geben, bringe das Unternehmen auf lange Sicht nicht weiter. „[I]ch kann keinem einzigen Mitarbeiter sagen, was er machen soll [...]“, meint Experte 19, „Ich kann ihm das sagen, aber entscheiden, ob er das tut oder nicht, tut der selbst, weil wir sind alle autonome Wesen [...]. Ja, klar weiß der was, der hat eine Dienstanweisung. So schaffst du auch nur, dass der das tut, was er für die beste Option hält. Das kann ich natürlich beeinflussen und ich kann mit meinem eigenen Verhalten auch dirigieren, aber das ist umso einfacher, je überzeugender ich bin.“

Es kommt demnach darauf an, das gewünschte Verhalten vorzuleben und dadurch etwas bei den Mitarbeitern auszulösen. „Sie müssen selber auch, ja, agil sein“, äußert Experte 8, „Ich würde es mal anstatt dynamisch mal agil und vorangehend oder [...] ich will mal so sagen: Es gibt ja dieses alte Sprichwort: ‚Der Fisch der stinkt vom Kopf.‘ Das darf halt nicht sein oder wenn Sie so ein bisschen schlafmützig sind, ja, dann haben Sie auch ganz schnell viele schlafmützige Mitarbeiter, ja. Also, Sie müssen ja letztendlich so ein bisschen vorangehen.“ Mitarbeiter würden einzig durch die Gabe von Freiraum und Verantwortung motiviert, so Experte 14, doch dies funktioniere nur, wenn man sich als Manager vor die Belegschaft stellt, „weil am Ende für 98 Prozent meiner Mitarbeiter ist das, was ich vorne mache, auch wenn ich zeige, was wir wieder erarbeitet habe, ist genau die Motivation, warum die die Extrameile mit mir gehen.“ Als Anführer kann man durch Flexibilität an Beweglichkeit auf Unternehmensebene gewinnen. Flexibilität als Anführer bedeutet aber nicht selten, den eigenen Entscheidungsbereich bewusst zu beschränken, da einige Experten im Unternehmen beispielsweise näher am Kunden sind und dadurch viel treffendere Entscheidungen treffen können.

Kennzeichnend für den Mittelstand ist, dass trotz der Machtfülle des Eigentümers und Managers dieser sein Wissen bereitwillig und bewusst mit den Mitarbeitern teilt. „Also, zuerst einmal ist es so, dass hier im Unternehmen ein Stück weit durch mich damals [...] ein Grundsatz geprägt worden ist, dass es hier kein Herrschaftswissen gibt“, stellt Experte 15 klar. Es könne nicht sein, dass die Geschäftsführung und die Mitarbeiter sich Informationen vorenthalten und ebenso wenig dürften zwischen den Mitarbeitern Informationen verborgen werden. Die Grundlage für das Verbreiten von Wissen bietet eine gesunde Unternehmenskultur. Diese wird in

Familienunternehmen als familiär beschrieben, doch seien Spannungen nicht ausgeschlossen. Das ist aber nicht unbedingt etwas Schlechtes. „Also, grundsätzlich, glaube ich,“, äußert Experte 9, „ist Spannung immer ein [...] wichtiger Faktor.“ Wie wichtig die Beziehungspflege ist, zeigt sich daran, dass Experte 3 in Bezug auf seine Mitarbeiter von „Multiplikatoren“ spricht. „Das heißt,“, spricht Experte 3, „wenn Sie wachsen wollen, brauchen Sie erst mal gute Leute.“ Während man als Repräsentant auch stark nach außen wirkt, richtet sich der Koordinator auch stark in das Innere des Unternehmens. Den Managern aus der Stichprobe ist es besonders wichtig, dass die Verbindung zu den Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens bestehen bleibt. „[I]ch glaube, dass die Flexibilität extrem wichtig ist,“, meint beispielsweise Experte 2, „wenn man oder extrem erfolgreich ist auch, wenn man immer die Verbindungen zur Basis auch behält.“ Experte 6 sieht sich vor allem als Anführer, aber auch in dem Sinne als Koordinator, dass er erkennen muss, wo Wissenslücken existieren und wie man diese schließen kann. Zugleich kann die folgende Aussage der entscheidungsbezogenen Rolle des Ressourcenzuteilers zugewiesen werden. Er sei, so der Experte, „[s]ehr viel mehr mittlerweile auch Coach“ gefragt. Er sei in dieser Rolle derjenige, „der die Leute antreibt, der die Leute motiviert, der aber [...] die Leute ausbildet, die Leute trainiert und bei Themen, wo noch Wissenslücken sind, dabei unterstützt, diese Wissenslücken zu füllen“. Er sieht sich gefordert, „[d]er Treiber zu sein, Wissen flächendeckend zu vermitteln und somit Kompetenz aufzubauen oder Motivation und Sicherheit bei der Belegschaft und Selbstvertrauen aufzubauen“. Zu den interpersonellen Rollen zählt es auch, dass man seine Mitarbeiter versteht, auf sie eingehen kann und auch tiefere Problematiken nachvollziehen kann. Aus diesem Grund erklärt Experte 8: „[M]an ist dann auch mal Psychologe oder Psychiater.“

Kategorie 6.2: Informationelle Flexibilität (38 Zuordnungen)

Nach Mintzberg (1971) sehen die informationellen Rollen des Managers vor, dass dieser Informationen sammelt, übersetzt und verteilt, sodass sie im Unternehmen nützlich werden können. Zugleich werden durch den Manager über die Unternehmensgrenzen hinaus Informationen verbreitet. Der Manager sucht nach Informationen und ist aufmerksam. Der Manager verteilt Informationen an Anspruchsgruppen. Zugleich vertritt der Manager das Unternehmen nach außen hin als stellvertretender Sprecher.

In der Rolle als Monitor liegt der Fokus darauf, in diversen Kanälen und mit vielfältigen Ansätzen Informationen zu sammeln. Für den Experten 10 genügt oftmals schon ein Gefühl, um notwendige Informationen zu erlangen: „Also, ich brauche nur in einen Bereich reingehen und dann habe ich ein Gefühl, ob da etwas läuft oder nicht und auch gleichzeitig ist die Menschenkenntnis, also dass man sein Team gut kennt und dann da auch flexibel und schnell darauf reagieren kann.“

Die Experten selbst nehmen eine Unterteilung in interne und externe Informationsquellen vor. „[I]ch muss natürlich mit meinen Mitarbeitern immer erstmal [...]“, so Experte 12, „die Themen aufnehmen und bewerten, also in erster Linie bin ich erstmal Moderator, weil ich ja die Impulse vom Kunden und von meinen Mitarbeitern erstmal aufnehme und dann auch bewerte

und daraus Schlüsse ziehe.“ Zugleich geht also die Rolle als Monitor in die Rolle des Informationsvermittlers über. Auf externer Seite ist in erster Linie von Interesse, dem Markt gegenüber wachsam zu bleiben. Dafür hat beispielsweise Experte 15 eine Projektgesellschaft installiert. „Die Anforderungen des Marktes kommen [sowohl] über eine Anforderung von unserem Kunden“, erklärt Experte 15, „als auch von der Projektgesellschaft, die immer noch in anderen Geschäftsfeldern dichter am Markt ist. Außendienst wirft Dinge rein, die hören irgendetwas.“ Eine ähnliche Betonung nimmt Experte 22 vor: „[I]ch bin schon sehr darauf bedacht, auch immer das Ohr am Kunden nach wie vor zu haben. Also wir haben viele, viele Kunden, die familiengeführt auch sind und von der Seite bekomme ich sehr, sehr viel Input, das ich dann verarbeiten kann und hier im Hause entsprechend weiterleiten kann.“

Informationen zu sammeln und eine Vielzahl an Quellen zu besitzen, sei vor allem in Bezug auf die Innovationsfähigkeit entscheidend, hebt Experte 3 hervor. Er beschreibt mehrere Quellen, sowohl auf interner als auch auf externer Seite. „Ich bin Kaufmann, aber ich mache das jetzt seit 35 bis 40 Jahren in der Branche“, beschreibt Experte 3, „und ich habe oben den Konstruktionsleiter nicht weit von mir sitzen und wir ergänzen uns da gut.“ Des Weiteren sind Universitäten Ratgeber, wie Experte 3 erörtert. Dabei erinnert er sich unter anderem an Zusammenarbeiten mit der „Fachhochschule Meschede, mit der Uni Paderborn, [...] mit der TH Dortmund“. Ebenfalls nutze man „ZIM-Projekte“ [Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand]. Aus derartigen Zusammenarbeiten entstehe, so Experte 3 weiter, „Grundlageninnovation“.

Bei Unternehmen 17 komme die Information vor allem „durch diese sechs Leute plus mir in der Initialzündung“. Zugleich kommen Informationen, so Experte 17, „von außen [...], von einem Verkäufer, einem Einkäufer, ein Techniker, irgendeiner kommt oder ein LKW-Fahrer“. Wichtige Informationen in der Geschäftsführung kommen nicht zuletzt von Vorgängern oder langjährigen zentralen Mitarbeitern. Zugleich stellt dieser Zusammenhang eine Form des Wissenstransfers dar. Die Rollen des Monitors, des Informationsübersetzers und des -vermittlers überschneiden sich hier stark. „Den Wissenstransfer, den kann man zum Beispiel auch von erfahrenen Kollegen bekommen“, erörtert beispielsweise Experte 5, „oder möglichen Mentoren, mit denen man auch zusammengearbeitet hat. Den kann man aber auch in Eigenstudium [...] sich [...] aneignen.“ Jedoch profitiere man von einer Vielzahl an Informationsquellen, so der Experte weiter: „Also, es gibt im Endeffekt verschiedene Quellen.“

Anhand der Ausführungen der Experten wird unterstrichen, wie wichtig die weite Verzweigung der Kontakte innerhalb des Unternehmens ist. Dies erörtert Experte 5 recht ausführlich: „[Z]um Beispiel unser Betriebsleiter nimmt [...] im Moment teil und der wiederum hat im Endeffekt in dem Bereich, in dem technischen Bereich, in dem betrieblichen Bereich wiederum einen weiteren Führungskreis mit seinem Gruppenleiter, wo dann im Endeffekt auch so ein Input dann teilweise auch herkommt, wo die Gruppenleiter dann wiederum mit den Kollegen, die da irgendwelche Themen ansprechen, das geht dann [...] an den Gruppenleiter.“ So werden die Themen weitergetragen im Unternehmen. Vom Manager aus geht die Information oder der Impuls tiefer in das Unternehmen hinein.

Vieles – auch auf informationeller Basis – läuft über die oberste Führungsposition. Doch nicht alle Informationen können vom Manager wahrgenommen oder rechtzeitig eingeschätzt werden. Sein Unternehmen sei gerade deswegen so erfolgreich, so Experte 14, „weil ich um mich herum Menschen aufbaue, die gut vorfiltern, was an Informationen wir brauchen, um diese Dynamik zu erhalten“. „Investieren wir in Profipersonal“, so könne die Dynamik im Unternehmen und im Management erhalten bleiben, so der Experte weiter. „Also letztendlich ist das, was ich mache, immer wieder Entscheidungen zu treffen“, beschreibt Experte 15 seine Rolle. „Also, das Wesentliche meiner Tätigkeit ist, dass meine Mitarbeiter, das mittlere Management, entscheidungsvorbereitend Dinge aufbereiten.“ Diese mittlere Managementebene habe der Experte 15 bewusst aufgebaut, um das Filtern der Informationen zu verbessern. Das mittlere Management hat damit nicht nur einen indirekten Einfluss, da Informationen gefiltert werden, sondern es gibt zudem Bereiche, in denen die Entscheidungen gar nicht mehr vom Management selbst getroffen werden müssen.

Dennoch haben die Manager oftmals den Anspruch, über alles Bescheid zu wissen. Die Eigentümer stehen mit dem Namen für das Unternehmen. Es ist ihnen wichtig, so viel wie möglich über das eigene Unternehmen zu wissen. So sieht es auch Experte 15: „Hier im Unternehmen bei mir ist es so, dass ich tatsächlich den Anspruch habe, hier über die Kernkompetenzen und Kernprozesse das Wissen zu haben [...]“. Der Experte stellt klar, dass er „quasi über alle Prozesse hinweg noch ziemlich genau sagen, was hier gemacht wird und das hat einfach damit zu tun, dass ich einfach in [...] diesem Unternehmen gewachsen bin“. Es zeigt sich demnach einerseits die Erkenntnis, dass man als Eigentümer und Manager nicht über alles Bescheid wissen kann, andererseits besteht das Verlangen, so viel wie möglich an Informationen zu erlangen. Dem fünfzehnten Experten, welcher so viel wie möglich über sein Unternehmen wissen will, ist bewusst, dass bei noch stärkerem Wachstum er seinen Anspruch aufgeben muss, sein Unternehmen vollkommen zu kennen. Er baue sich eine Basis auf, die ihm Informationen schneller verständlich macht, so der Experte. „[A]uf diese Basis baue ich letztendlich“, sagt der Experte. „Somit mache ich mich unabhängiger, aber habe letztendlich die Last zu tragen, viel aufnehmen zu müssen und das geht noch. Ich bin mir aber sicher, dass es umso mehr Wachstum da ist und auch mit meinem zunehmenden Alter mit mir selber, [...] dass man da an Grenzen stößt. Also, damit würde ich sagen, Wachstum bei uns ist wahrscheinlich mit der Geschäftsführung damit verbunden, dass man weniger weiß.“ Die Rolle als Informationssammler und -verteiler verändert sich demnach mit der Zeit und der Unternehmensgröße.

Wie bereits angeklungen, gab es mehrere Mehrfachzuordnungen. Hierdurch lassen sich Verbindungen zwischen einzelnen Kategorien und den dahinterstehenden Konzepten erkennen. Bei der Kategorie der Flexibilität als Informationssammler beziehungsweise Monitor sowie als Informationsverteiler zeigen sich einige Überlappungen mit der Kategorie des Sensings sowie des Human- und Sozialkapitals. Dies leuchtet ein, da Mintzberg argumentiert, dass die drei Kategorien der Managerrollen zusammenhängen und aufeinander aufbauen. So beschreibt Experte 4 beispielsweise, er gehe „auf Maschinenmessen, nicht auf Fachmessen für

Edelstahlzuschneider“. Dies lässt auf ein großes Netzwerk an Kontakten schließen. Doch auch im Innern des Familienunternehmens verläuft über ein gepflegtes Sozialkapital die Informationsaufnahme und -weitergabe. Experte 14 hat das Ziel, weiterhin der größte Kenner seines Unternehmens zu sein, „[i]ndem ich immer noch versuche, obwohl ich mich aus dem Tagesgeschäft heraushalte, einen ganz nahen Draht und Bezug zu dem zu haben, was hier jeden Tag passiert und wie wir gerade an welchem der Punkte in der Auslastung sind“.

Auf die Rolle als Informationsverteiler und die damit verbundene Flexibilität gehen viele der Experten ein. Für den Experten 15 nimmt der Wissenstransfer eine zentrale Rolle hinsichtlich des Wachstums ein: „[I]ch delegiere, gebe Wissen immer weiter und dokumentiere beziehungsweise habe den Luxus, dokumentieren zu lassen, ja, weil ich eben weiß, dass dadurch die Organisation wächst und sich stärkt.“ Dies hängt für den Experten auch damit zusammen, dass er nicht mehr alle Tätigkeiten und Aufgaben selbst wahrnehmen kann und will. „Also, umso mehr Wissen ich gebe und rausgebe und ich nicht bei mir halte“, erklärt Experte 15 weiter, „umso einfacher ist es am Ende für mich. Wenn ich nur weiß, wie eine Maschine funktioniert, werde ich gefragt, ja. Wenn das fünf Leute wissen, dann ist immer einer da, der gefragt werden kann.“ Es sei daher bedeutend, dass Redundanzen geschaffen werden, einerseits damit das Unternehmen nicht zu abhängig von einer Person wird und andererseits, um für Entlastung zu sorgen.

Als Informationsverteiler geht es vielfach darum, Sachverhalte verständlich zu machen. „Ja, ich bin permanent da“, meint Experte 19 zu seiner Rolle. „Ich spreche mit den Leuten. Ich erkläre den Leuten, warum das wichtig für uns ist. Ich bewundere die dafür, dass wir das hinkriegen und ich löse mich von Stereotypen.“ Wie zuvor hervorgehoben, haben viele Manager immer noch den Anspruch, großes Detailwissen zu besitzen. Dies sei notwendig, weil man als Führungsperson oftmals der erste Ansprechpartner bei Fragen ist. „[I]m Endeffekt, ich muss ja alles können“, äußert Experte 13. „Und das ist halt auch das Schöne, wenn man so alles von A bis Z mal einmal gelernt hat hier, [...] meine Mitarbeiterin, die kann mir jetzt mal Fragen stellen, was auch immer sie will, und ich weiß eine Antwort darauf, kann ihr irgendwo weiterhelfen.“

An anderer Stelle wird betont, dass man die richtige Art der Kommunikation und der Kontaktaufnahme erst erlernen musste. „Was ich mir auch abgewöhnt habe, diese impulsiven Entscheidungen dann direkt zum Mitarbeiter zu bringen“, erkennt Experte 14 an, „sondern davor gibt es extra eine Ebene, die das dann mundgerecht für den Mitarbeiter übersetzt, weil sonst reißen [...] zwei Arme an dem, einmal der Serviceleiter, der sauber durchdefiniert den Tag für die hat und dann ich als Inhaber mit meiner Spontanität, was wir heute mal lösen müssten und ziehe an dem anderen Arm.“ Experte 14 spricht hierbei ausdrücklich die Wichtigkeit der Rolle als Übersetzer an. Diese Übersetzung muss beispielsweise dann geschehen, wenn strategische Gesichtspunkte ins operative Tagesgeschäft übertragen werden sollten. Besitzt der Manager eine Vielzahl an Übersetzungstechniken und kann diese schnell und situativ passend ausführen, dann ist von einer hohen Flexibilität auszugehen. Hierfür lohne es sich, so Experte 14, ein mittleres Management einzusetzen.

Nicht nur wird eine Verbindung zwischen der informationellen Managerflexibilität zur Wissensflexibilität im Unternehmen klar, sondern aufgrund der Weitergabe von Informationen oder der Filterung von Informationen wird ferner die Entscheidungsflexibilität gestärkt. „[Deswegen] habe ich mir auch eine Struktur gebaut“, erklärt Experte 2, „dass ich sehr kurze Wege habe. Das heißt, ich bin schnell mit allen Themen durch. Ich [...] kann überall schnell einen Haken dran machen und [...] meine Mitarbeiter wissen in den entscheidenden Positionen, was sie zu tun und was sie zu lassen haben.“ Es müssen demnach nicht mehr alle Informationen beim Manager ankommen. Informationelle Flexibilität auf Managerebene hat also viel damit zu tun, dass man andere entscheiden lässt, welche Informationen überhaupt wichtig genug sind für das Management.

Kategorie 6.3: Entscheidungsflexibilität (89 Zuordnungen)

Die Kategorie der Entscheidungsflexibilität hinsichtlich des Managements hat mit Abstand die meisten Zuordnungen verglichen zur interpersonellen und zur informationellen Managerflexibilität. Dies zeigt die Bedeutung der Entscheidungsgewalt der Manager und gibt eventuell einen Hinweis darauf, weswegen mittelständische Unternehmen schneller und dynamischer agieren können. Die Experten der qualitativen Stichprobe liefern vor allem Unterstreichungen der Entscheidungsfreude und der Entscheidungsschnelligkeit.

Erneut wird darauf verwiesen – nicht zuletzt von Experte 5 –, dass situativ agiert werden sollte. Hierzu gehört es auch, Entscheidungen, wenn neue Informationen aufkommen, noch einmal zu überdenken und zu revidieren, auch wenn dies für Irritationen sorgen kann bei den Mitarbeitern. Dies ist nur möglich, da im Mittelstand schnell und ohne Widerstände Entscheidungen getroffen werden können. Experte 15 hat erkannt, „dass man eigentlich auch nicht [...] davor zurückschrecken darf, Entscheidungen, die man getroffen hat, wenn sich [...] aufgrund der Informationslage und dies kann ja manchmal sehr kurzfristig sein, eine andere Situation ergibt, dass man dann für sich selber sehr flexibel ist und diese Entscheidung dann praktisch noch mal tatsächlich noch mal zu überdenken.“ Die Identität aus Eigentum und Kontrolle versetzt die Manager in die Lage, Entscheidungen schnell sowohl zu treffen als auch unter Umständen wieder rückgängig zu machen. Es ist dabei nicht nötig, diese Reversion vor diversen Anspruchsgruppen zu rechtfertigen wie dies in größeren Unternehmen der Fall ist. „Also [...] unter zeitlichen Sachen sind wir immer der besten Entscheidung, dem besten Produkt oder immer vorliegenden Situationen verpflichtet, dann die Entscheidung auf dieser Basis zu treffen“, erklärt Experte 15 darüber hinaus mit Blick auf das situative Vorgehen. „[D]as kann manchmal tatsächlich sein, dass man 180 Grad-Wenden vollziehen muss und das ist dann manchmal [...] gar nicht so einfach oder das manchmal auch zu erklären, weil manchmal ist es dann tatsächlich auch einfach unter der Einschätzung, dass man da noch ein bisschen in sich gegangen ist, eine gewisse Intuition noch mal ein bisschen ausgeprägt hat für sich vielleicht, kommt man dann doch zu einem anderen Ergebnis.“ Es ist nicht das einzige Mal, dass eine starke Verbindung zwischen situativem Handeln, Intuition und Entscheidungsschnelligkeit aufgebaut wird. Kann man nicht schnell entscheiden, so kann ebenfalls nicht situativ agiert werden. Ähnlich formuliert es

Experte 10: „Und das Gleiche ging auch in der Produktion. Da muss man dann superschnell auf so eine Situation reagieren, um dann natürlich größeren Schaden abzuwenden.“

Zwar konnten auch der informationellen und der interpersonellen Flexibilität viele Aussagen der Experten zugeordnet werden, doch scheint vor allem die Entscheidungsflexibilität für die Manager von Bedeutung sein. Experte 3 betont dies explizit: „Flexibilität ist für mich Entscheidung treffen, wenn man die nicht trifft, dann ist man nicht flexibel. Ich meine, ich kann mir ausdenken, was ich will, aber wenn ich es aber nicht mache, dann bin ich nicht flexibel.“

Zu den Entscheidungsrollen nach Mintzberg (1971) gehören der Unternehmer, der Krisenmanager, der Ressourcenzuteiler sowie der Verhandlungsführer. Was die Flexibilität in der Rolle als Unternehmer vor allem ausmacht ist, dass schnell entschieden werden kann und dass davon auch Gebrauch gemacht wird. Oftmals wird bei den Experten der qualitativen Studie nicht davon gesprochen, dass schneller, sondern dass „kürzer“ entschieden werden kann. Dies bedeutet, dass es viel weniger Aufwand und Kraft benötigt, um die Entscheidungen wirklich in die Tat umzusetzen oder umzusetzen lassen. Dies sei ein ganz natürlicher Vorteil kleiner Unternehmen, wie sie üblich sind für den Mittelstand, so Experte 4: „Der Vorteil ist ja von diesen Unternehmensgrößen und Familien ist ja im Prinzip, dass wir viel kürzer entscheiden können.“ Erneut verwendet ebenso Experte 8 die Zuschreibung der Kürze in Bezug auf die Entscheidungen: „Da sind wir also relativ flexibel und haben kurze Wege und auch kurze Entscheidungswege.“ Der Vergleich zu großen Unternehmen wird in diesem Kontext oft vorgenommen. „Also, man hat kürzere Entscheidungswege als bei Großkonzernen im Regelfall“, betont Experte 12. „[I]ch glaube auch“, fügt der Experte hinzu, „dass dadurch gewisse Entscheidungen [...] schneller getroffen werden können einfach und das macht, glaube ich, einen kleinen gut geführten kleinen Mittelstand mit aus, dass der einfach in der Beziehung agil ist und natürlich auch flexibel ist.“ Für den Experten 7.1 ist Entscheidungsfähigkeit gleichzusetzen mit Handlungsfähigkeit. Dies werde gerade dadurch sichergestellt, dass nur wenige Personen an der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Zugleich, dies wird an der folgenden Aussage des Experten deutlich, wird das Unternehmen dadurch erst in die Lage versetzt, dynamisch agieren zu können:

„Das ist eben unser Riesenvorteil, was unsere Dynamik hier auszeichnet. Alles kurze Wege. Hier ist ein Entscheider und das ist meine Wenigkeit und [Expertin E7.2] und ihr Vater und einer von uns und nicht zwei oder drei, sondern einer von uns kann es entscheiden, was gemacht wird. Und das wird miteinander abgestimmt, aber im Endeffekt sind wir immer, jeden Tag, jede Minute, voll handlungsfähig und das macht natürlich viel aus und das ist auch unsere nächste Führungsebene, ob das jetzt Bauleiter oder der Prokurist sind, die haben auch noch ganz kurze Wege und es werden schnelle, dynamische Entscheidungen miteinander getroffen. Das ist unser Riesenvorteil.“

Im Vergleich zu Großunternehmen fehlt es an bestimmten Entscheidungsschritten oder Gruppen, in denen die Entscheidungen beraten werden müssen. Dies wird aber kaum als fehlende Absicherung oder Professionalität gesehen. „[D]as ist natürlich in großen Unternehmen, werden diese“, bemüht sich Experte 13 es zu erfassen. „Ja, da gibt es dann Ausschreibungen und dann gibt es da zig Tausend Meetings und das Ganze wird hier in zwei Gesprächen zwischen Tür und Angel entschieden: ‚Das machen wir jetzt.‘“ Man könne in kleinen und damit in den meisten mittelständischen Unternehmen vieles „auf die Schnelle mal eben regeln und das geht

in großen Unternehmen nicht“. Ähnlich wie die anderen Experten nennt Experte 16 Entscheidungsschnelligkeit und -flexibilität in einer Aussage zusammen: „Ja, wir sind flexibel. Wir können in der Zeit liefern. Wir können uns darauf einstellen. Wir haben das gelernt, uns darauf einzustellen.“ Dies sei in größeren Unternehmen kaum möglich. „Wie das oben angekommen ist, ist die Lieferzeit vorbei“, meint Experte 16, „und hier ist das so: Antrag kommt rein. ‚Jungs kommt mal an den Tisch, Schaffen wir das? Können wir das? Machen wir das?‘ ‚Ja, ja, nein.‘ Also, mehrheitlich ja, machen wir. Eine Stunde, Thema beendet.“ So ähnlich wie Experte 3, der Flexibilität mit dem Treffen von Entscheidungen gleichsetzte, sieht es auch Expertin 21. Auf die Frage, was Flexibilität als Managerin für sie bedeute, antwortete sie: „Ich würde das gerne beantworten mit grundsätzlich Entscheidungen treffen. Da sehe ich halt auch einen sehr, sehr großen Vorteil gegenüber größeren Konzernen, für die wir oft arbeiten.“

Es fehlt im Vergleich zu größeren Unternehmen allerdings nicht allein an einigen Schritten in der Entscheidungskette. In ihrer Rolle als Entscheider verzichten die Experten nicht selten darauf, zusätzliche, in Großunternehmen übliche, Daten zu sammeln. „[D]ie Kernaussage“, fasst Experte 11 es gut zusammen, „könnte man vielleicht auch so sagen: ‚Geschwindigkeit geht über Kontrolle.‘“ Wie bereits in der Kategorie zur Intuition (Kategorie 5.4) beschrieben, sei es nicht notwendig, so Experte 5, „teilweise 60-70 seitige Präsentationen“ vorzubereiten, um schlussendlich Entscheidungen treffen zu können. „[S]icherlich wollen wir da auch eine entsprechende Fundamentaldaten haben“, erklärt Experte 5, „zum Beispiel hier, wir treffen keine Entscheidungen ohne Zahlen, Daten, Fakten [...]“. „Doch dabei gehe es nicht darum, Unmengen an Daten zu sammeln. In Verbindung mit der informationellen Rolle als Manager ist es also eine wichtige Kompetenz, zu erkennen, wann genügend Informationen gesammelt worden sind, dass man eine fundierte Entscheidung treffen kann. Wenn es gilt, eine Entscheidung zu treffen, „[d]a werden dann natürlich schon die Zahlen in dem Moment irgendwo belegt und die Daten zusammengestellt und die Fakten zusammengenommen, aber dann geht es so in einem Entscheidungsprozess, das geht dann viel, viel schneller [...]“, so Experte 5 weiter.

Experte 22 legte diese Entscheidungsschnelligkeit nicht von Beginn an an den Tag, sondern entwickelte diese aufgrund der Einflüsse und des Drucks aus dem Umfeld. Als er in das Unternehmen eintrat, welches er nun führt, „[d]a war der Maschinenbau doch noch sehr, sehr langsam und träge“. Er „war sicherlich da auch an der Stelle zumindest am Anfang so ein bisschen geprägt von der, von der Umgebung“. Auch hier kommt also ein situativer Ansatz zum Tragen. „Das musste sich dann insofern schnell ändern, als dass die wirtschaftlichen Voraussetzungen sich schnell verändert haben“, beschreibt der Experte. „[...] [D]ann musste ich relativ schnell, schnell werden.“ Schneller zu werden in Bezug auf Entscheidungen dürfe aber nicht dazu führen, dass man unachtsam wird und vorschnell agiert. Gefragt, durch was er das Unternehmen voranbringt, antwortet Experte 20: „Ich würde sagen Schnelligkeit und Stetigkeit [...] und [...] diese Neugierde, ja.“ Trotz des häufigen Verzichts auf zusätzliche Kontrollschritte fühlen die Manager sich nicht unsicher mit ihren Entscheidungen. „Die besten Entscheidungen“, erklärt Experte 22, „die ich zumindest getroffen habe in den letzten Jahren waren immer intuitiv.“

Entscheidungsflexibilität basiert in vielen mittelständischen Unternehmen auf einer speziellen Struktur, die die Unternehmer sich genau in dieser Form geschaffen haben, damit sie schnell und variabel entscheiden können. Das Ziel des Experten 2 ist es, sich die Entscheidungsschnelligkeit zu erhalten. Daher habe er sich „auch eine Struktur gebaut, dass ich sehr kurze Wege habe. Das heißt, ich bin schnell mit allen Themen durch“. Für Experte 15 ist es enorm wichtig, dass er seine Prozesse beherrschen kann, was ebenfalls darauf hindeutet, dass sich die Manager ihre Strukturen, Prozesse und Systeme nach ihrer Präferenz gestalten. Zu dieser Prozessgestaltung gehört es, dass die Manager oftmals lediglich die Initiierung sowie die langfristige Ausrichtung vornehmen. So drückt es Experte 14 aus: „Das Ziel ist wirklich, vielleicht so Grundsatzzvisionen mitzugestalten oder mal den Denkanstoß zu geben.“

Der Eigentümer-Manager ist nicht nur schnell in seinen Entscheidungen, sondern er ist auch entscheidungsfähig. Trotz der Machtfülle ist der Eigentümer-Manager stets offen für Vorschläge aus der Belegschaft. „Hier muss ja keiner einen Antrag stellen“, sagt Experte 16, „um mit mir reden zu können, sondern das tue ich jeden Tag mit jedem, mit jedem, aber es ist auch klar, dass einer die Entscheidungen trifft und das hinterfragt auch keiner [...]“. Seine Art der Geschäftsführung beschreibt er folgendermaßen: „[I]ch bin jetzt auch keiner von oben herab, der keine andere Meinung zulässt. Um Gottes Willen! Ja, sondern, ich sage mal, das ist eine diktatorische Demokratie, ja.“ Angesprochen auf den Effekt der Einheit von Eigentum und Kontrolle, meint Experte 20: „Ich kann halt schnell entscheiden [...]. Das heißt also, wenn wir etwas wollen, dann können wir machen.“ Ganz ähnlich sieht es Experte 8: „Das ist ja das Schöne, ja, dass man relativ [...] entscheidungsstark und entscheidungsschnell sein kann [...]“. Er sei, so Experte 14, in der Lage, „danach einfach zu sagen: ‚Ist jetzt entschieden und gut ist‘, und das fällt mir natürlich als Inhaber leichter“. Dass er sowohl Eigentümer als auch Manager ist, spiele „hier dem speziellen Fall mit Sicherheit eine nicht unerhebliche“ Rolle.

Die Möglichkeit allein, schnell entscheiden zu können und handlungsfähig zu sein, führt aber noch nicht zu einem Vorteil. Hier kommt nun zum Tragen, dass Eigentümer-Manager zudem entscheidungsfreudig sind. „Das sind permanente Weiterentwicklungen aus meiner Sicht mit Entscheidungen, die man treffen muss“, erörtert Experte 5, „und man darf da nicht zu viele Sachen auf die lange Bank legen, sondern man muss da wirklich auch [...] regelmäßig entscheiden.“ Entscheidungsfreudigkeit schließt aber keinesfalls aus, dass es nicht auch mal zu Fehlentscheidungen kommt. So sagt Experte 14: „[M]ein Lieblingssatz ist immer: ‚Ich treffe 100 Entscheidungen und 49 davon sind falsch, aber 51 waren halt richtig.‘“ In anderen Fällen gibt es schlicht keine optimale Lösung: „[L]etztendlich ist das, was ich mache, immer wieder Entscheidungen zu treffen. Also, das Wesentliche meiner Tätigkeit ist, dass meine Mitarbeiter, das mittlere Management, entscheidungsvorbereitend Dinge aufbereiten, aber viele Dinge schlicht und ergreifend ja Zielkonflikte darstellen.“ Vom Misserfolg bei Entscheidungen berichtet auch Experte 2. Er habe sich erst angewöhnen müssen, fortdauernd Entscheidungen zu treffen: „[I]ch habe es mir angewöhnt im Laufe meines beruflichen Lebens, [...] wenn ich einen Vorgang in

der Hand habe, auch Entscheidungen zu treffen und, ja, [...] man hat damit nicht immer nur Erfolg, man kann damit auch mal Misserfolg haben.“

Die Entscheidungsschnelligkeit und -bereitschaft wird an einem Beispiel deutlich, welches Experte 3 erzählt:

„Jetzt kommt ein Nachbar und sagt: ‚Ich will verkaufen.‘ Das passt eigentlich gar nicht in unsere Planung rein. Das kostet jetzt nämlich so viel, auf der anderen Seite sind die Zinsen niedrig. Der war vor einem Monat hier, hat uns das angeboten, der ist gestern wieder hier gewesen, haben wir uns anguckt, haben wir gesagt: ‚Einen Nachbar kann man nur einmal kaufen.‘ Dann wird der einfach gekauft, fertig [...]. So ist das und das ist also schon die Betriebserwartung für die nächste Geschichte, nicht für heute, sondern für morgen. Genauso mit dieser Halle, die haben wir auch schon gekauft, da ist aber noch ein Mieter drin. Das ist die Flexibilität, die man hat. Also wir schaffen im Grunde jetzt Expansionsmöglichkeiten an diesem Standort.“

Selbst bei riskanten Entscheidungen wird nicht lange kontrolliert oder berechnet. Vielmehr folgt man einem Eindruck, einer Intuition. Experte 14 erinnert sich diesbezüglich an die vermutlich schwierigste Entscheidung, die er bisher in seinem Unternehmen treffen musste: „Wir haben allen Bestandskunden schlichtweg – das waren 60 Prozent unseres Jahresumsatzes – eine Kündigung der bestehenden Lösung geschickt. Das ist gar kein Problem, wir helfen Ihnen sogar noch über die Straße und zu einem anderen Anbieter, aber das werden wir nicht mehr sein. Wir glauben da dran.“ Anhand der Prozentzahl wird ersichtlich, wie stark der Einschnitt war. „[D]as war glaube ich, so die intensivste Entscheidung, die aber gleichzeitig in weniger als zwei Tagen getroffen wurde“, erklärt der Experte ferner. Natürlich könne man nicht immer solche Entscheidungen treffen. Man müsse ebenfalls auf Sicherheit bedacht sein, „[a]ber ich glaube, das muss eine Balance halten. In Zeiten, in denen das eine sehr hohe Dynamik hat, muss man bereit sein, auch mal eine Risikoentscheidung zu treffen.“

Entscheidungsflexibilität zeigt sich nicht allein anhand der Entscheidungsschnelligkeit, der -freudigkeit und der -fähigkeit. Zum Teil zeigt sich die Entscheidungsflexibilität ebenfalls anhand der Orte oder der Kontexte, in denen solche Entscheidungen getroffen werden. Bei Experte 15 geschieht dies sehr formlos: „Im Mittelstand, so wie wir das hier leben, [...] da ist das eigentlich viel mehr so, dass hier im ganz formlosen Kreis, ja, Gesellschafterbeschlüsse gefasst werden. Man setzt sich zusammen, ja.“ Auf die Frage, was es bedeutet, dass das Unternehmen und die Familie sich als System stark überschneiden, geht Experte 4 wie folgt ein: „Ja, es ist ein Erfolgsgeheimnis, insofern als [...] dass die Familie sehr nah am Unternehmen ist.“ Bezüglich der Entschlussfindung erklärt er: „Das heißt also, da wird keine Entscheidung irgendwie in irgendwelchen Zentralen getroffen, sondern es ist ganz anders.“

In einigen Aussagen wird ebenfalls auf die Rolle als Krisenmanager eingegangen. Experte 11 unter anderem erkennt, dass er bisweilen fachlich nicht mehr jedem im Unternehmen weiterhelfen kann. Was er aber schnell bemerkt aufgrund der langjährigen Erfahrung, ist, wenn etwas außerhalb der akzeptablen Limitationen liegt. „Ich kann denen fachlich nicht weiterhelfen [...],“, erklärt Experte 11, „aber ich merke, wenn bestimmte Themen, wenn die, wenn bestimmte Themen aus dem Ruder laufen und kann dann intervenieren.“ Hier ist eine Verzweigung zwischen dem Sensing und der Entscheidungsflexibilität zu sehen. Durch die mächtige

Position kann der Eigentümer-Manager im Krisenfall sehr schnell reagieren. Zugleich ist die Rolle des Krisenmanagers stark mit der des Anführers verbunden. Es sei wichtig, so Experte 10, im Krisenfall, „wenn sich jetzt die Geschäftsführung vorne hinstellt und sagt: ‚Es war noch nie so kritisch wie heute‘, dass dann auch alle da an einem Strang ziehen“.

Ebenfalls werden die Rollen und die mit diesen verbundene Flexibilität als Ressourcenzuteiler und als Verhandlungsführer angesprochen. Eindrücklich hierbei ist das folgende Zitat des Experten 10: „In der Geschäftsführung ist man wie so ein Jongleur meistens. Man muss halt möglichst viele Themen aufrechterhalten und da dann halt schnell drauf zu reagieren und die Themen des Unternehmens halt auch zu kennen. Das muss man halt hintereinander kriegen.“ Es kommt in der Rolle als Ressourcenzuteiler vor allem auf Fähigkeiten der Beidhändigkeit an. Viele Anspruchsgruppen, die auf dieselben Ressourcen zugreifen wollen, kommen auf den Manager zu. Es entstehen Zielkonflikte und es müssen Abwägungen getroffen werden.

Als Eigentümer-Manager ist man selten in der Situation, dass man eine Vielzahl an Meinungen einholen muss oder dass andere Personen oder Gruppen bei der Entscheidung endgültigen Einfluss haben. Die letzte Entscheidung kann stets der Eigentümer-Manager treffen. Doch müssen trotzdem vielerlei Verhandlungen und Gespräche geführt werden. Experte 3 berät seine Entscheidungen stets in einem Führungskreis. „Wir sind also häufig nicht unbedingt einer Meinung“, gibt der Experte zu. „[H]interher haben wir einen Konsens, klar, wir müssen ja zusammen sprechen, aber wir haben schon Differenzen und klar, durch verschiedene Meinungen kommt man auch vielleicht zu anderen Ergebnissen, nicht zu einseitigen Ergebnissen, sondern weiterblickenden oder weiterreichenden Ergebnissen. Also, [...] das habe ich immer gut gefunden.“ Zwar ist es so, dass der Eigentümer-Manager eigenständig entscheiden kann. Dies schließt jedoch nicht aus, dass es Widerstände im eigenen Unternehmen geben kann. „[I]ch habe [...] letztlich auch die Entscheidung treffen müssen“, meint Experte 4, „aber am Ende des Tages muss ich auch den Kopf dafür hinhalten [...]. Aber ich habe [...] die letzten Technologien alle eingeführt, auch gegen Widerstände im eigenen Hause, die natürlich auch mal da waren.“ Es wird ebenso deutlich, dass die Rolle des Verhandlungsführers mit der Rolle des Ressourcenzuteilers zusammenhängt. Experte 15, welcher es als seine wesentliche Rolle beschrieb, Entscheidungen zu treffen, erkennt ebenso, dass viele Dinge im Unternehmen „ja Zielkonflikte darstellen“. Beherrscht ein Manager die Ansprache vieler Gruppen und Personen, viele Verhandlungsstile sowie beidhändiges Vorgehen, dann kann von einem flexiblen Manager in der Rolle als Verhandlungsführer gesprochen werden.

4.2.5.7 Kategorie 7: Organisationsflexibilität (24 Zuordnungen als Einzelkategorie; insgesamt 274 Zuordnungen)

Die Organisationsflexibilität bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und wurde anhand von sechs Perspektiven untersucht. Diese stammen von Scholz (2007). Nach Anwendung des Kategoriensystems auf die Interviewaussagen erschien es nicht notwendig, zusätzliche Kategorien zu bilden. Vielmehr sind zwei Perspektiven – jene des intelligenten sowie des virtuellen

Standpunkts – vermutlich weniger interessant als die anderen vier, da diesen Kategorien vergleichsweise wenig Aussagen zugeordnet werden konnten. Dieser Teil der qualitativen Inhaltsanalyse, welcher sich auf die Organisationsflexibilität bezieht, ist gerade daher so interessant, da sich innerhalb der quantitativen Analyse zeigte, dass das mehrdimensionale zweistufige Konstrukt hierzu nur in unbefriedigender Weise erfasst wurde.

Zunächst werden einige wenige generelle Aussagen zur Organisationsflexibilität angebracht. Hierbei geht Experte 1 – wie andere Experten es ebenfalls tun – auf den Vergleich zu Großunternehmen ein. Man habe hier hinsichtlich der Organisationsflexibilität einen Vorteil „[g]egenüber den Großen, weil die Großen haben einfach, wir sagen das so schön, zu viele Wasserköpfe. Ja. Bis eine Entscheidung oben ankommt und dann wieder runterkommt, da sind wir schon längst fertig“. Experte 3 stellt schlicht und präzise fest, dass er die Flexibilität als die größte Stärke des Mittelstands einstuft: „Das ist auch die Stärke des Mittelstand, also wie gesagt, Flexibilität zu haben, schlagkräftig zu sein, schnelle Entscheidungen zu treffen, kurze Wege zu haben. Das ist meine Meinung.“ Ganz ähnlich sieht es Experte 12. „[I]ch glaube auch,“, meint dieser, „dass dadurch gewisse Entscheidungen auch schneller getroffen werden können einfach und das macht, glaube ich, einen kleinen gut geführten kleinen Mittelstand mit aus, dass der einfach in der Beziehung agil ist und natürlich auch flexibel ist.“

Die Organisationsflexibilität ist nichts, dass der Mittelstand ohne weiteres besitzt. Diese Flexibilität muss geschaffen werden. Die Schaffung der Organisationsflexibilität geht zumeist vom Eigentümer-Manager aus. „[E]s läuft sehr viel über meine Person,“, erklärt Experte 2, „aber [...] auf diese Art und Weise habe ich mir auch eine Struktur gebaut, dass ich sehr kurze Wege habe.“ Der Zusammenhang zwischen der Person des Unternehmers und der Struktur der Organisation wird von vielen Experten gezogen. „Ich versuche mir die Struktur natürlich genauso zu schaffen“, erörtert beispielsweise Experte 13. „[S]o leben wir das Ganze, ja“, unterstreicht derselbe Experte. „Ich persönlich muss bei mir sagen, dass [...] das Unternehmen von seiner Struktur gut zu meinen Fähigkeiten und [...] zu dem, was ich jetzt als sozusagen als Geschäftsführer und als Person mitbringe, ganz gut passt.“ Experte 22, der in einem vergleichsweise großen Unternehmen aus der Stichprobe tätig ist, musste sich „eine Struktur schaffen, dass nicht alles über mich als Geschäftsführer gehen muss, auch wenn ich letzten Endes die Verantwortung trage, wenn es in die Hose geht“. Der Manager kann also ganz bewusst die Organisation und damit auch die Organisationsflexibilität gestalten. Wie eingangs der sechsten Kategorie bereits beschrieben, war die Abhängigkeit der Organisation von der Persönlichkeit des Managers beim zehnten Unternehmen der Stichprobe besonders in der Phase der Generationennachfolge offensichtlich. Nachdem sehr lange „extrem Top-Down“ geführt worden sei, versuche Experte 10, der noch recht jung ist, das „zu wechseln, weil wir auch extrem gewachsen sind und irgendwann schafft man es nicht mehr, diese Komplexität alleine zu stemmen“. Experte 15 hat die Organisation dahingehend nach seiner Präferenz verändert, dass er stets darauf bedacht war, dass er „Organisationen und Abläufe schaffe, die Wachstumsfähigkeit herstellen“. Zugleich betrifft der Zusammenhang zwischen Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmen

selbst die Dynamik des Gesamtsystems. So erklärt Experte 16: „Klar, wenn ich mich nicht bewege, bewegt sich hier nichts [...]. So einfach ist das.“

Kategorie 7.1: Strategische Organisationsflexibilität (53 Zuordnungen)

Neben der mechanischen Organisationsflexibilität gehören der strategischen Organisationsflexibilität die meisten Zuordnungen innerhalb der Kategorie der Organisationsflexibilität an. Auffallend bei den Aussagen zur strategischen Organisationsflexibilität ist, dass häufig die Metapher des Schiffs verwendet wird. „Entschuldige die Ausdrucksweise“, merkt Experte 14 im Vorhinein an, „ich habe einen scheiß Öltanker, der fährt in diese Richtung und ich habe ein Segelboot, acht Meter lang auf der Bigge. Ich drehe das Ding in alle Richtungen auf der Stelle.“ Experte 2 verwendet eine ähnliche Metapher, um die Beweglichkeit des Mittelstands zu erfassen. „Du musst dir die Flexibilität wahren“, betont Experte 2, „deswegen ist das ein ganz großes Thema, [...] ein Unternehmen auch bei starkem Seegang in eine 180 Grad-Kehrung zu lenken und das schaffe ich nicht mit einem Riesenmoloch [...]. [D]a brauche ich zu lange für. Ein kleines Schnellboot kriegen Sie schnell gewendet. Ein großer Frachter, bis der seine Kursänderung drin hat, das dauert, da sind ein paar Kilometer rum.“ Experte 19 wählt zwar eine andere Metapher, deutet damit aber einen ähnlichen Vorteil der strategischen Organisationsflexibilität im Mittelstand an. Ein großer Konkurrent „kann mit einer breiten Autobahn [...] verlegen, ja, aber die macht eben keine Kurven [...] und das können wir anders und das machen wir anders und so setzen wir uns gegen den durch und nehmen dem was weg. Das merkt der natürlich kaum, aber so überleben wir“. Hier deutet sich ebenso bereits der Vorteil einer Nischenstrategie an. Man ist derart klein, dass größere Konkurrenten den kleinen Mittelständler nicht beachten oder gar nicht erst bemerken.

Das Schiff, welches den Mittelstand darstellen soll, werde, so die Experten gesteuert vom Manager selbst. „Das, was wir anbieten und verkaufen“, betont Experte 14, „[...] kommt [...], ich sage jetzt bewusst, weil sonst stellt man sich auf das falsche Pferd, von uns beiden aus der Geschäftsführung. Die gesponnene Idee, glaube ich, oft [...] von mir und mein Mitgeschäftsführer, der eher der Techniker ist, streicht dann da raus, was Vision ist und was realistisch ist und dann wird da gemeinsam irgendwie die Roadmap für das Unternehmen draus.“ Dies unterstreicht, dass der Mittelstand nicht nur in der anpassenden Rolle ist, sondern dass durchaus langfristige Entwicklungspfade vorgegeben werden. Innerhalb dieser Pfade habe es allerdings, so Experte 6, „schon Strategiewechsel gegeben, auch einschneidende Strategiewechsel gegeben“. Dass diese erfolgreich vollzogen werden konnten, kann zurückgeführt werden auf die Beweglichkeit und Schnelligkeit des Mittelstands.

Die Strategie der meisten Unternehmen der Stichprobe lässt sich als qualitätsorientierte Nischenstrategie erfassen. Experte 1 sagt: „Wir können nur mit Qualität liefern.“ Man müsse, so Experte 17, „[s]ehr ordentlich mit allen umgehen, kommunizieren, auch in die Belegschaft rein, dass wir der Qualitätsführer sein wollen, nicht der Preisführer [...]“. Doch ist die Nischenstrategie des Mittelstands nicht allein durch Qualität geprägt, sondern ferner durch Kundennähe.

Es gibt durchaus die Nachfrage und das potenzielle Kundenvolumen, um zu wachsen, doch einige der mittelständischen Unternehmen aus der Umfrage entscheiden sich bewusst dagegen. „[I]ch lehne im Moment auch Projekte ab“, stellt Experte 20 klar. „Das heißt, wenn Sie von anderen Herstellern, [...] angefragt werden, dann lehnen wir ab, weil wir sagen: ‚Wir möchten eine bestimmte [...] Strategie.‘ Das führt jetzt hier zu weit, aber wir überlegen schon, was machen wir und was machen wir nicht.“ Jedoch bedeutet die geringe Größe von mittelständischen Unternehmen in vielen Märkten auch, dass man von den Bewegungen der großen Unternehmen abhängig ist. „Wobei wir eins wissen: Die Großen um uns herum bestimmen den Markt ein ganz großes Stück mit“, meint Experte 14. „[E]in Stück weit hängen wir an diesem Segel.“ Dennoch bietet die Kundennähe und das langfristige gegenseitige Vertrauen eine Art Anker, anhand dessen man sehr gut planen kann. „Wir können eine Sache: sehr langfristig planen oder deutlich länger planen als vielleicht andere, die ihren Projekt-Forecast haben“, meint Experte 14. „[Da] haben wir natürlich ein sehr kontinuierliches Bestandsgeschäft, das immer wieder größer wird, das im Prinzip das Rückgrat bildet für Innovationen und neue Themen, aber in Innovationen und neuen Themen sind die Zyklen dann relativ kurz und [...] schnelllebig.“ Die bestehenden Kunden sind im Mittelstand oftmals bereits seit Jahrzehnten Mitglieder eines festen Geschäftsnetzwerks. Die Kunden sind sich der hohen Qualität und des guten Services bewusst. Ein solcher Ruf breitet sich aus. „Die Leute kommen bewusst zu uns“, meint Experte 21, „weil Sie wissen, dass wir, wir stehen wirklich für sehr gute Qualität, weil wir halt eben regelmäßig in neue Maschinen investieren und da müssen wir nicht um unsere Kunden betteln, nein.“ Die Befriedigung des Kundenbedürfnisses steht auch bei Experte 15 im Fokus: „[D]as ist dann oftmals eine strategische Entscheidung, um [...] diesen dann vorzuziehen, um dann dieses Kundenbedürfnis dem gerecht zu werden.“ Diese Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen und aufzunehmen, wird als entscheidend angesehen. „Ich muss also die Fähigkeit haben, die Kundenbedürfnisse zu erkennen“, hebt der Experte 15 hervor, „dass die [...] etwas verändert haben wollen von unserem Standardprodukt und vielleicht noch ein paar Sachen mit dazu.“ Dem Kunden das beste Angebot zu machen, gehöre, so Experte 20, zu den Grundsätzen des Unternehmens: „Also wir haben eine klare Strategie von der Netzabdeckung. Im Kundendienstbereich, im Verkaufsbereich haben wir die Strategie zu sagen, hohe, höchste Kundenzufriedenheit für den Kunden, keine Rechtsstreitigkeiten et cetera.“

Trotz der Nähe zu einigen Stammkunden, sind sich viele Unternehmensexperten bewusst, dass dies in Abhängigkeitsverhältnisse führen kann. Experte 2 erklärt, man „habe auch keine Monostruktur, was [den] Kundenstamm angeht. Ich bin nicht nur Stahlindustrie. Ich bin nicht nur Steinbruch. Ich bin nicht nur Automobil, da machen wir gar nichts. [I]ch bin in allen Branchen, auch Lebensmittel, Chemie, bis auf Automobil [...]. Bausteine, Erden, Stahlindustrie, Recyclingindustrie, Umwelttechnik, Energieversorgung und so weiter und so weiter.“ Diese Verteilung kann auch als eine Art Absicherung erachtet werden. „[U]nsere Kundenstruktur ist so, dass der größte Kunde 3 Prozent von unserem Umsatz ausmacht“, beschreibt dementsprechend Experte 10, „und wir haben in Summe 5.000 laufende oder 5.000 Kunden in unserer Kundenakte,

wovon über 2.000 eben auch aktiv kaufen und von daher ist es so, dass in Summe die Kundenstruktur auch ganz breit gefächert ist.“ Bei Experte 13 war es so, dass noch vor einigen Jahren eine gewisse Abhängigkeit von einem Großkunden herrschte. Dies habe sich aber geändert. „[W]ir hatten die letzten Jahre immer einen sehr großen Hauptkunden“, erinnert sich Experte 13, „das haben wir mittlerweile jetzt dieses Jahr schon relativiert [...]“. Ähnlich sieht es bei Experte 14 aus, der mit seinem Unternehmen cloudbasierte IT-Lösungen anbietet. Sein Unternehmen versuche „es ganz breit zu streuen im Branchenmix, im Kundenmix, in der Größe [...] und aber deshalb auch primär in Südwestfalen“. Eine Streuung liegt demnach vor, hingegen liegt aber ein klarer Fokus auf der Region Südwestfalen.

Wie schon betont, kann aber nicht gesagt werden, dass es die bestimmende Strategie ist, das Kundengeschäft stark zu diversifizieren. Ein konstanter Bestand an Stammkunden ist für eine Vielzahl an mittelständischen Unternehmen von großem Mehrwert. So zum Beispiel bei Experte 7.1: „Ich sehe das auch fast eher als Vorteil an, dass wir also diese Bodenständigkeit, diese Wurzeln, die man hier hat, dass man das als Vorteil nutzt und dass wir deswegen auch gerade [...] mit sehr vielen Stammkunden arbeiten.“ Das führt dazu, dass man strategische Bewegungen wichtiger Kunden zum Teil mitgeht oder nachahmt. Ein solches Vorgehen, wie es zum Teil ebenfalls Experte 14 andeutete, beschreibt Expertin 21 anhand eines Beispiels:

„[D]as war [...] ein Kunde, den wir schon seit Ewigkeiten haben und das ist ein sehr, sehr wichtiger Kunde für uns. Der [...] möchte in Indien ein weiteres Werk eröffnen und hat uns gefragt, ob wir ihm helfen möchten. Wir hätten am liebsten Nein gesagt, weil wir, erstens fehlten uns die Erfahrungen mit dem Exportgeschäft. Dann ist Indien sehr speziell, was das Rechtliche betrifft, und, und, und. Wir haben den ganzen Transfer, also Schifftransport bis nach Hamburg und es kostet uns unheimlich viel Kapazität. Also, [...] wir haben acht Maschinen und auf drei Maschinen läuft teilweise nur dieses Projekt. Von daher sind wir halt ein Stück weit in einer Abhängigkeit von dem. Das war uns natürlich alles bewusst. Wir haben aber nicht, ja, wir konnten nicht Nein sagen, weil es halt ein großer Kunde von uns ist und wir sind ein kleiner Fisch, ja, wie das so ist und wenn man da ‚Nein‘ sagt, dann suchen die sich jemand anderen und wir hatten einfach halt Angst, dass wir dann langfristig Aufträge von denen verlieren.“

Experte 20 betonte bereits, dass man seine Aufträge und Projekte sehr genau in Abstimmung zur Strategie auswählt. Die Strategie bietet damit einen Orientierungspunkt. Es liegen bei einigen mittelständischen Unternehmen demnach Kapazitäten vor, dass man nicht jede Anfrage erfüllen muss. Zugleich wird man teils eingeengt durch die Abhängigkeit von großen Kunden, was die strategische Organisationsflexibilität wiederum einengt. Das Unternehmen 22 vollzieht momentan einen strategischen Übergang vom Bereich der Sondermaschinen zu Produkten mit höheren Standardzahlen. „Wir sind ein Maschinenbauunternehmen im Bereich Sondermaschinen, entwickeln uns aber im Moment, da sind wir eigentlich schon mitten im Thema der Flexibilität und der Veränderung, ein Stück weit weg vom Sondermaschinenbauerhersteller“, erläutert dies Experte 22, „weil wir natürlich erkennen müssen, dass auch wir auf gewisse Standards setzen müssen und das ist ein großer Veränderungsprozess, der sich im Moment breitmacht.“ Früher habe man demnach vielfach eine spezielle Maschine pro Kunde angefertigt. Zwar zeigt sich darin die Flexibilität des Unternehmens, viele unterschiedliche Produkte herzustellen, doch

hat man bezüglich der Menge eines einzigen Produkts eine sehr geringe Flexibilität und keinerlei Skalenvorteile.

Vielfach wird in den Interviews auf eine notwendige Beidhändigkeit in der Organisation verwiesen. Experte 8 betont beispielsweise: „[S]ie müssen eine gute Balance haben zwischen Technik und Betriebswirtschaft, ja.“ Expertin 21 ihrerseits erörtert eine Kombination von Gegensätzen, bei der aber ebenfalls die Mitarbeiter stark eingebunden sind. „Von uns kommen halt mehr langfristige Sachen, also wirklich das, was strategische Prozesse betrifft“, meint sie. „Die werden von uns angesetzt und aus dem Betrieb kommen dann eher so Kleinigkeiten. Jetzt könnte man im operativen Prozess noch das ändern. Also, das, das, ja. Ich glaube, das kann man ganz schön da wirklich unterscheiden.“ Hier wird demnach die Balance zwischen Strategie und operativem Geschäft, zwischen langfristigen und kurzfristigen Aspekten angesprochen.

Es wurde in den theoretischen Grundlagen die gleichzeitige Durchführung der Nutzung von Chancen (engl. *exploitation*) und der Suche nach neuen Chancen (engl. *exploration*) thematisiert. Dies wird ebenso innerhalb der Kategorie der strategischen Organisationsflexibilität deutlich. Um die Nähe und das Vertrauen zum Kunden aufrechtzuerhalten, streben viele mittelständische Unternehmen an, Produkte nur punktuell und in Orientierung am Kundenwillen zu verbessern. Zugleich sind mittelständische Unternehmen aber stets auf der Suche nach neuen Chancen. Experte 10 sagt diesbezüglich: „Wir gucken, dass wir da First Mover sind und gucken, dass wir [...] unser Produkt an sich auch weiterentwickeln.“ In einem längeren Zitat erklärt Experte 17, dass man durchaus in der Lage ist, die Richtung der Nische zu bestimmen. Doch bemühe man sich dabei, das eigene Wissen nicht preiszugeben. Es wird im Fall von Unternehmen 17 demnach ebenfalls eine First-Mover-Strategie verfolgt, allerdings so, dass die Konkurrenten die neuen Lösungen nur schwierig oder gar nicht imitieren können. Experte 17 erörtert dies in der folgenden Weise:

„Hört sich jetzt so überheblich an. Das meine ich jetzt nicht, aber da setzen wir die Standards, können wir sagen: ‚Guck‘ mal hier, das ist doch total geil und das hat kein anderer.‘ Oft macht es dann ein anderer nach. Das ist eben so. Man bleibt ja nicht alleine da mit und wir haben ganz, ganz viele Produkte, die wir überhaupt gar nicht auf der Homepage haben. Die sehen Sie bei uns gar nicht, um [den] anderen nicht [...] auf's Pferd zu helfen. Als wir das so richtig verinnerlicht haben, haben wir auch aufgehört, Verbrauchsmuster oder Patente anzumelden [...], weil Patente beschreiben oder Patentanmeldungen beschreiben ja [...], wie Sie es tun [...]. Ja, setzen Sie sich mal hin, lehnen Sie sich ein bisschen entspannt zurück, machen es hier anders, machen es da anders und juhu haben Sie es nachvollzogen. Nein, wir machen es und reden nicht drüber.“

Wenngleich viele Unternehmensexperten sich von der Bürokratie und der anspruchsvollen Wirtschaftslage herausgefordert fühlen, sind sie doch in der Lage, in ihrer recht kleinen Nische Impulse zu setzen. Darauf angesprochen, äußert Expertin 21: „Strategisch auf jeden Fall [...]. Ja, da sind wir gezielt und gewillt, Impulse zu setzen, aber im operativen Bereich ist es eher schwierig.“ Bei Unternehmen 14, welches in der dynamischen Branche der IT-Lösungen aktiv ist, ist es dagegen kaum möglich, derartige Impulse zu setzen: „In innovativen Produkten kann man da nicht allzu weit nach vorne denken. Da bewegen wir uns, wenn ich heute an mittelfristige strategische Dinge [denke], dann reden wir von einem Jahr.“

Für viele Familienunternehmen kommt es aber nicht unbedingt auf operative Neuerungen an, sondern man arbeite vor allem an einer langfristigen Auslegung. „Darüber hinaus ist natürlich auch ein Familienunternehmen grundsätzlich darauf ausgelegt,“, betont Experte 9, „auch, ja, langfristiger zu denken und zu planen.“ Strategisch ist demnach nicht nur Flexibilität von Bedeutung, sondern ebenso Beständigkeit. Dies ist im Übrigen auch der Beweggrund vieler Mitarbeiter, dem Unternehmen so lange verbunden zu bleiben. Dies unterstreicht Experte 9: „[U]nser Erfolgsgeheimnis von der Familie ist eine sehr solide strategische Planung, aber wir finden zum Glück immer wieder [...] die passenden Menschen, die Lust haben, innerhalb unseres Unternehmens etwas zu machen und etwas zu bewegen und das ist unser größter Erfolgsfaktor.“ Experte 14 geht sogar so weit, dass für ihn nicht der Profit oder der Kunde im Vordergrund steht, sondern die Menschen, die im Unternehmen aktiv sind. „[M]ein höchstes Ziel als Unternehmer, das muss ich höchst sagen,“, stellt Experte 14 klar, „weil ich das, was ich tue, aus Passion tue, nicht genau [...] mit dem Produkt noch in zehn Jahren mein Geld noch zu verdienen hier, aber mit genau diesen Menschen und diesem Unternehmen, was auch immer es dann für IT-Produkte sind, aber Unternehmen helfen, durch die Digitalisierung zu gehen.“

Das Wachstum des Mittelstands ist bedächtig. Rasanter Zuwachs ist selten der Plan mittelständischer Unternehmen, speziell, da man in einer geringen Größe und in den flachen Hierarchien einen Wettbewerbsvorteil sieht. Wächst man doch, so orientiert sich das Wachstum meist an den strategischen Bewegungen der relevanten Kunden. Speziell in den letzten Jahren haben sich viele Neuerungen ergeben. „Deswegen verändert sich das Verbraucherverhalten und dem haben wir uns natürlich als Unternehmen anpassen dürfen und müssen“, erklärt Experte 9. „Wir wachsen auch zusammen zum Beispiel mit dem Handel“, erläutert der Experte ferner. Sein Unternehmen ist in der Branche der Bäckereien tätig. Das Wachstum seines Unternehmens entspreche „im Prinzip so ein bisschen der Branche“. Man entwickelt sich mit dem Kunden und zum Teil mit den Trends der Gesellschaft. Die Flexibilität ist insofern begrenzt, dass man sich nicht allzu weit vom ursprünglichen Kerngeschäft entfernen will. Dadurch aber dass man so nah am Kunden ist, ist die Flexibilität wiederum hoch, weil man schneller Impulse bekommt und reagieren kann. Es besteht dabei eine große Verbindung zur Fähigkeit des Sensings.

Kategorie 7.2: Mechanische Organisationsflexibilität (57 Zuordnungen)

Die mechanische Perspektive auf die Organisation setzt sich insbesondere mit der Struktur und den Prozessen der Organisation auseinander. Man kann auch von der Aufbau- und der Ablauforganisation sprechen. Experte 2 spricht hier recht treffend davon, dass das Unternehmen „straff organisiert“ sei. Es laufe nach wie vor sehr viel über seine Person, so der Experte. „[A]uf diese Art und Weise habe ich mir auch eine Struktur gebaut,“, bemerkt Experte 2, „dass ich sehr kurze Wege habe. Das heißt, ich bin schnell mit allen Themen durch.“ Experte 10 geht sowohl auf die Struktur als auch auf die Prozesse ein, was einen Hinweis darauf gibt, dass die Unterteilung in diese beiden Dimensionen die Realität abbilden könnte. „Das ist aber so,“,

erörtert Experte 10, „dass wir durch eine sehr flache Hierarchie und sehr kurze Prozesse, das bei uns sehr stark gestraft haben.“

Die flachen Hierarchien, die dem Mittelstand in der Literatur so häufig zugesprochen werden, werden ebenfalls von mehreren Experten betont. „Wenn Sie in unserem Geschäft agieren wollen, müssen Sie ganz flache Hierarchien haben“, unterstreicht Experte 11. „Sie müssen Ihre Mitarbeiter von Anfang an darauf trimmen oder entwickeln, dass sie selbst Entscheidungen treffen.“ Flache Hierarchien als wichtiges Merkmal der mechanischen Organisationsflexibilität sind demnach eng mit Entscheidungsfreiraum für die Mitarbeiter verbunden. „Ja, also da sehe ich schon Unterschiede“, sagt Experte 12 in Bezug auf den Vergleich zu Großunternehmen. „Man hat, also es sollte so sein und bei uns ist das auch so, man hat einfach flachere Hierarchien.“ Diese oder ähnliche Formulierungen finden sich immer wieder.

Flache Hierarchien und übersichtliche Strukturen sollen aber nicht bedeuten, dass Strukturierung keinen Mehrwert bietet im Mittelstand. „[I]ch sehe schon Vorteile da drin, wenn man Strukturen hat“, erklärt Experte 3. Sein Unternehmen hat sich beispielsweise zertifizieren lassen aus dem Grund, dass man gewisse Strukturen und Systeme aufbauen wollte. „Wir müssen hier als Unternehmen nicht zertifiziert sein. Das ist im Zulieferbereich, weil der Automotiv-Kunde das haben möchte, aber wir hätten das nicht machen müssen“, vermittelt Experte 3. „Wir haben das gemacht, um Strukturen zu haben. Nur dann muss man natürlich auch in der Lage sein, zu sagen, die passten so nicht, man kann sein System ja gestalten, wie man will. Es muss Sinn machen und [...] damit die Mitarbeiter überhaupt Strukturen erst mal vorfinden in allen Abteilungen oder in allen Bereichen, finde ich das gut.“

Ein anderes Vorgehen, um strukturelle Flexibilität zu erzeugen, kann darin gesehen werden, für bestimmte Ideen neue Abteilungen zu gründen. Experte 15, dessen Unternehmen Schutzzeinsrichtungen herstellt, bietet im Grunde mehrere Standardprodukte an. Doch müsse man „die Fähigkeit haben, die Kundenbedürfnisse zu erkennen, dass die mehr, also etwas verändert haben wollen von unserem Standardprodukt und vielleicht noch ein paar Sachen mit dazu“. Gelegentlich werde „das Ganze so groß [...], dass man dafür auch noch ein ganz anderes Projektmanagement aufbereiten muss“, meint Experte 15. Das Resultat dieser Beobachtungen war, dass eine eigene Projektgesellschaft gegründet wurde, um neue Anforderungen auf dem Markt schnell erkennen zu können und dahingehend dann neue Produkte entwickeln zu können. Dies wird in dem folgenden Zitat von Experte 15 deutlich:

„Unsere Auftragsstrukturen sind normalerweise 10.000 bis 50.000 Euro-Aufträge und jetzt beim Projektgeschäft, da reden wir tatsächlich von einer halben Million. Da müssen Sie ganz andere Leute haben. So und da war quasi die Konsequenz, dass wir das erkannt haben, dass es quasi in unserem Markt eigentlich unterschiedliche Marktanforderungen gibt, die ich gerade versucht habe, eben klar zu beschreiben und das Ergebnis war, dass wir praktisch dann diesen Geschäftsführer bei uns in der Projektgesellschaft, also eine eigene Gesellschaft gegründet haben, der diese Fähigkeiten als Person mitbringt und wir als Organisation hier vor Ort erlernen jetzt quasi diese Flexibilität im Projektmanagement in Auslegungen, in technischen Produktvarianten, die quasi vom Markt kommen und daraus fallen jetzt wiederum immer wieder Produkte ab, die wir dann quasi in, in eine Standardisierung treiben.“

Besonders die Vertriebler bei Unternehmen 15 müssten „immer diesen Balanceakt zwischen ‚Hier setze ich ein Standardprodukt für einen niedrigen Preis ein‘ oder ‚Hier braucht der Kunde ein teureres Produkt und eine Sondersache‘, um diese Anforderung aus dem Markt aufzunehmen“. Für einen Teil der Flexibilität habe Experte 15 seine „kleine, ich nenne das mal, kleine schnelle Eingreiftruppe und das ist die ‚Project““. Ganz ähnlich ist es in Unternehmen 22 geschehen. 2019 habe man dort „einen großen Schritt [...] gemacht“. Man habe „eine eigene Innovationsabteilung aufgebaut“, erklärt Experte 22. Bei Unternehmen 17 gibt es zwar keine eigene Projektgesellschaft, doch existiert ein Führungszirkel, in welchem wichtige Innovationen besprochen und beschlossen werden. In dieser „Abteilung, da sind 5 Leute beschäftigt, 2 Chemiker, 4 Verfahrenstechniker und denen stehe ich also persönlich vor“, so Experte 17.

Die zweite wichtige Dimension in der mechanischen Perspektive zu einer Organisation ist die Prozesssicht. Im Mittelstand sind die Prozesse, speziell wenn es um Innovationen und Neuerungen geht, von einer enormen Schnelligkeit geprägt. „Also, wenn dann eine Entscheidung fällig ist, dann wird die auch schnell getroffen“, erörtert Experte 10, „und läuft nicht [durch] zehn Gremien, muss noch drei Mal nachkalkuliert werden und sonst etwas. Teilweise überholen wir uns dann schon selbst. Dann ist die Anlage da, bevor wir überhaupt den Use Case zu 100 Prozent fertig entwickelt haben, weil wir einfach da sagen, da zählt einfach wieder die Geschwindigkeit.“ Erneut scheint hier die Schnelligkeit wichtiger zu sein als die endgültige Kontrolle. Zudem zeichnet die Prozesse im Mittelstand aus, dass diese sehr dynamisch sind. „Innerhalb der Organisation feilen wir permanent an unseren Prozessen“, erklärt Experte 15. Veränderungen und Verbesserungen sind Zeichen von Dynamik, doch wird dies erst ermöglicht dadurch, dass überhaupt die Möglichkeit besteht, Prozesse zu verändern. Sind diese dagegen sehr rigide, so ist dies nicht möglich. Flexibilität als Potenzial ermöglicht Dynamik.

Dass innerhalb der Prozesse im Mittelstand eine hohe Flexibilität vorherrscht, sieht man anhand von Ausnahmen, die zugelassen werden. Sehr auffällig ist dies bei Unternehmen 2. Hier bekam man einen Auftrag für ein großes Projekt, welches eigentlich außerhalb jeglicher bisheriger Größenordnungen des Unternehmens 2 lag. Die Flexibilität der Prozesse ließ es aber dennoch zu, ein solch anspruchsvolles Vorhaben durchzuführen. Zwar hatte man sich für das Projekt beworben, doch kam die Zusage dann recht überraschend und plötzlich, „[s]odass jetzt dann ganz kurzfristig im vergangenen Jahr der Auftrag kam für unser kleines – im Verhältnis gesehen kleines – Unternehmen Europas höchste Senkrechtförderer zu bauen in einem Bergwerk untertage unter extrem schwierigen Bedingungen“. Dieser Auftrag kam auch zustande, weil man sich schnell entscheiden konnte, während größere Konkurrenten mehrere Wochen oder gar Monate für den Entschluss und die Vorbereitung benötigten. Man bemüht sich, die Prozesse und die Produkte stabil zu halten. Jedoch gibt es innerhalb der Prozesse die Möglichkeit, Veränderungen vorzunehmen, die zu Beginn nicht vorgesehen waren. Dies zeichnet mechanische Flexibilität aus. Anhand eines Beispiels veranschaulicht Experte 5 diese Flexibilität:

„[U]nsere Kunden, die kommen teilweise auch mit Abmessungen an, die außerhalb von dieser Range sind, weil einfach der Kunde wiederum einen Auftrag angenommen hat, wo der Kunde, sein Kunde, das vorgegeben hat, dass er ein Halbrohr, genau diese Halbrohrabmessungen darauf haben

will. Also, das heißt, es ist im Endeffekt eine Abweichung von dem Standard und da müssen wir dann in dem Moment flexibel reagieren. Zum Beispiel haben wir letztens einen Auftrag durchgeführt aus Frankreich. Das ist eine Halbrohrabmessung gewesen, 104, die haben wir vorher noch nie gefertigt. Wir mussten dann in dem Moment für den Kunden speziell neue Werkzeuge für die Maschinen anfertigen lassen. Das war schon eine entsprechende Investition. Die Werkzeuge haben rund, ich weiß das gar nicht, ich glaube 10.000 Euro gekostet.“

Aus der Unternehmenskultur heraus seien die Mitarbeiter im Mittelstand ohnehin sehr flexibel, erklärt Experte 15. „[W]ir haben hier nie [...] irgendeiner Art Beamtentum aufbauen lassen“,“ erkennt der Experte, „wo man sagen könnte, man könnte sich jetzt hinter einem Auftrag verstecken, sondern das, was gemacht werden musste, das wurde gemacht und wer das nun festlegt, was gemacht werden muss, das ist im Großen und Ganzen durch unsere Organisationsprozesse gegeben, kann aber [...] immer individuell in bestimmten Bereichen nachjustiert werden.“

Es gibt weitere eindrückliche Beispiele der Experten, in denen deutlich wird, wie flexibel die Prozesse zum Teil sind. In einigen Fällen konnte nur dadurch das Überleben des Unternehmens gesichert werden. Unternehmen 10 sah sich 2018 der Vermutung ausgesetzt, dass produktionsbedingt PCB (polychlorierte Biphenyle) freigesetzt wird. Daraufhin musste in großer Eile eine Vielzahl an Prozessen umgestellt werden. „[U]nsere gesamten Prozesse mussten wir umstellen und da war halt die dynamische Flexibilität durch einen exogenen Faktor, den ich jetzt mal als Landrat bezeichne und als Bürgerinitiative, war da extrem von uns gefordert“, erinnert sich Experte 10, „und da war es dann auch so, dass wir gesagt haben, wenn wir da irgendwelche Filter installiert haben, haben wir teilweise die Teams auch am Wochenende kommen lassen und mit denen dann flexibel da gearbeitet, sodass wenn jetzt die ein Wochenende durchgearbeitet haben, dass die sich unter der Woche freinehmen konnten.“ Hier spielen mehrere Arten der Flexibilität eine Rolle. Nicht nur wurden die Produktionsprozesse verändert, sondern gab es ebenso kurzfristige Anpassungen der Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation.

Experte 15 sieht noch Verbesserungspotenzial in der Hinsicht, dass man in seinem Unternehmen „noch klarer Standard und Spezial differenzieren“ müsse und dafür müsse man die „Prozesse [...] noch so ausgestalten, das hinzukriegen“. Allerdings seien die Prozesse im Unternehmen derart flexibel, dass man beispielsweise Reklamationen flexibel umdisponieren könne. Dies wird anhand des folgenden Zitats des Experten 15 ersichtlich:

„Wenn dann ein Kunde anruft und eine Reklamation hat, dann sind wir flexibel, dann wird diese Reklamation mit einer hohen Priorität durchgebracht. Wenn ein großer Kunde anruft und sagt: ‚Pass‘ mal auf. Ich habe hier etwas verpennt. Das Projekt muss jetzt gemacht werden.‘ Dann setzen wir Himmel und Hölle in Bewegung, damit dieses Projekt dann quasi fruchtet, damit der zufrieden wird und da haben wir Flexibilitäten im ausreichenden Maße, aber der Spagat zwischen Fertigungskapazitäten und Planungsmöglichkeiten, die kann ich jetzt nicht irgendwo reinpacken in diesen Flexibilitätsfragenkontext von Ihnen.“

Es ist eine Art der Flexibilität, verschiedene Produkte herstellen zu können oder einen Prozess so umgestalten zu können, dass eine andere Art der Fertigung ermöglicht wird. Eine andere Art der Prozessflexibilität wird dargestellt, wenn der Ausfall von Maschinen nicht dazu führt, dass die Produktion gestoppt werden muss. Auf eine solche Flexibilität legt Expertin 21 Wert. „[U]nser Ziel ist, dass wir möglichst flexibel reagieren können, wenn wir Probleme mit Maschinen haben“, betont Expertin 21. „Also, wir haben zum Beispiel fünf Maschinentypen von

einem Hersteller, das heißt, wir können ein Produkt auf fünf verschiedenen Maschinen herstellen. Das heißt, wenn mal eine ausfällt [...], dass wir da dann einfach uns Wege offen halten, flexibel reagieren zu können und genauso werden auch unsere Mitarbeiter ausgebildet.“

An anderer Stelle wird aus Prozesssicht hervorgehoben, dass man darauf bedacht sei, Schnittstellen zu reduzieren, um die Prozesse noch flexibler zu machen und diese beschleunigen zu können. Dadurch werden die Verbindungen zwischen Abteilungen gestärkt, was wiederum die strukturelle Organisationsflexibilität betrifft. „Dementsprechend haben wir auch mittlerweile Schnittstellen reduziert im neuen ERP-System,“, beruft sich Experte 6 auf ein neu eingeführtes System, „wo wir vorher irgendeine Lösung hatten, hatten wir jetzt das Ganze in das System gekriegt, was einfach auch eine Erleichterung in der Ablauforganisation darstellen soll [...].“ Für Experte 10 ist dies ebenfalls eine Frage der funktionalen Personalentwicklung. Wichtig sei für ihn „diese funktionale Flexibilität, das ist das dann. Wir versuchen, die Mitarbeiter möglichst flexibel einzusetzen und nicht jetzt, ganz böse gesprochen, Fachidioten zu entwickeln, sondern jeder hat eigentlich eine Aufgabe, die ist so und der Schnittstellenbereich ist so. Und diese schnittstellenübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit muss halt funktionieren“. Nicht nur vertikal gesehen gibt es wenige Brüche und Stufen, also eine flache Hierarchie. Ebenfalls zwischen den Funktionen und Abteilungen sollen Schnittstellen reduziert werden. Hier sind sowohl die strukturelle als auch die prozessuale Sicht angesprochen. Von beiden Standpunkten aus gesehen zeichnet sich der Mittelstand durch wenige Brüche und schnelle wie auch kurze Wege aus, was der mechanischen Organisationsflexibilität sehr zugute kommt.

Kategorie 7.3: Organische Organisationsflexibilität (49 Zuordnungen)

In der organischen Perspektive wird die Organisation als Organismus erfasst. Ein solcher Organismus ist ein komplexes System, welches wiederum innerhalb anderer und mit anderen Systemen aktiv ist. Ein Organismus entwickelt sich, durchläuft Wachstumsphasen und Krisen und sucht nach Autonomie. Bezogen auf den Mittelstand und dessen Flexibilität kann hier gefragt werden, wie der Mittelstand sich die eigene Unabhängigkeit erhält, wie Krisensituationen bewältigt werden und wie mit steigender Komplexität umgegangen wird.

Was das Wachstum angeht, so ist beim Mittelstand selten ein radikaler Wachstumssprung zu erkennen. So formuliert es ebenfalls Experte 10: „Also, wir haben ein stetiges Wachstum, wir haben nie so einen Quantensprung gemacht, auch nicht durch M & A's oder so. Wir haben schon häufiger versucht, Wettbewerber auch vom Markt zu kaufen, aber das wäre nie so, als würde man einen Quantensprung machen.“ Dies mag zu großen Teilen auch an der Nischenstrategie liegen, in welcher ein plötzlicher Wachstumsschub recht unwahrscheinlich oder zumindest nicht ohne Weiteres zu realisieren ist. Jedoch betont beispielsweise Expertin 7.2, dass ihr Unternehmen durchaus im Vergleich zu den Anfangsjahren enorm gewachsen sei. „Nein, wir sind ja schon sehr gewachsen [...].“, stellt sie fest. „Also, wir haben uns schon immer vergrößert. Wenn man daran denkt, mein Ur-Ur-Opa [hat] angefangen, [...] das waren drei, vier Leute. Heute sind wir bei 200. Wir haben die Zweigstelle in Ostdeutschland. Also gewachsen sind wir

schon viel. Manchmal so, dass wir denken, man muss jetzt auch mal gucken, dass es nicht zu groß wird [...].“ Bezogen auf die organische Organisationsflexibilität könnte dies bedeuten, dass man zwar fähig ist, zu wachsen, dass also Wachstumskapazitäten vorhanden sind, dass es aber aufgrund der Nische klare Barrieren und Obergrenzen gibt.

Oftmals kann beobachtet werden, dass die mittelständischen Unternehmen gar nicht vorhaben, zu wachsen, selbst wenn das Potenzial hierfür vorhanden wäre. Interessant ist aber, dass sich die Wachstumsgrenzen nach oben verschoben haben. Die mittelständischen Unternehmen in der Stichprobe hatten stets für sich beschlossen, dass man nicht übermäßig wachsen will. Sieht man sich aber den Verlauf einiger Unternehmen an, so geschah doch ein Wachstum, aber durchgehend in übersichtlichen Schritten. Experte 8 spricht diesbezüglich von einem „harmonischen Wachstum“. „[D]ieses Wachstum um jeden Preis“ wolle er „auf keinen Fall“. Ansonsten, so Experte 8 weiter, „kriegst [du] einen Betrieb dann nicht mehr so nah geführt wie du ihn führen musst, dass du schlagkräftig bist“. Die Bezeichnung als harmonisches Wachstum scheint sehr zutreffend für die Unternehmen in der Stichprobe. Expertin 21 verbindet das Ausschließen von großen Wachstumsschritten mit dem Erhalt von Innovationskraft. Man habe nicht vor zu wachsen, so Expertin 21, „[w]eil wir sagen, wir möchten nicht größer werden“. Wachstum, so die Auffassung der Expertin, verringere die Innovationskraft. „Wir möchten innovativ bleiben im Sinne von mit ganz modernen Maschinen arbeiten“, erklärt die Expertin weiter.

Dass man nicht unbedingt wachsen muss, bedeutet allerdings nicht, dass die Unternehmen und ihre Manager nicht wachsam dahingehend bleiben, ob es in der Nische Wachstumschancen gibt. „Also, ich bin der Meinung,“, äußert Experte 3, „[...] wir haben mehr Potenzial.“ Zumindest solle das Wachstumspotenzial vorhanden sein, falls es zu unvorhergesehenen Marktchancen kommt. „Das ist so“, bestätigt Experte 15. „Mein [...] persönlicher Punkt war über all die Jahre, dass ich praktisch neben dieser [...] Unternehmensführung, sagen wir mal, schon Organisationen und Abläufe schaffe, die Wachstumsfähigkeit herstellen.“

Derartiges Wachstum und der damit verbundene Anstieg der unternehmensinternen Komplexität wirkt sich ebenfalls auf das Management aus. Der Stil der Unternehmensführung verändert sich. „Das hat sich mit der Zeit entwickelt“, erinnert sich Experte 3. „[E]rst mal ist [es] intuitiver, wenn man klein anfängt in der Garage. Auch über die ersten Jahre hinweg, da ist das auch alles viel persönlicher.“ Es werde mit mehr Wachstum für ihn in als Geschäftsführer immer anspruchsvoller, meint Experte 15. Zugleich bedeute es, dass man nicht mehr alles über das Unternehmen wisse. „Somit mache ich mich unabhängiger, aber habe letztendlich die Last zu tragen, viel aufnehmen zu müssen [...]“, stellt Experte 15 momentan fest. Schon bei der informationellen Flexibilität der Manager wurde angesprochen, dass Wachstum bedeutet, das Expertenwissen verlorengelht. Es gibt also einen Zusammenhang zwischen Wachstumsphasen und Wissensflexibilität sowie informationeller Flexibilität auf Managerebene.

Nicht nur das Wissen über das eigene Unternehmen gehe verloren, so mehrere Experten, sondern die Flexibilität selbst ebenfalls. „Wir sind ja auch gewachsen im Laufe der sechs Jahrzehnte jetzt“, beschreibt Experte 4 die bisherigen Entwicklungsphasen seines Unternehmens,

einem Hersteller individueller Blechzuschnitte. „[...] Und wenn Sie irgendwann größer werden, werden Sie irgendwann unflexibler. Logischerweise. Umso größer, umso langsamer wird das. Ein Schnellboot macht so, ein Dampfer macht diesen.“ Ein solches Empfinden deutet darauf hin, dass ab einer bestimmten Größe und Komplexität der Drang besteht, Strukturen und Abläufe zu verhärten und zu verstetigen. „Ich glaube tatsächlich, dass wir umso größer wir werden, auch unflexibler werden müssen,“, äußert auch Experte 15, „weil ich mich immer, also, ich brauche immer einen großen Anteil an standardisierten Produkten, die dann einfach durchlaufen, damit das wirtschaftlich abbildbarer bleibt [...]“. Früher, so der Experte 22, sei man sehr „evolutionär“ vorgegangen. Man habe sich „sehr kommissionsbezogen weiterentwickelt“. Wird von Wachstum gesprochen, so ist dieses meist an das Wachstum des Kunden gebunden. Dies wurde bereits bei der strategischen Organisationsflexibilität deutlich. So erklärt Experte 3 beispielsweise: „Wir sind dynamisch. Wir haben kein klares Produktportfolio. Wir haben ein Riesenportfolio, auch mit Standardmaschinen. Aber wir haben, sage ich mal, schon von Anfang an auch immer den Fokus den Kunden gehabt.“ Die Kunden hätten öfters neue Wünsche oder Verbesserungsvorschläge. „[D]ann versuchen wir die Lösung für den Kunden [...] zu finden und wir haben uns dadurch auch weiterentwickelt“, erörtert Experte 3 weiter. Das Wachstum des mittelständischen Unternehmens ist daher an das Wachstum des Umfelds gekoppelt. Experte 15 empfindet es ganz ähnlich: „Man ist praktisch mit dem Markt gewachsen und diese Flexibilität.“ Diese Ausführungen können als Beispiel einer gekoppelten Koevolution dienen. Die Kapazität zu wachsen, ist im Mittelstand vorhanden, obgleich dieses nicht unbedingt ausgenutzt werden muss. Gelegentlich sind die Wachstumsschübe der mittelständischen Unternehmen in der Stichprobe aber enorm. Das dritte Unternehmen hatte beispielsweise unerwartet die Chance, die Hallen eines direkten Nachbarn zu kaufen. „Das passt eigentlich gar nicht in unsere Planung rein. Das kostet jetzt nämlich so viel [...]“, gab Experte 3 zu. „Einen Nachbar kann man nur einmal kaufen. Dann wird der einfach gekauft [...] Und das ist also schon die Betriebserwartung für die nächste Geschichte, nicht für heute, sondern für morgen. [...] Das ist die Flexibilität, die man hat. Also wir schaffen im Grunde jetzt Expansionsmöglichkeiten an diesem Standort.“ Doch sollten solche Wachstumsschübe nicht ständig vollführt werden. Experte 13 konnte im vergangenen Jahr einen enormen Umsatzzuwachs beobachten. „Wir hatten jetzt gerade im letzten Jahr 40 Prozent mehr Umsatz als im Vorjahr“, erklärt er. „Das war schon ein sehr sportliches Wachstum. [...] Das heißt, man muss [...] das Gesamtkonzept unter einen Hut bringen. Also, es macht keinen Sinn, jetzt auf Teufel komm raus, hier also irgendwas zu treiben, zu wachsen.“ Die Experten beschreiben diese Umstellungen und Wachstumsschübe zwar als herausfordernd und im ersten Moment als kaum ausführbar, doch stellt es sich letztendlich doch als machbar heraus. Letztendlich müsse man aber versuchen, so Experte 3, „das auf einem gesunden Wege zu machen“. Man könne ausnahmsweise „so etwas mal machen, aber auf Dauer, ja, ist das wahrscheinlich [...] kein gesundes Wachstum [...] in meinen Augen“. Man müsse sich wirklich „darauf begrenzen, das Ganze auch gesund zu halten und nicht zu übertreiben“.

Die Nischenstrategie gibt hierbei womöglich eine natürliche und strenge Grenze vor. „Sagen wir mal, bei uns gibt es ja diese Brüche [...] nicht“, äußert sich hierzu Experte 8. „Wir können ja letztendlich nur Straßen- und Tiefbau. Wo wir Möglichkeiten haben, ist halt [...], dass man sich [...] die Auftraggeber oder die entsprechenden Bauvorhaben aussuchen kann, die auf einen zugeschnitten sind. Dass man nach Möglichkeit das macht, was man auch am besten kann.“ Wenn man sich fortentwickelt, dann ist das neue Geschäftsfeld sehr nah an der bisherigen Betätigung. Experte 9, dessen Unternehmen Backwaren herstellt, äußert sich hierzu: „[D]as ist im Prinzip das Geschäftsfeld oder das ist auch die Erweiterung unseres Konzepts, dass wir im Prinzip die sogenannte Gastronomie dazu genommen haben.“ Experte 9 erklärt, er habe vor, „[d]as Unternehmen [...] gezielt wachsen zu lassen. Das Unternehmen innovativer zu machen, ja. Und einfach eine gute Zeit zu haben mit meinen Leuten. Das ist eigentlich so das, was für mich das Wichtigste ist und das ist auch mein persönlicher Antrieb.“

Das Wachstum werde stets unterstützt durch die Familie. „Ich habe ja einen ganz anderen Antrieb, Dinge, die meine Kinder auch wertzuschätzen wissen und denen es auch Spaß macht“, meint Experte 2. „Ich lasse die ja auch an der langen Leine. Die sollen sich auch ihre Nase verbrennen.“ Zum Wachstum und zum Fortschritt gehören demnach auch Misserfolge. „Die Flexibilität, die ich mir abverlange, muss ich denen auch lassen“, fordert Experte 2 von sich selbst. „und die müssen die Erfahrungen auch in dem Bereich sammeln. Auch wenn es Geld kostet, das ist so meine natürliche Gabe. Es geht ja darum, dass es vorangeht und ich muss sagen, ich persönlich für meine Seite mit meiner Erfahrung, so, hat es absolute Vorteile, wenn die Familie hinten dranhängt [...].“

Kategorie 7.4: Kulturelle Organisationsflexibilität (40 Zuordnungen)

Die Unternehmenskultur im Mittelstand ist ein spezielles Merkmal. Sie unterscheidet sich von Großunternehmen aufgrund der familiären Prägung und der zentralen Rolle des Eigentümer-Managers. Der Eigentümer-Manager hat das Ziel, enge Verbindungen im Unternehmen zu pflegen und nicht nur nach der Erfüllung profitorientierter Gesichtspunkte zu streben. Experte 19 hat für diese Einstellung zum Unternehmen und zum Miteinander klare Formulierungen:

„[I]m Amerikanischen, da gibt es keine passende Übersetzung für, im Amerikanischen gibt es [...] den Begriff des „humble servant“, also Demut. Demut kommt dem eigentlich am nächsten, aber dieses „Humble“ hat eigentlich nicht so sehr diese spirituelle Komponente, obwohl ich die für sehr sinnvoll halte, aber die, ja, mit den Füßen auf den Boden bleiben und sagen: ‚Klar, sind wir gut, aber wir sind auch nur stalwarts on a chain of people‘, [...] und [...] diese Bescheidenheit, die Wertschätzung und mit der Bescheidenheit kommt Wertschätzung [...]. Ein Kumpel von mir sagt immer: ‚Wertschöpfung kommt durch Wertschätzung‘, und da ist ziemlich viel dran.“

Es gibt eine Vielzahl an Werten, die die Unternehmenskultur im Mittelstand prägen und welche von vielen Experten geäußert werden. Der Umgang auf Augenhöhe sowie das Zugestehen von Autonomie sind unter anderem für den Experten 19 entscheidend. „Menschen auf Augenhöhe sehen, Wertschätzung für das, was andere leisten, Respekt für die Autonomie eines jeden Wesens“, zählt Experte 19 einige grundlegende Werte auf. „Das klingt irgendwie ziemlich abgedreht und so ein bisschen so, als wir hier esoterisch unterwegs wären, aber Sie haben mich

gefragt und ich denke, das ist das, was wirklich besonders ist an dem oder was, was an dem Kern ist, warum ich erfolgreich bin [...] in dem, was wir hier gemeinsam machen.“

Geprägt werden kann die Unternehmenskultur und die mögliche Flexibilität, die aus dieser hervorgeht, anhand der Philosophie. Diese wird vorgegeben durch die Unternehmensführung. Wenn er eine „schlanke Organisation habe“, so Experte 2, habe er „Einfluss von einer Unternehmensleitung her, weil ich ja die Philosophie auch im Unternehmen, die Unternehmensphilosophie festlege oder festgelegt habe“. Geleitet werden kann also stark über die Philosophie her, welche sich maßgeblich auf die Unternehmenskultur auswirkt. Nicht zuletzt zeige sich auch ein Effekt auf die Auswahl der Personals.

In den meisten Familienunternehmen in der Stichprobe ist die Unternehmenskultur so ausgestaltet, dass die Mitarbeiter miteinander agieren, dass sie von sich aus zur Flexibilität befähigt werden und dass es keine Führung von oben herab gibt. „[U]nsere Mitarbeiter schon immer aus der Unternehmenskultur heraus sehr flexibel“, erklärt Experte 15, „Also, wir haben hier nie drüber, also, in irgendeiner Art Beamtenum aufbauen lassen.“ Man müsse die Leute mitnehmen, um erfolgreich zu sein, so Experte 15. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Philosophie wider, wie Experte 15 weiter ausführt: „Es ist nicht so eine Idee, dass von oben so was runtergedrückt wird und außerdem haben hier insgesamt doch die Philosophie die Leute immer mitzunehmen.“ Es gebe kein „Herrschaftswissen“ und es bestehe „Kollegialität“. „Hier wird Wissen weitergegeben“, betont Experte 15. „Wissen ist allen unmittelbar zugänglich, ja.“ Dies ist sicherlich vor allem ein Aspekt der intelligenten Organisationsflexibilität, doch funktioniert dies allein, wenn die kollektiven Werte innerhalb der Unternehmenskultur unterstützend für die Wissensweitergabe wirken.

Diese Werte, die zur Langlebigkeit des mittelständischen Unternehmens beitragen und die in einer Vielzahl der Unternehmen die Flexibilität in der Kultur verankern, existieren bereits seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten. „Ich glaube, unser wirkliches Erfolgsgeheimnis ist“, meint Experte 7.1, „dass diese Werte, die hier in diesem Familienbetrieb 150 Jahre diese Tradition, diese Werte, dass wir die ganz, ganz hoch halten. Dass es für uns der Anspruch ist, Qualität, Leistung, Termintreue, Kundenzufriedenheit.“ Sowohl Expertin 7.2 als auch Experte 7.1 betonen, dass nicht zuletzt der Erhalt der Mitarbeiterzufriedenheit die Unternehmenskultur präge. Es sei wichtig, „[d]ass bei uns in dem Sinne noch ein Wort noch ein Wort ist. Dass ein Handschlag noch ein Handschlag ist.“

In einigen Fällen kann es schon viel verändern, wenn man das Äußere oder das Oberflächliche des Unternehmens verändert. Dies kann einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Anhand der zunächst rein äußerlichen Veränderung wird der Wille zur Neuerung hervorgehoben. Dies wird anhand eines Beispiels von Experte 13 ersichtlich:

„Also, ich kann mal ein Foto zeigen, wie es hier vor dreieinhalb Jahren noch an der Halle aussah. Das sind einfach so simple Beispiele, wo die Generationen dann vielleicht so ein bisschen anders ticken. Also, das war zum Beispiel unsere Halle oben [...] in so einem Waschbetongrau und die haben wir dann einfach irgendwann mal streichen lassen [...]. Also, das ist so eine Kleinigkeit, [...] keine Rieseninvestition jetzt. War jetzt natürlich auch nicht ganz günstig, aber jetzt nichts, was einen so richtig vom Hocker haut, aber in meinen Augen hat das so einen Rieseneffekt [...]. Also, das

Gebäude stand vorher knappe dreißig Jahre so da. Das waren dann so Dinge, wo ich einfach gesagt habe: „Hier muss mal so ein bisschen frischer Wind rein.““

Ist das Unternehmen noch recht klein oder jung, so kann man ganz bewusst die Unternehmenskultur noch gestalten. „[W]ir erarbeiten gerade noch mal neu unsere Unternehmenswerte“, erörtert Experte 14, „und zwar aber nicht die nach außen gelebten, sondern wie wollen wir als Team, wie wollen wir hier intern arbeiten.“ Hierfür habe man sich professionelle Hilfe hinzugeholt. Experte 14 erklärt: „Wir haben jetzt jemanden eingestellt für interne Unternehmenskommunikation, für nichts anderes. Der macht kein Marketing, kein PR, der macht interne Unternehmenskommunikation.“ Wichtig sei ihm dabei, dass die Werte letztendlich auch gelebt werden. „Das ist genau das: Was definiere ich dann und was davon lebe ich und was ist ein nettes Wort an so einer Wand [...]?““, führt der Experte aus. „Das sollte im Idealfall nicht so weit auseinander gehen. [...] Ich merke aber, bei ganz vielen ist das sehr, ist das ein Teil der Darstellung, aber nicht Teil des Gelebten.“ Für diesen Experten hört die Unternehmenskultur demnach nicht bei der obersten, der äußeren Ebene auf. Diese frühe Phase der Kulturgestaltung bietet die Möglichkeit, Flexibilität aktiv in der Unternehmenskultur zu verankern.

Offenheit und ständiger Austausch prägen die Unternehmenskultur im Mittelstand. Auf diese Weise wird eine Vielfalt an Meinungen ermöglicht und keine Option im Sinne der Flexibilität ausgeschlossen. „[W]ir haben hier eine offene Diskussionskultur und ringen quasi immer um das beste technische Ergebnis und dieses Ringen um das technische Ergebnis, das ist ein Stück weit das, was uns auszeichnet“, erklärt Experte 15. „Sie müssen sich vorstellen, [...] dass wir praktisch [...] durch diese unkonventionelle Art so ein Mittelstandsunternehmen nach vorne zu bringen, dass sich daraus im Prinzip überhaupt erst diese ganzen Chancen ergeben haben [...].“ Vor allem sei es wichtig, bei Fehlschlägen nicht nachtragend zu sein. „Es geht nicht darum, einen Schuldigen zu finden, sondern es geht darum, zu finden, was ist falsch gelaufen“, stellt Experte 2 fest. „Damit ich daraus lerne. Der Schuldige interessiert mich nicht, das ist eine Person, aber war das, [...] was dazu geführt hat, war es ein Prozessfehler?“ Im Zentrum stehe, sicherzustellen, dass so etwas nicht noch einmal geschieht, aber auf keinen Fall, lediglich einen Schuldigen benennen zu wollen. Innerhalb der Unternehmenskultur nimmt die Fehlerkultur als Subkultur einen wichtigen Stellenwert ein. Durch eine zielführende Fehlerkultur wird das Lernen gefördert und ermöglicht. Dies ist eine weitere Verbindung zur intelligenten Perspektive. „Wenn Sie Ihre Mitarbeiter eng kontrollieren möchten, um Fehler zu minimieren, dann sind Sie in unserer Branche falsch,“, stellt Experte 11 ganz klar fest, „weil dann leidet die Geschwindigkeit enorm und Sie müssen den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass sie frei agieren können, dass sie kreativ sein können.“ In einer Äußerung von Experte 14 wird ersichtlich, dass man nie einen Einzelnen verantwortlich machen sollte für einen Fehler. Vertrauen funktioniere einzig, wenn man Fehler zum Teil zulässt. „Wir haben offen über Fehler gesprochen, aber es war nie ein Angriff dabei,“, erklärt Experte 14 sein Vorgehen, „nie und vor allem nie in dem Moment, wo es passiert ist, weil ganz lange nach den Fehlern immer mit den Leuten in Kontakt zu den Fehlern zu sprechen und warum, also, wie es zu so einer Situation kommen konnte.“ Man dürfe die Mitarbeiter nicht alleine lassen, sondern solle die Behebung und Ursachenforschung

gemeinsam angehen. „Ich habe den nur nicht alleine da stehen lassen und [wir] haben es dann zusammen gelöst“, fährt Experte 14 fort, „und dann war es auch gelöst und dann war auch alles gut. Das hat glaube ich so viel Vertrauen geschaffen, dass die Leute anfangen, sich auch einfach selber zu verwirklichen.“

Zusammenhalt und eine starke Betriebszugehörigkeit, welche vor allem über eine gesunde Unternehmenskultur erzeugt werden können, entwickeln sich über Jahre hinweg. „[D]er Zusammenhalt entwickelt sich [...] über Betriebszugehörigkeit, [...] damit steigt zumeist die Identifikation zum eigenen Unternehmen“, erkennt Experte 6, „und dann wächst der Zusammenhalt und dafür müssen wir was tun, dass die Leute auch bei der Stange bleiben“ Allerdings wird zumindest von Experte 9 angesprochen, dass eine starke Unternehmenskultur ebenfalls dazu führen kann, dass man rigide in einer Aktivität wird. „[D]ieses persönliche Thema kann eben auch immer zu einem Nachteil werden“, schätzte der Experte, „weil in einem Familienunternehmen [...] sehr viel mehr Emotionen drin stecken wie vielleicht in einem Konzern [...]. [D]as kann ja auch immer gegenteilig ausschlagen, aber das ist ja die Frage, die wir als Geschäftsführung auspendeln müssen.“ Die Flexibilität in der Dimension der Organisationskultur wird dieser Aussage folgend maßgeblich von der Unternehmensführung gesteuert. Dies entspricht der in der Literatur geäußerten Argumentation, dass in eigentümergeführten Unternehmen die Organisation das Instrumentarium des Eigentümer-Managers widerspiegelt.

Kategorie 7.5: Intelligente Organisationsflexibilität (33 Zuordnungen)

In der intelligenten Perspektive betrachtet man die Organisation vor allem hinsichtlich des Wissens und des Lernens. Dem Mittelstand und insbesondere den dortigen zentralen Personen wird oftmals enormes und funktionsübergreifendes Detailwissen zugeschrieben. Zugleich könnte vermutet werden, dass dieses Wissen sehr personengebunden und daher weniger flexibel hinsichtlich des Transfers ist. Der vertrauensvolle Umgang miteinander wiederum kann den Wissenstransfer fördern.

Bis zu einer gewissen Größe des Unternehmens funktioniert die Führung und die Entscheidungsfindung, ohne dass man umfangreiche Daten sammelt und Kontrollmaßnahmen durchführt. Ab einem gewissen Punkt, so Experte 3, habe man „dann gesagt: ‚So, da machen wir ein vernünftiges Reporting.‘ Also, im Grunde machen wir monatlich einen Abschluss und dadurch hat sich das ergeben, dass wir jetzt [...] schon eigentlich immer im Voraus wissen, ob wir erfolgreich sind oder nicht“. In der Unternehmensführung habe der Experte 3 zusammen mit seinen Kollegen „ganz schnell erkannt, [...] so können wir nicht weitermachen, nach dem Motto: ‚Läuft ja alles.‘ Nein, man kann ein Unternehmen auch nur mit Zahlen steuern“. Die notwendige Wissensbasis wird hier erneut mit der Metapher des Schiffs und dessen Steuerung kombiniert. Nun, da das Unternehmen deutlich gewachsen ist, sei man stärker darum bemüht, sich auf Zahlen und eine fundierte Wissensbasis zu verlassen. Dies bedeutet zugleich, dass die Nutzung der Intuition abnehmen könnte. „Das muss man einfach sagen, aufgrund dieser ganzen Zahlenstruktur, die wir haben [...] ist es eigentlich wenig Bauchgefühl mehr“, erörtert Experte 3.

„Wird natürlich auf die Mitarbeiter runtergebrochen irgendwann. [...] Das hilft ja, [...] das Schiff zu steuern.“ Wird Intuition als flexibles Element des Wissens gesehen, so könnte eine Zunahme des zahlenbasierten Wissens als Reduktion der Flexibilität erachtet werden.

In Unternehmen 15 wurde die Bedeutung der Dokumentation des Wissens dahingehend erkannt, dass sich nur auf diese Weise neue Personen schnell in ihren Positionen einfinden können. Daher erklärt Experte 15: „Im Mittelstand muss man immer davon ausgehen, dass auch Mitarbeiter auf einer mittleren Managementebene das Unternehmen verlassen und dann geht es darum, dass man praktisch neue Mitarbeiter schnell in diese Prozesse wieder integriert [...] oder von unten hochwachsen dann.“ Dies gelinge einzig über die Dokumentation essenziellen Wissens. „[D]azu lege ich halt [Wert] darauf, dass [...] wir eine gute Dokumentation haben, also Prozessdokumentation, und dass wir ein Managementsystem haben, also Zielmanagement, Organisation, Prozesse, ISO 9001. Wir haben hier praktisch alles dokumentiert.“ Allein die Dokumentation bringt allerdings noch keinen Mehrwert. Entscheidend ist ebenso die Schulung anhand der dokumentierten Inhalte. „Wir haben noch einen anderen Punkt, um Wissen hier zu dokumentieren“, ergänzte Experte 15, „die sogenannte Wissenssoftware [...] ist bei uns eine Schulungssoftware.“

Im Mittelstand betrifft eine andere Frage die Gebundenheit des Wissens. Zwar äußert Experte 5, dass es nicht so sei, dass man von jemandem abhängig sei. Allerdings gelinge diese Unabhängigkeit von zentralen Mitarbeitern im Unternehmen nur, indem man Maßnahmen dagegen entwickelt. „Es gibt sicherlich Leute, die eine wichtige Rolle im Unternehmen einnehmen, aber ich sage ganz klar: ‚Nein, wir sind von niemandem abhängig.‘“, meint Experte 5. „[...] Also, den gibt es nicht. Wenn das so ist, dann stimmt etwas im Unternehmen nicht. Klar, man hat mal jemanden, wenn jetzt mal jemand ausscheidet, der ist 39 Jahre im Unternehmen gewesen. Der geht in den vorzeitigen Ruhestand. Der hat einen großen Wissensstand, aber wir reagieren ja darauf.“ Dennoch ist der Wissensverlust durch den Fortgang eines wichtigen Mitarbeiters nicht zu unterschätzen. „Wir haben jetzt einen Produktkonfigurator [...]. Das heißt, da geht dann eine Menge Wissen in dem Moment rein [...]“, fährt der Experte fort. „Klar, wenn jetzt im Endeffekt 3 wichtige Personen von heute auf morgen, ich sage mal, Betriebsleiter, jemand aus dem Betrieb, der schon ewig da ist, dann ist das ein Riesenproblem für ein Unternehmen. Ich will das auch nicht kleinreden, aber im Unternehmen gibt es niemanden, [...] der wichtiger ist als das Unternehmen. Da muss das Unternehmen entsprechend aufgestellt sein.“

Die Frage ist allerdings, ob diese notwendige Unabhängigkeit von einzelnen Personen auch auf den Eigentümer-Manager selbst zutreffen kann und sollte. Ein Manager in Familienunternehmen muss oder will so viel wie möglich über das eigene Unternehmen wissen. „Ich muss nicht genau wissen, wie die Projekte sind, ich muss wissen, an welchem Arbeitslevel meine Leute sind“, erklärt beispielsweise Experte 14. Wenn dies aufgrund der Anzahl der Mitarbeiter nicht mehr möglich ist, so müssen „der Leiter Projekt, der Leiter Support, der Leiter Rechenzentrumsbau, die drei müssen mir das Bild spiegeln“, so der Experte weiter. Es steht für den Experten im Vordergrund, einen sehr hohen Wissensstand zu besitzen über das Humankapital des

Unternehmens. Bereits besprochen wurde die Aussage von Experte 15, „dass ich tatsächlich den Anspruch habe, hier über die Kernkompetenzen und Kernprozesse das Wissen zu haben“. Dieser Experte spricht deutlich aus, dass er von sich verlangt, über das größte Wissen über das Unternehmen zu verfügen. „Bis zu einem gewissen Grad ist das dann gut und ab einem gewissen Grad ist das dann auch schädlich“, erkennt der Experte. Es könne ein Problem werden, dass er „das Nadelöhr [sei], wo alles durch muss“. Ebenfalls hervorgehoben wurde: „Wachstum bei uns ist wahrscheinlich mit der Geschäftsführung damit verbunden, dass man weniger weiß.“

Allerdings ist ebenso ein umfangreiches Wissen der Mitarbeiter für die Flexibilität von Vorteil in der intelligenten Perspektive. „[W]enn es eines gibt, wo ich mir mehr Flexibilität wünsche oder [...] wir mehr Flexibilität brauchen“, erklärt Experte 10, „das ist definitiv in den Werken an sich, dass wir da flexibler zwischen den Anlagen hin- und herswitchen können und das ist halt hauptsächlich auf Basis des Wissens und auf Basis des Expertenwissens.“ Mehr Wissen, in diesem Fall hinsichtlich verschiedener Produktionsverfahren, ermöglicht somit Flexibilität. „Das gehört ja auch zur Flexibilität im Unternehmen, dass da halt ein Wissen vorhanden sein muss“, fährt Experte 10 fort. „Ich weiß gar nicht genau, ob ich das gesagt hatte. Das ist ja [...] eigentlich diese funktionale Flexibilität.“

Im besten Fall besitzt eine Vielzahl der Mitarbeiter ein umfangreiches und variantenreiches Wissen. Ist dieses Wissen auf nur wenige Personen verteilt, so besteht eine große Gefahr des Wissensverlusts im Falle des Weggangs der entsprechenden Person. Allerdings ist Experte 4 der Meinung, dass es im Mittelstand so ist, dass das Wissen bereitwillig weitergegeben wird. In großen Unternehmen sei dies gänzlich anders. „[W]enn [...] Geschäftsführer, die ja heute in den großen Unternehmen CEOs heißen [...] gehen [...]“, meint der Experte. „Meistens nehmen die ja sogar noch ihre Sekretärinnen mit. Da gehen richtige ganze Strukturen, die gehen von heute auf morgen weg.“ Solche Vorkommnisse gebe es in seinem mittelständischen Unternehmen nicht. „Das Wissen geht auch verloren“, erklärt Experte 4 in Bezug auf die Situation in großen Unternehmen. „Ja, ja. [...] Bei uns ist das jedenfalls nicht so. Wir haben ein gutes Verhältnis miteinander. Das heißt nicht, dass wir nicht auch mal streiten.“ Allerdings wird durchaus in den Unternehmen der Stichprobe erkannt, dass es gefährlich sein kann, dass einige Mitarbeiter funktionsübergreifend sehr viel Wissen auf sich vereinigen. Dies wurde bereits in Kategorie 3.4. „Wir haben ein Problem. In so einer Größenordnung wie unserer haben Sie zu wenig Redundanzen“, erklärt Experte 19. „So, das heißt, wenn ein Job nur einmal da ist, kann ich keine Redundanzen haben, wenn der Knabe krank ist oder das Mädels, ja. [...] Bei uns hat jeder mehrere Jobs [...]. Das heißt, wir erzeugen die Redundanz anders.“

Dass dies nicht zur Gefahr wird oder werden könnte, liegt womöglich daran, dass der Wissensaustausch im Mittelstand besser gelingt. So sehen es zumindest einige mittelständische Manager. „Die Leute mitzunehmen, dieses auch abgedroschene Wort der Schwarmintelligenz ist aber auch an der Stelle wichtig“, formuliert es Experte 22. Die folgende Aussage des Experten 4 macht deutlich, dass der Austausch von Wissen sowohl in der Ebene der Unternehmensführung als auch innerhalb des gesamten Unternehmens besser gelingt als vor allem in großen

Unternehmen. Experte 4 befindet sich kurz vor seinem Ausstieg aus dem Unternehmen. Seine Nachfahren werden die Unternehmensführung übernehmen. Auf seine Zeit nach dem Austritt aus dem Unternehmen bezogen erklärt er:

„Also, ich bin dann nicht mehr im Unternehmen tätig. Ich gehe nicht morgens dahin, das meine ich nicht, aber trotzdem ist ja die Erfahrung, die man hat, die behält man ja nicht, die gibt man ja an die Kinder, an die Neffen, an die Enkel weiter. So, es sei denn die brauchen diese Erfahrungen nicht und machen ihr eigenes Ding, aber wenn sie Fragen haben und dieser Informationsaustausch, der Wissensaustausch, der ist in mittelständischen Unternehmen, Familienunternehmen viel größer wie in Konzernen zum Beispiel. Da will ja keiner dem anderen etwas sagen. So ist das ja. Wir spulen ja, wir sagen ja auch Sachen, die wollen die gar nicht hören. Die müssen das halt filtern. Ich glaube, der Wissensaustausch ist in Familienunternehmen größer. Und da, ich könnte mir vorstellen, dass darin auch die jahrhundertelange oder jahrzehntelange Fortführung herrührt.“

In der Kategorie zur interpersonellen Flexibilität des Managers wurde bereits verdeutlicht, dass der Eigentümer-Manager, in diesem Fall Experte 6, sich „mittlerweile auch [als] Coach“ sieht. Diese Rolle ist eng verbunden mit dem Wissen innerhalb des Unternehmens. Experte 6 sieht sich als Coach als derjenige, „der die Leute antreibt, der die Leute motiviert, der aber auch [...] die Leute ausbildet, die Leute trainiert und bei Themen, wo noch Wissenslücken sind, dabei unterstützt, diese Wissenslücken zu füllen“. Es sei vor allem seine Aufgabe, „Wissen flächendeckend zu vermitteln und somit Kompetenz aufzubauen oder Motivation und Sicherheit bei der Belegschaft und Selbstvertrauen aufzubauen“.

Nicht nur durch die Kommunikation regt die Unternehmensführung den Wissensaustausch und dadurch das Lernen im Unternehmen an. Die Unternehmensführung kann selbst Wissen weitergeben, unter anderem durch Delegationsmaßnahmen. „[I]ch delegiere, gebe Wissen immer weiter“, betont Experte 15, „und dokumentiere beziehungsweise habe den Luxus, dokumentieren zu lassen, ja, weil ich eben weiß, dass dadurch die Organisation wächst und sich stärkt.“ Auf diese Weise kann man sich ebenfalls entlasten. „[Je] mehr Wissen ich gebe und rausgebe und ich nicht bei mir halte, umso einfacher ist es am Ende für mich“, äußert Experte 15. „Die Personen im Unternehmen müssen aber auch bereit sein, das Wissen aufzunehmen und dieses dann praktisch anzuwenden. „[D]as ist auch ein Punkt, den ich von meinen Mitarbeitern erwarte“, unterstreicht Experte 11. Darüber hinaus komme es darauf an, dass die Personen im Unternehmen aktiv nach neuen Chancen suchen und sich nicht allein Wissen übergeben lassen. „[M]an hat schon das Gefühl, dass die Leute über den Tellerrand denken“, erkennt Experte 12, „und einfach auch dieses Familienunternehmen, [...] diesen Spirit mehr leben. Gerade bei den kleineren Unternehmen.“ Zum Lernen gehört daher auch das Verlangen, das eigene Wissen aktiv mitzugestalten, zu ergänzen und zu erneuern.

Kategorie 7.6: Virtuelle Organisationsflexibilität (18 Zuordnungen)

Im Vergleich zu den anderen Perspektiven der Organisationsflexibilität konnten der virtuellen Organisationsflexibilität vergleichsweise wenig Aussagen zugeordnet werden. Diese niedrige Anzahl kann ein Hinweis darauf sein, dass dieser Perspektive wenig Bedeutung in Bezug auf die Organisationsflexibilität zukommt.

Der Fokus auf die Kernkompetenzen wird von einigen Experten innerhalb ihrer Organisation gestärkt. Dies hat vor allem damit zu tun, dass man den Fokus auf das zentrale Geschäftsfeld nicht verlieren möchte. „Es wird größer wie man sich eigentlich als Ziel gesetzt hat, weil es gibt Notwendigkeiten und es gibt keine Notwendigkeiten“, beginnt Experte 3. „Da muss man dann wieder aufpassen und gucken, was macht denn jetzt Sinn, Männer, Kerngeschäft. Jede Abteilung hat erst mal eine zentrale Aufgabe. Das ist das Kerngeschäft, das gemacht werden muss.“ Der Fokus auf das Kerngeschäft bezieht sich demnach nicht allein auf das Unternehmen als Ganzes, sondern ebenfalls auf die einzelnen Abteilungen innerhalb des Unternehmens. Dies wird an einer weiteren Aussage des Experten deutlich: „Das für mich die entscheidende, das ist – wie gesagt – der Vertrieb, die Konstruktion, die Montage und der Einkauf. Das sind also die vier Kernunternehmensbereiche, die müssen funktionieren und dann natürlich die Menschen, die alles können und alles andere ergibt sich.“

In einigen Fällen finden zum Teil tiefgehende Kooperationen mit Forschungsinstitutionen statt. Erneut ist es Experte 3, der dies beschreibt. „[W]ir machen auch einige Projekte mit Universitäten zusammen“, erörtert der Experte. „Wir haben mit der Uni Siegen schon was gemacht [...]. Das kommt aber alles von der Geschäftsleitung. [...] Fachhochschule Meschede, mit der Uni Paderborn, mit Dortmund, mit der TH Dortmund. Da gibt es dann ja immer so [...] F&E-Projekte beziehungsweise ZIM-Projekte [Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand].“ Diese Kooperationen finden vor allem dort statt, wo Innovationen wichtig sind. „Kooperationen mit einer Hochschule, [...] Grundlageninnovation wird da – sage ich mal – gesammelt“, präzisiert es der Experte. „Das können wir intern nicht komplett gebrauchen, aber kann auf jeden Fall Teilbereiche brauchen [...]. Das ist eine Art der Innovation.“ Es kommen demnach Ideen und Neuerungen von außen in die Organisation hinein. Dies kann ebenfalls daran liegen, dass die eigenen Ressourcen für die Forschung und Entwicklung begrenzt sind. Das Unternehmen 3 hat somit in dieser Hinsicht eine offene Grenze. Dies entspricht der virtuellen Organisationsflexibilität. Es herrschen enge Verbindungen zu Kunden und Lieferanten im Mittelstand. Dies kann ebenfalls aus einer virtuellen Perspektive heraus betrachtet werden. Experte 4 beschreibt hier Zusammenarbeiten, bei denen neue Impulse über den Lieferanten in das Unternehmen kommen. „Wir sind aber sehr intensiv dran mit unseren Maschinenlieferanten und natürlich mit unseren Blechlieferanten, unseren Hauptlieferanten“, betont der Experte. „Die haben natürlich eigene Stabsabteilungen, die nach neuen Werkstoffen suchen.“ Mit diesen Lieferanten stehe man in dauerhafter Verbindung. „[M]it denen stehen wir ständig im Kontakt“, fährt Experte 4 fort. „Also, wenn die sagen: ‚Mensch, hier, guck’ mal, da hinten dieser Werkstoff, der könnte kommen‘, dann überlegen wir uns und legen ihn vielleicht mal auf Lager, obwohl er diese Marktdurchdringung noch nicht hat, um immer ein, zwei Schritte voran zu sein.“ Zugleich würde der Experte 4 es als Vorteil empfinden, wenn man auf mehr Lagerkapazitäten der Lieferanten zurückgreifen könnte: „Ja, ich, mir wäre natürlich lieber, ich könnte eher auf Ressourcen eines Vorlieferanten zurückgreifen, indem wir zum Beispiel, wenn der eigene Läger [sic!] vorrätig hielt, wo ich drauf zugreifen könnte.“

Ähnlich reibungslos wie die Zusammenarbeit mit den Lieferanten verläuft in vielen Fällen die Kooperation mit den Kunden. Dies wird begünstigt durch entsprechende Systeme. „[Wir haben mit den Kunden, die wir haben, auch so schöne Systeme am Laufen“, formuliert es Experte 13. „Das heißt Kanban-System, Rahmenaufträge. Wir haben bei einem Kunden ein sehr großes Counting-Lager. [W]ir liefern da hin und, monatlich, und das sind alles so Dinge, die uns auch helfen, das Ganze nicht hier in der Verwaltung mit sehr geringen Personal abzuwickeln.“ Experte 14 beschreibt die Position seines Unternehmens innerhalb einer größeren Wertschöpfungskette. Man habe schnell bemerkt, dass man selbst für den deutschlandweiten Betrieb zu wenig Ressourcen besitzt, weswegen Partner dies übernehmen. „Da würde ich mich daran abarbeiten“, meint Experte 14. „[...] Da haben wir erkannt, das sind wir nicht. Dann suchen wir uns Partner. Die vertreiben die Lösungen in ihrem Namen. Natürlich geben wir einen großen Teil von den Margen ab, aber, hey, ich habe nichts mit dem Endkunden zu tun.“ Dieser letzte Teil der Aussage beschreibt treffend ein virtuelles Unternehmen. Der Endkunde nimmt dementsprechend gar nicht wahr, welche Unternehmen am Endprodukt letztlich beteiligt sind.

Bei Unternehmen 6 ist es der Anspruch, nicht austauschbar beim Kunden zu sein. Man bevorzugt eine stabile Kundenstruktur. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass man weniger Wert auf virtuelle Organisationsflexibilität in dem Sinne legt, dass die Kooperationspartner nicht schnell oder variabel getauscht werden können. Jedoch bestehe dabei immer eine gewisse Dynamik. Demnach ist immerhin die Option vorhanden, dass man die Kunden tauschen kann, ohne überlebensgefährdet zu sein. „Das heißt, wir sind, dadurch dass die Komplexität der Produkte gestiegen ist, weniger leicht austauschbar als wir es vorher waren, sodass wir schon von einer Konstanz und einer stabilen Kundenstruktur sprechen können“, erläutert Experte 6. „Allerdings auch da wieder mit einer doch nicht unerwähnt bleibenden Dynamik, [...] dass mal die einen kommen, mal gehen und gibt welche, die machen dreimal im Jahr einen Auftrag, dann machen sie vielleicht das Jahr darauf gar keinen, dann machen sie dann wieder größere Aufträge. Also, so etwas gibt es auch bei uns.“

Hingegen erklären andere Unternehmensvertreter, dass sie in sehr vielen Wertschöpfungsketten aktiv sind. „[U]nsere Kundenstruktur ist so, dass der größte Kunde 3 Prozent von unserem Umsatz ausmacht [...]“, erklärt beispielsweise Experte 10, „und wir haben in Summe 5.000 laufende oder 5.000 Kunden in unserer Kundenakte, wovon über 2.000 eben auch aktiv kaufen und von daher ist es so, dass in Summe die Kundenstruktur auch ganz breit gefächert ist.“ Dies lässt nicht nur auf eine Vielseitigkeit der Produkte schließen, sondern ebenfalls auf flexible Schnittstellen und Systeme, die eine Aktivität in vielen virtuellen Verbänden ermöglichen. Die Verwendungsvielfalt des Produkts mache es möglich, dynamisch zu sein, so Experte 10: „Es ist zwar nur ein Werkstoff, aber der bietet halt unendlich viele Varianten, so deswegen könnten wir da auch sehr dynamisch auf Marktschwankungen auch reagieren.“ Selbst wenn ein wichtiger Markt wegbreche, könne dies ausgeglichen werden. „[W]enn mir jetzt zum [Beispiel] Automobil sagt: ‚Wir kaufen nichts mehr‘, dann können wir trotzdem das über die anderen Branchen irgendwie abfangen und sind nicht sofort irgendwie in den Ruin getrieben, weil uns ein

Automobilkunde unter Druck setzt zum Beispiel. Das passiert ja auch oft genug.“ Virtuelle Organisationsflexibilität trägt daher maßgeblich zur Überlebensfähigkeit bei.

Interessant ist die Rolle, in der sich Experte 11 sieht: Er fasst sich selbst als Unternehmer auf, der viel kooperiert, Chancen erkennt und passende Parteien zusammenbringt. Somit organisiert er die virtuelle Wertschöpfungskette. Auf die Frage, wie er sein Unternehmen flexibel halte, antwortet Experte 11 in einem längeren Zitat wie folgt:

„Indem wir sehr stark mit Partnern kooperieren, die sich in den Nischen bewegen [...] und da sehe ich auch meine Rolle als Art Entrepreneur, als jemand, der die verschiedenen Partner und Spezialisten projektspezifisch auch zusammenbringt. Nehmen wir mal wieder das Thema hier in Siegen als Beispiel. Als wir uns überlegt haben vor 2 Jahren hier diese Infrastruktur, eine hochprofessionelle Infrastruktur, wie sie normalerweise nur in den Ballungszentren, hier in Siegen auch aufzubauen, haben wir uns überlegt, wer könnte denn hier ein wichtiger Partner sein. Wir haben uns dann ein regionales Systemhaus ausgesucht, was sich sehr schnell entwickelt, was sehr stark auch in den aktuellen Trends und Applikationen drin ist und da haben wir die [Unternehmen] gefunden [...], die nennt sich jetzt [Unternehmen] seit ein paar Monaten und mit denen zusammen haben wir diese Firma entwickelt. [...] [D]ie nächste Überlegung ist: Wie kann man nachher den Vertrieb der ganzen Dienstleistung aufsetzen? Da haben wir uns mit der, mit einer Firma [Unternehmen] aus Weidenau in Verbindung gesetzt.“

Die Ausführungen der Experten beziehen sich vergleichsweise selten auf die virtuelle Organisationsflexibilität. Was deutlich wird, ist, dass mittelständische Unternehmen sich klar auf ihre Kernkompetenzen fokussieren. Kompetenzen, die sie nicht bewältigen können oder welche andere Unternehmen besser ausführen können, überlassen sie Geschäftspartnern. Der Lieferanten- und Kundenkontakt ist sehr eng. Es gelangen über Schnittstellen viele Impulse in das Unternehmen. Einige Unternehmen innerhalb der Stichprobe sind Teil von vielen Wertschöpfungsketten, was auf eine hohe virtuelle Flexibilität schließen lässt. Experte 11 sieht sich gar als Moderator und Unternehmer, der Wertschöpfungsketten erst erschafft und die Mitglieder ziel führend zusammenbringt. Unerlässlich ist dabei die Nutzung einer digitalen Infrastruktur.

4.2.5.8 Kategorie 8: Innovationskraft (4 Zuordnungen als Einzelkategorie; insgesamt 91 Zuordnungen)

Die Innovationskraft des Mittelstands nimmt einen hohen Stellenwert in den Aussagen der Experten ein. Aufgeteilt wurde diese Kategorie in die untergeordneten Kategorien der Arten der Innovation sowie des Innovationsprozesses. Dies ist darin begründet, dass zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen unterschieden werden kann und dass es verschiedene Schritte innerhalb des Innovationsvorhabens zu bewältigen gilt. Zunächst aber gab es einige wenige Aussagen, die ganz generell auf die Innovationskraft des Mittelstands bezogen wurden.

Familienunternehmen, so einige der Experten, sind schlichtweg innovativer als andere Unternehmen. „Deswegen bin ich immer noch ein großer Freund der Familienunternehmen“, sagt Experte 9 ganz deutlich, „und die Familienunternehmen sind durchschnittlich innovativer wie Konzerne.“ Angesprochen auf die Innovationskraft des Mittelstands erklärt der Experte weiter: „[I]ch sehe die Familienunternehmen immer auch in dem Vorteil, dass wenn Sie eine gute Mannschaft haben, immer schnell sein können.“ Dennoch könne man, so Experte 5, noch

innovativer sein. „Also Innovationen finde ich, das ist ohne Limit und ich glaube, da kann man immer sagen: ‚Da geht immer mehr‘“, meint der Experte. Innovation sei immer damit verbunden, so der Experte, dass man mehr als das Nötige tue. „Das ist manchmal auch für die Leute dahingehend schwierig, weil Innovation heißt immer so ein bisschen noch was zusätzlich, noch ein bisschen mehr Arbeit, weil irgendjemand muss das ja begleiten“, erklärt Experte 5. Bezogen auf Innovationsthemen und -vorhaben äußert Experte 5: „[W]enn es größere Sachen insbesondere sind, ist das ja eine Sache, die ja außerhalb vom Tagesgeschäft irgendwo mitlaufen müssen und das gestaltet sich dann schon schwierig und ich würde mir da im Endeffekt, was so dieses Innovationsthema betrifft, würde ich mir immer mehr wünschen.“

In der organischen Perspektive zur Organisationsflexibilität wurde bereits auf das Zitat von Expertin 21 eingegangen, dass sie nicht größer werden wolle. Sie wollen mit ihrem Unternehmen nämlich innovativ bleiben. In der überschaubaren Größe wird also eine Quelle der Innovationskraft gesehen. Nicht zu wachsen, sei notwendig, um „den Anforderungen unserer Kunden einfach weiterhin gerecht werden zu können“. Andererseits kann die Größe auch einschränken. Das zeigt sich anhand einer Aussage von Experte 11 hinsichtlich des Verhältnisses von inkrementellen und radikalen Innovationen. „Es ist eine Mischung [...]“, erklärt Experte 11. „Wir können [es uns] auf Grund unserer Größe eher gar nicht erlauben, uns ausschließlich mit Technologien zu beschäftigen, die irgendwann mal kommerziell nutzbar sind, sondern wir müssen natürlich auch aktuelle Themen nutzen und deswegen beschäftigen wir uns mit beiden und das Hauptaugenmerk liegt natürlich auf Technologien, die auch möglichst schnell kommerziell genutzt werden können.“ Es wird anhand dieser Aussage deutlich, dass man bei den Innovationen nicht zu weit in die Zukunft denken kann. Man ist darauf angewiesen, dass innovative Vorhaben in naher Zukunft Profite erzeugen. Die Größe des Unternehmens bestimmt demnach zum Teil das Verhältnis zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen.

Kategorie 8.1: Arten der Innovation (26 Zuordnungen)

Ähnlich wie es an der Aussage des Experten 11 bereits deutlich wurde, so ist es für den Mittelstand kaum möglich, stark zu experimentieren oder sich mit Innovationen zu befassen, welche erst mit langer Sicht profitabel werden könnten. Man benötige, so Experte 14, ein „Rückgrat“, ein stabiles Geschäft, welches Innovationen überhaupt erst ermögliche. „Wir können eine Sache sehr langfristig planen“, erklärt Experte 14, „oder deutlich länger planen als vielleicht andere, die ihren Projekt-Forecast haben, haben wir natürlich ein sehr kontinuierliches Bestandsgeschäft, das immer wieder größer wird, das im Prinzip das Rückgrat bildet für Innovationen und neue Themen, aber in Innovationen und neuen Themen sind die Zyklen dann relativ kurz und schnell, schnelllebig.“ Schnelle Innovationen sind als inkrementelle Innovationen, demnach als fortdauernde Verbesserung bestehender Angebote, aufzufassen.

Einige Unternehmen in der Stichprobe konnten ein Produkt entwickeln, das kein Wettbewerber nachbilden kann. Diese Produkte sind das Ergebnis jahrelanger Entwicklung. Das Unternehmen 1 sei in seinen Augen so innovativ, weil man etwas geschafft habe, was bisher keiner in der Konkurrenz auf diese Weise könne. „Dieses Produkt, was wir herstellen“, präzisiert Experte 1,

„das ist ein ein ultrahochmolekulares PE [Polyethylen]. Das ist nicht schneckenextrusions-, eigentlich nicht schneckenextrusionsfähig.“ Ähnlich sieht es bei Unternehmen 17 oder Unternehmen 19 aus. Während Unternehmen weltweit führende Verfahren zur Verarbeitung von Elastomeren herausgearbeitet hat, entwickelte Unternehmen 10 unter anderem spezielle Extrusionsverfahren für eigens hergestellte Silikon-Komponenten.

Oftmals geht es bei den Arten der Innovation jedoch um Prozessinnovationen. Dies hängt häufig damit zusammen, dass man im verarbeitenden Gewerbe tätig ist. Die eigentlichen Produkte werden daher nicht selbst hergestellt. „Ja, das ist ganz wichtig, weil wir haben in dem Sinne ja keine technologischen Innovationen [...]“, äußert Experte 20. „Das muss der Hersteller leisten, sondern wir müssen unsere Prozesse verbessern. Da sind wir recht findig.“ Dafür gilt es, Prozesse aufbrechen zu können. Dies gelingt als Geschäftsführerin deutlich einfacher, speziell, wenn man Eigentümerin-Managerin ist. Expertin 21 habe das Unternehmen mit ihrem Mann übernommen und Innovationen eingebracht, „weil wir alte Prozesse aufgebrochen haben“. Während des Generationenwechsels habe man das Ziel verfolgt, „nicht die alten Prozesse übernehmen, sondern wirklich jetzt aufbrechen und sagen: ‚So jetzt beginnt was Neues mit uns‘, und dadurch haben wir ganz viele neue Prozesse und Führungsmöglichkeiten eingebracht als vorher“. Innovationen, so Experte 6, beziehe er vor allem auf „Prozess und Technologie, weniger auf Produkte, weil Produkte variieren. [...] Also, würde ich das eher so Innovation in puncto [...] Prozess und Technologie [nennen]“. Experte 13 beschreibt treffend, dass für sein Unternehmen eine produktbezogene Innovation kaum möglich ist. „[D]er Begriff Innovation ist für uns an Produktseite erst mal schwierig, weil [...] wir sind ja nur der, der nach Zeichnung fertig“, meint der Experte. „Also, wir haben da in dem Sinne keine, keine Produktinnovationen.“ Bezogen auf die Prozessoptimierung erkennt Experte 13, dass es „laufend mal so Kleinigkeiten“ gebe. „[A]ls reiner, reiner Lohnfertiger, also, was will man da groß ganz neu erfinden?“, fragt der Experte weiter. Man frage sich eher: „Wie kriegt man da vielleicht manche Dinge mit weniger Arbeit hin? Das sind wahrscheinlich eher die Dinge, die wir vorantreiben.“

In anderen Fällen werden strukturelle Innovationen sowie Innovationen durch den Ausbau des Geschäftsmodells betont. „Es geht ja nicht immer nur um technische Innovationen, es geht ja auch manchmal um Strukturinnovationen und wir haben 2003 mal hier gesessen im anderen Raum, da kam der Bänker an und meinte: ‚Wenn ihr so weitermacht, dann werdet ihr einen Sanierungsfall‘“, formuliert es beispielsweise Experte 3. Das Unternehmen 7, geführt von Experte 7.1, ist das älteste Unternehmen in der Stichprobe. Es ist in der Baubranche aktiv. Hier beziehen sich die wichtigsten Innovationen erneut auf die Prozesse, aber ebenfalls auf eine Erweiterung des Geschäftsfelds. „Dann gab es immer mal wieder Innovationen, dass man hier also sich breiter aufgestellt hat im Leitungsbau“, erinnert sich Experte 7.1 an einen speziellen Fall, „in diesem Vibrationskabelpflug, den es hier im Umkreis von wahrscheinlich 200 Kilometern bei keiner anderen Firma gibt, der also fast zerstörungsfrei lange Kabelstrecken bis zu 7 Kabel gleichzeitig in den Boden bringen kann und so haben wir sicherlich in diesen Aufgabefeldern des Unternehmens immer wieder Innovationen herbeigeführt, aber alles andere,

sagen wir mal, die Bautechnik, die entwickelt sich, aber ähnlich zu anderen Unternehmen.“ In diesem Fall bezieht sich der entstehende Wettbewerbsvorteil auf die Region, in der Unternehmen 7 aktiv ist, nicht aber auf eine europa- oder weltweite Nische. Innerhalb der regionalen Nische allerdings nimmt man somit eine Führungsposition ein. Was sich zusätzlich sehr positiv ausgewirkt habe, so Experte 7.1, war, „dass wir irgendwann unsere Immobilienprojektentwicklung mit eigener Verwaltung angefangen haben, um da [...] das Rundumsorglopaket abzudecken. Das war sicherlich eine Innovation, die es hier auch bei den anderen Bauunternehmen in dieser Form nicht gab und auch glaube ich so nach wie vor nicht gibt“.

Vielfach angesprochen wurde der Umfang der Innovationen oder die Frage, was als Innovation überhaupt aufzufassen sei. Experte 14 ist der Meinung, „das muss eine Balance halten. In Zeiten, in denen das eine sehr hohe Dynamik hat, muss man bereit sein, auch mal eine Risikoentscheidung zu treffen“. Einerseits müsse man demnach risikofreudig agieren, andererseits dürfe man nicht zu riskant vorgehen, um das Unternehmen nicht zu gefährden. Manchmal gehe es bei Innovationen auch nur um „banale Dinge“, so Experte 5. „Besser machen heißt nicht immer: Wow, hier kommt jetzt das Riesending und wir sind jetzt insgesamt in der Fertigung um 2 Prozent in der Produktivität besser.“ Erwähnt wurde bereits die Aussage des Experten 13, der unter Innovationen insbesondere die laufende Prozessoptimierung versteht.

Es wird ersichtlich, dass Innovationen im Mittelstand ständig realisiert werden. Doch sind diese nicht unbedingt marktseitig ausgerichtet, sondern verlaufen weniger sichtbar. Insbesondere auf Prozessseite werden stetig Wege gefunden, um Optimierungen vorzunehmen. Allerdings darf man dabei nicht die Tradition des Unternehmens und die Beständigkeit der Erwartungen der Kunden vergessen. Hingegen gibt es Branchen, in denen der Mittelstand aktiv ist, in denen Innovationen kaum möglich sind. Speziell in älteren Branchen ist dies der Fall. Gefragt, wo Innovationen möglich sind, antwortet als Beispiel Experte 7.1: „Schwierige Frage. Also bei uns ist das so, dass in unserem Bereich jetzt nicht dramatische Innovationen kommen. Sie werden immer die Menschen brauchen, die die Steine aufeinander stellen und die die Maschinen bedienen. Solange jetzt nicht die Maschinen [...] komplett autonom arbeiten können, gibt es diese Situationen nicht wie sie im Industriebetrieb sind, wo Sie vielleicht auch auf komplett neue Techniken zurückgreifen.“ Experte 7.1 sieht in Zukunft keine einschneidenden Neuerungen auftreten: „Das ist ja ein ganz, ganz langsamer Prozess und deswegen gibt es das da nicht. Ich sehe das eigentlich auch gar nicht so in dieser Form.“ Das Unternehmen 8 ist im Straßen- und Tiefbau aktiv. Ebenso wie bei Unternehmen 7 sind hier tiefgehende Innovationen nicht absehbar, wie Experte 8 erklärt: „[D]as Produkt, das wir herstellen, das erfinden wir ja nicht selbst. Also wir sind ja nicht in dem Sinne so ein Innovationstreiber. Wir können halt nur durch eine gute Organisation und hohe Qualität punkten beziehungsweise, ja, ein gutes Ergebnis abliefern.“ Die einzige Stellschraube, die man selbst in dieser Branche betätigen könne, bewege sich auf Seite der Verarbeitung. „Wir kriegen ja in dem Sinne ja Produkte vorgegeben oder Aufgaben vorgegeben,“, fährt Experte 8 fort, „die wir dann, [...] innovativ abarbeiten müssen und ich denke, da sind wir ganz gut dabei, was hier GPS-Steuerungen angeht oder Digitalisierung und

diesen ganzen Kram.“ Immer wieder gebe es aber bei den Prozessen Innovationsgrenzen, welche in der Branche begründet sind. Man könne beispielsweise vieles erreichen, indem man digitalisiere. Was die Innovationsarten also anbelangt, so sind von Branchenseite aus zum Teil klare Grenzen gesetzt. Zum anderen wird die Art der Innovation, also die Frage, ob diese eher radikal oder inkrementell ist, durch die Größe des Unternehmens determiniert. Weitere Einflussfaktoren sind die Tradition des Unternehmens, die eher beständigen Kundenerwartungen sowie die Abhängigkeit von Vorprodukten.

Kategorie 8.2: Innovationsprozess (61 Zuordnungen)

Auf den Innovationsprozess gehen sehr viele Experten ein. Wie zu erwarten, finden sich hier viele Überschneidungen mit anderen Kategorien wie jenen zu den dynamischen Fähigkeiten oder zur Managerflexibilität. Beim Innovationsprozess gehen die Manager insbesondere darauf ein, wie viel Gestaltungsspielraum man hat, wer die entscheidenden Akteure sind und welche Schritte es zu durchlaufen gilt, damit Innovationen erfolgreich werden können.

In einer längeren Ausführung geht Experte 15 darauf ein, dass die Produkte des Unternehmens klaren Normen unterliegen. Jedoch könne er ihn gewissem Maße Einfluss auf diese nehmen:

„[U]nsere Produkte unterliegen erst einmal grundsätzlich einer Normung und dort sind wir praktisch im Normausschuss tätig. [...] Der Normausschuss beschäftigt sich mit sehr vielen Produkten und unsere sind im Gesamtkontext darunter zu ordnen, da passiert nicht so viel. So, aber über diesen Normausschuss bin ich in der Lage, jederzeit auf die Normung Einfluss zu nehmen. Das ist ein wichtiger Aspekt zur Absicherung. Das ist, wie Sie anfangs erwähnten, eher Punkt Risikomanagement. Wir sind dort tätig, damit andere nicht Vorgaben machen können, die wir dann vielleicht nicht erfüllen können. So, von daher würde ich sagen, ist das nicht nur Reagieren, es ist tatsächlich an der Entstehungsbasis die Grundvoraussetzung für unsere Produkte mitzubeeinflussen.“

Hier spricht der Experte das Verhältnis von Reaktion und proaktivem Handeln an. Vielfach wird betont, dass man angesichts der aktuellen Herausforderungen kaum mehr planen und lediglich reagieren kann. Allerdings betonen andere Experten, dass man durchaus auch proaktiv die Initiative ergreifen könne. „Das ist dann das, wo wir sagen: ‚Okay, da wollen wir uns vom Markt abheben‘“, erörtert Experte 10, „und gehen da in eine aktive Rolle rein, um zu gucken, wie wir da unser Produkt verbessern.“ Experte 15 sieht durchaus die Möglichkeit, proaktiv zu agieren, jedoch nennt er ebenfalls mehrere Herausforderungen, angesichts derer man nur noch reagieren könne: „Von daher können wir hier sehr wohl noch agieren. Wenn Sie Situationen wie in der jetzigen Zeit haben, Konflikte, Krisen, Corona, der Krieg in der Ukraine, Materialpreissteigerungen und ähnliches. Da kommen Sie auch in Situationen, wo Sie nur reagieren.“

Ist nach der Abfolge der Prozessschritte bei einer Innovation gefragt, so wird nicht selten darauf hingewiesen, dass es nicht einen typischen Innovationsprozess gebe. „[W]ie verläuft so ein Prozess? Das ist schon nicht zu verallgemeinern“, erklärt beispielsweise Experte 17. „[D]a sind die Wege sehr differenziert“, führt der Experte weiter aus. „Also, da gibt es nicht den Weg und es ist auch nicht jeden Tag so und dann [...] bin ich mal eine Woche nicht da oder so und dann machen die ihr eigenes Süppchen.“ Experte 2 verweist ebenso darauf, dass es keine wiederkehrenden Schritte eines Innovationsprozesses gebe. Dies bedauere er aber zum Teil. „[I]ch denke, in unserer Branche sind wir schon als innovativ zu bezeichnen“, schätzt der Experte. „Ja, aber

einen geregelten Innovationsprozess [...] wie, dass wir so einen Bereich hätten wie Forschung und Entwicklung, nein, haben wir nicht. Ich sage jetzt bewusst ‚leider nicht‘, weil es bis zum heutigen Tage einfach sich auch nicht entwickelt hat, liegt vielleicht auch an mir. Da bin ich in der Beziehung in dem Bereich vielleicht sogar eine Bremse.“ Hinzuweisen ist hier darauf, dass bereits die folgende Generation im Unternehmen aktiv ist und dass diese womöglich zum Innovationsprozess andere Ansichten hat als der (noch) aktive Geschäftsführer.

Der Prozess der Innovation ist von Kontinuität geprägt. Dies zeigte sich bereits bei den Aussagen zu den Arten der Innovationen innerhalb der Unternehmen in der Stichprobe. Der Innovationsprozess verlaufe „[i]mmer kontinuierlich“, so Experte 1. Es komme aber durchaus vor, dass Innovationsvorhaben „[n]atürlich auch mal wieder in die Ecke geschmissen“ werden. Innovationen, so der Experte weiter, mache man täglich. „Ich kann das nur von der Extrusionseite sagen, da kann man jeden Tag ein bisschen optimieren, weil wir halt mit Kunststoff arbeiten [...]“, fährt der Experte fort. Ähnlich formuliert es Expertin 21: „[D]as machen wir kontinuierlich. Wir sprechen da auch ganz offen und ehrlich mit den Mitarbeitern.“ Für sie ist die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern entscheidend während des Innovationsprozesses. Für den Experten 16 bedeutet innovativ zu sein, dass man seine Mitarbeiter weiterentwickelt. Da sieht er sich in der Verantwortung. „[D]ie stetige Innovation ist absolut mein Part, weil jeder Mitarbeiter muss sich weiterentwickeln“, stellt er fest. „Das ist ganz, ganz wichtig. Es gibt ja Qualitätsprüfzertifikate. Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten, Qualität zu prüfen. Es gibt ja verschiedene Ausbildungen, Lehrgänge, Qualität zu prüfen oder aber auch zu fertigen, zu schweißen, Schweißerzeugnisse. Verfahrensprüfungen, diese Geschichten und das ist ein stetiger Prozess, wo wir jedes Jahr sehr viel Geld für ausgeben.“

Es geht den meisten mittelständischen Managern um langfristige Erfolge bei den Innovationsprozessen. Daher werden kurzfristige Rückschritte hingenommen. Gekennzeichnet sind die Prozesse nicht selten dadurch, dass ständig Lernerfolge erzielt werden, bisweilen ebenfalls basierend auf begangenen Fehlern. Angesprochen darauf, wie man zu den innovativen Lösungen gelangt sei, entgegnet Experte 1: „Learning by Doing war das. Ja, man hat immer ein Problem und das Problem immer einen Schritt weiter.“ Mit Blick auf die Rückschläge sagt der Experte: „Ja, und dann hat man aber auch mal drei Schritte zurückgemacht und das hat einen natürlich auch zurückgeworfen. Deswegen hat das damals bei mir auch lange gedauert. Und man kann nicht jeden Tag an diesem Problem arbeiten. Das kann man immer nur step by step machen.“ Diese langwierigen Prozesse haben dazu geführt, dass man Lösungen und Angebote erzeugte, die nur schwierig zu kopieren sind. „Jetzt ist das natürlich aber auch ein Vorteil, das Ganze, weil es im Endeffekt nicht jeder nachmachen kann so eine Geschichte“, erkennt Experte 5. „Also, gerade so diese Innovationsprozesse gestalten sich halt sehr, sehr langwierig [...], gerade in dem Bereich, wo wir sind.“ Es ist ein Zusammenspiel zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern, wenn es um die Entwicklung von Innovationen geht. „Nein, [...] ist immer schön in Balance“, erörtert Expertin 21. „[...] Das sind total unterschiedliche Sachen. Von uns kommen halt mehr langfristige Sachen, also wirklich das, was strategische Prozesse betrifft

[...] und aus dem Betrieb kommen dann eher so Kleinigkeiten.“ Jedoch ist ebenfalls darauf hinzuweisen, dass es Branchen gibt, in denen man gar nicht langfristig denken und entwickeln kann. Experte 14 erklärt hierzu: „In innovativen Produkten kann man da nicht allzu weit nach vorne denken. Da [...] reden wir von einem Jahr. Langfristig sind zwei bis drei Jahre.“

Am Anfang des Innovationsprozesses steht zumeist ein Impuls durch den Kunden. Gefragt nach den Quellen von Anregungen und Impulsen antwortet Experte 3: „[D]ie kommen vom Kunden. Die kommen vom Markt, die kommen von Mitbewerbern und die kommen von uns heraus selber nach dem Motto: Man guckt sich ja die Welt an. Wo geht es hin in der Branche? Oder wo könnte in Zukunft der Fokus der Branche liegen? Bleibt das so oder verändert sich das? Und das verändert sich ständig.“ An erster Stelle nennt der Experte jedoch die Kunden. „Wir sehen uns immer auch als Problemlöser des Kunden“, meint Experte 10. An anderer Stelle beschreibt es Experte 10 noch einmal deutlicher, wie durch den Kunden der Impuls für eine Neuentwicklung gegeben wird:

„Dann kommt der Kunde zu uns an und sagt: ‚Wir haben bis jetzt immer das Produkt bei euch gekauft für Verbrennermotoren. Habt ihr etwas ähnliches für Elektromotoren?‘ Also, bei Verbrennern ist es eine thermische Abschirmung von dem Kabel, was unter dem Schlauch von uns verbaut wird. Bei Elektromotoren ist es in gewisser Weise auch eine elektromagnetische Abschirmung oder eine Abschirmung, die einen Abrieb oder eine Durchschlagsfestigkeit für den Strom halt und das entwickeln wir meistens auf Kundenwunsch hin.“

Obgleich die Kundenanfragen oftmals den Ausgangspunkt eines Innovationsprozesses bilden, so geht die Initiative nicht selten von der Geschäftsführung aus. Hier wird versucht, proaktiv Lösungen zu entwickeln und diese im Folgenden erfolgreich am Markt zu platzieren. So erklärt Experte 1 in Bezug auf die zentrale Geschäftsidee seines Unternehmens, welches in der Kunststofftechnik aktiv ist: „[D]a waren die Mitarbeiter eigentlich gar nicht beteiligt. Das habe ich selbstständig gemacht.“ Es wird hier die zentrale Rolle des Eigentümer-Managers innerhalb des Innovationsprozesses deutlich. Experte 12 beschreibt eine wichtige Erweiterung des Geschäftsfelds, die Einführung einer Online-Auftragsverfolgung, indem er unter anderem betont: „[D]as war schon eine Idee von uns. Also beziehungsweise von mir, von meinem Team, die so am Markt zu platzieren für unsere Kunden. Das war schon im Grunde eine Eigenentwicklung.“ Dies kann ein Beispiel für ein erfolgreiches proaktives Handeln sein. Experte 9, für den es, wie bereits erwähnt, enorm bedeutend ist, dass er jemandem im Unternehmen findet, der mit ihm zusammen die Innovationsthemen vorantreibt, sieht die initiierende Position zu Beginn eines Innovationsprozesses dennoch alleine bei sich: „[D]as war im Prinzip so für mich der klassische Prozess, erst die Idee natürlich, die kommt von mir oder ist eine Idee der Geschäftsführung, auch mit der Gesellschafterstruktur. [...] [I]n welche Felder wollen wir rein? Wo sehen wir im Prinzip die größten Chancen [...]?“ In Unternehmen 14 gehe die Grundidee ebenfalls vom Geschäftsführer, Experte 14, aus: „Ich gebe bei uns aktuell [...] den Grundanstoß für eine Diskussion dazu, dann wird die erst auf einer geschäftsführenden Ebene diskutiert. Danach [...] holen wir uns dann die ein oder zwei Fachleute dazu aus dem Betrieb, die wir brauchen. Geht es um Entwicklung, sitzt ein Entwicklungsleiter mit am Tisch. Geht es um ein ganz speziellen Teil Entwicklung, vielleicht sogar noch einer der Techniker, der aus dem Bereich kommt.“ Bei

Experte 10 ist es für ihn persönlich eine Herausforderung, einzuführen, dass Innovationsprozesse nicht nur durch ihn als Geschäftsführer, sondern auch durch die Mitarbeiter vorangetrieben werden. Seiner Meinung nach werde „die Geschäftsführung [...] häufig so, wie als [...] Ideengeber oder Startschussgeber gesehen“. Es sei aber nicht so, dass er „jetzt an der Anlage stand und gesagt habe: ‚Jetzt, wie stelle ich den Prozess ein?‘, aber ich muss dann diesen initialen Startschuss geben und darauf warten die meisten Leute halt auch [...]. Das ist aber auch gleichzeitig dieser Wandel, den ich versuche anzutreiben, dass das auch [...] Bottom-up [...], dass das auch durch die Leute mitkommt. Das ist aber ein sehr intensiver Lernprozess.“

Allerdings ist es nicht immer so, dass die Geschäftsführung die entscheidenden Impulse gibt. Nicht selten sind es die Mitarbeiter, von denen die Initiative ausgeht. Die Impulse für Innovationen kommen „[a]uch von den Mitarbeitern teilweise, weil die stehen ja auch an den Anlagen und überlegen, wie kann man irgendwas besser machen [...] und das wird dann natürlich auch gefördert. Also, es gibt Unterlagen, wo Sie sich dann irgendwas eintragen können und das können Sie dann uns übergeben.“ Für Experte 4 sind diese Impulse nicht nur wichtig für die Entwicklung von Innovationen, sondern das Wahrnehmen von Mitarbeitervorschlägen bringt ebenfalls Vorteile für die Bindung und die Zufriedenheit. „Wir haben ein System eingeführt vor vielen Jahren für Verbesserungsvorschläge“, erinnert sich Experte 4. „Das ist ein sensationelles Programm, wo jeder Mitarbeiter, manchmal nur im ganz Kleinen, zum Mitdenken angeregt wird. Ja, wir prämiieren das auch. Das muss auch so sein, um ein bisschen Anreiz zu haben.“ Dies hört sich sehr systematisch an. „[D]a kommt natürlich unheimlich viel Innovation auch raus“, fügt der Experte hinzu, „und vor allen Dingen, wenn der Mitarbeiter das selber beschlossen hat und wir setzen das um, dann brauchen Sie sich keinen Kopf machen, dass das auch wirklich gemacht wird. Weil das kommt ja aus der Mitarbeiterschaft raus und das ist also ganz wichtig, die Leute auch noch mitzunehmen.“

An dem vorigen Zitat werden die Netzwerke innerhalb des Unternehmens deutlich, anhand derer der Beginn eines Innovationsvorhabens markiert werden kann. Jedoch kann dieser ebenso in Zusammenarbeit mit Hochschulen und anderen Experteneinrichtungen geschehen. In den Kategorien 6.2 und 7.6 wurde bereits auf das Zitat des Experten 3 eingegangen, welcher zunächst betonte: „[W]ir setzen schon als Geschäftsleitung Impulse.“ Man habe aber bereits mit der Universität Siegen zusammengearbeitet, mit der „Fachhochschule Meschede, mit der Uni Paderborn, [...] mit der TH Dortmund“. So würden Ideen für Innovationen gesammelt. Die Mitarbeiter seien eher für „Mikroinnovationen“ verantwortlich.

Auf interner Seite gibt es noch eine andere Lösung, welche Experte 22 beschreibt: „[Wir] haben 2019 einen großen Schritt für uns gemacht. Wir haben eine eigene Innovationsabteilung aufgebaut. Bis dahin sehr kommissionsbezogen weiterentwickelt, also sehr evolutionär [...].“ Mit diesem Schritt wurde der Innovationsprozess stark institutionalisiert in der Organisation. Experte 10 dagegen erklärt, dass es oftmals wichtiger sei, überhaupt erst einmal zu beginnen. Danach müsse man während des Prozesses lernen. „[E]rst einmal machen und dann halt mit dem Prozess halt lernen“, beschreibt der Experte. Ist ein Entschluss gefasst, dann solle dieser

konsequent umgesetzt werden. „Ja, wichtige Idee erkennen und wenn du sagst, du willst, was machen“, betont Experte 20, „dann mach‘ es richtig, dann aber auch konsequent umsetzen.“ Wenngleich häufig unterstrichen wird, dass Prozesse – auch jene des Innovierens – im Mittelstand zügiger ablaufen, soll dies nicht bedeuten, dass man den Innovationsprozess ohne Kontrollvorgänge realisiert. Dies hängt damit zusammen, dass man im Mittelstand zeitnah Profite erzeugen muss und der Zeithorizont bei Innovationen nicht zu langfristig werden darf. „Denn wir können nicht wie andere mal schauen, was es alles so gibt“, erklärt Experte 22, „sondern wir müssen dann schon dann den Erfolg auch sehen irgendwann, damit sich das, was wir vorne entwickeln, hinten wirtschaftlich dann auch wieder bezahlt macht.“ Diese Kontrollschritte während des Innovationsprozesses sind aber, zumindest wenn es um die Person des Geschäftsführers geht, nicht ausufernd. Vielmehr ist es so, dass der Prozess sich ab einem gewissen Punkt verselbstständigt. Experte 14 hat zu Beginn des Prozesses sicherlich ein Bild im Kopf bei einer Neuentwicklung. Dieses versuche er auf die Leute im Unternehmen zu übertragen. Wenn er „da nicht in gewissen Zyklen [...] drauf gucke, dann läuft das oft zu weit weg von [meinem] Bild“. Andererseits sei diese Verselbstständigung zum Teil vorteilhaft, so der Experte 14, „weil natürlich auch alle in dem Umsetzungsprozess viele Ideen haben, die mit einfließen, an die ich beim Joggen, als die Idee kam, ja gar nicht gedacht habe“. Oftmals sei es vielmehr so, dass der Geschäftsführer eine passive Rolle einnimmt. „[I]ch habe schon noch einen gewissen Einfluss“, stellt Experte 14 fest. „Sobald das dann in so einer ersten Version sich hier verselbstständigt und dann weiter gepflegt wird und weiterentwickelt wird, da werde ich zwar informiert [...], aber da nehme ich nicht teil.“

Im Anschluss an die Produkt-, Prozess- oder Organisationsentwicklung kommt es dann laut Experte 17 zu einer dauerhaften Marktbearbeitung. Man entwickle „lauter solche Produkte und die sind uns ja nicht zugerechnet jetzt, sondern die entwickelt man weiter [...]. Viele Produkte gab es vorher gar nicht. Also, die werden aus uns mit Kunden oder alleine entwickelt und dann durch stete Marktbearbeitung probiert, am Markt zu platzieren“. Erneut wird hervorgehoben, wie eng die Zusammenarbeit mit den Kunden ist. Auffallend bei den Schilderungen der Innovationsprozesse ist, dass zum einen betont wird, dass der Geschäftsführer eine zentrale Rolle einnimmt, dass zum anderen aber ein großer Vorteil in der Verselbstständigung dieser Prozesse durch die Übergabe an kompetente Mitarbeiter gesehen wird.

4.2.5.9 Kategorie 9: Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil (82 Zuordnungen)

Zuletzt wurden Aussagen dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zugeordnet. Hierbei geht es um die Frage, wie mittelständische Unternehmen und die Geschäftsführer als Person den langfristigen Wettbewerbsvorteil verteidigen und ausbauen. Diese Kategorie ist entscheidend, da auffällig ist, dass der Mittelstand eine oftmals jahrzehntelange Tradition hat. In ihrer Nische nehmen die mittelständischen Unternehmen eine herausgehobene Stellung ein.

„Also, da müssen wir uns jedes Jahr wieder neu beweisen“, meint Experte 22. „Ich will nicht sagen, neu erfinden, aber neu beweisen.“ Dies zeigt, dass der Wettbewerbsvorteil nur in den

seltensten Fällen so stark ist, dass man ihn nicht stetig verfeinern müsste. Gefragt, worin der große Wettbewerbsvorteil seines Unternehmens liege, antwortet Experte 1 klar: „Zum großen Konzern? Flexibilität.“ Ganz Ähnliches entgegnet Experte 13: „Also da [ist] eigentlich das Hauptthema die Flexibilität.“ Derartige Einschätzungen äußert eine Vielzahl der Experten. „Flexibilität [...]“, stellt Experte 2 fest. „Da sehe ich den großen Wettbewerbsvorteil, [das] ist die Flexibilität und die Innovation der Veränderung.“ Experte 3 verbindet bei der Erklärung des Wettbewerbsvorteils Dynamik und Flexibilität: „Ja, der nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt einfach in der Flexibilität, im schnellen Umsetzen, auch darin, schnell zu erkennen, was will der Markt eigentlich.“ Erfolgreich sein, so nicht zuletzt Experte 8, habe immer etwas mit Flexibilität zu tun. „[I]ch bin überzeugt, dass Unternehmen, die erfolgreich sind, immer flexibel sind, unabhängig, ob sie eine große Tradition haben oder ob sie ein junges Startup sind. Also, eine gewisse Flexibilität, also die Flexibilität zu haben, die muss da sein, sonst bist du heutzutage, kannst du nicht mehr erfolgreich sein.“

Viele der befragten Experten sehen die Quelle ihres Wettbewerbsvorteils in der Entscheidungsfähigkeit und der Entscheidungsschnelligkeit des Managements. Expertin 21 wurde danach gefragt, worin sie den Wettbewerbsvorteil ihres Unternehmens sieht. Sie erklärt ihre Sicht anhand einer längeren Ausführung:

„Ich würde das gerne beantworten mit grundsätzlich Entscheidungen treffen. Da sehe ich halt auch einen sehr, sehr großen Vorteil gegenüber größeren Konzernen, für die wir oft arbeiten. Also da läuft das ja oft über tausend Wege, ja, erstens bis der eine von dem anderen erfährt, wo ist das Problem und bis dann die Entscheidung getroffen werden kann. Bei uns ist das so, [...] die Leute kommen ins Büro zu meinem Mann und mir, Problem wird besprochen und dann muss die Entscheidung getroffen werden und das, glaube ich, ist schon ein sehr großer Vorteil, weil wir so, ja, auch flexibler arbeiten können und halt auch schneller [...]. Es wird sofort entschieden und gut ist.“

Selbst wenn es sich um eine Fehlentscheidung handelt, so ist es doch von Vorteil, schnell entschieden zu haben. „Eine Fehlentscheidung ist natürlich nicht schön, aber wir können aus einer Fehlentscheidung auch lernen“, stellt Experte 2 klar. „Lernen, wie wir etwas in Zukunft besser machen. Die schlimmste Sache ist, wenn plötzlich ein Auftrag nicht erteilt worden ist, weil man die Entscheidung nicht getroffen hat, das Angebot pünktlich abzugeben oder weil man die Entscheidung nicht getroffen hat, die Auslegung so zu wählen.“ Man sei im Mittelstand schlicht „entscheidungsfreudiger“, so Experte 3. Man könne sich den Vorteil erhalten, wenn man Produkte im Vergleich zur größeren Konkurrenz bei konstant hoher Qualität schnell bereitstellen kann, so Experte 15. „Also, es gibt einen gewissen Marktvorteil, wenn ich nur vier Wochen Lieferzeit habe anstatt zehn, dann kauft man eher bei uns oder ist auch bei kürzeren Lieferzeiten bereit, einen höheren Preis zu zahlen [...]“, erklärt Experte 15 den Vorteil seines Unternehmens in seiner Sicht. Experte 22 sieht darin ein Problem bei vielen anderen Unternehmen, bei denen „Entscheidungen wahnsinnig lange dauern und in der heutigen Zeit, bis die dann entschieden haben, hat sich die Welt schon wieder einmal gedreht“. Dort, wo Schnelligkeit benötigt wird, habe der Mittelstand einen enormen Vorteil, so Experte 16. „Wir bekommen nur Aufträge, weil wir schnell sind“, meint der Experte. Aufgrund des hohen Preisdrucks könne man bei langen Lieferzeiten nicht mehr mit der ausländischen Konkurrenz mithalten. „Dynamik kommt ins

Spiel, wenn ich qualitativ hochwertig qualitativ arbeiten muss, aber das ist, ist ja Standard und muss schnell liefern“, erörtert Experte 16. Ähnlich sieht es Experte 19, der erklärt, man müsse sich gegen teils überaus große Konkurrenzen wehren „und das machen wir sehr erfolgreich und das machen wir durch Schnelligkeit“. Experte 20 legt bei der Besprechung der Quellen des langfristigen Wettbewerbsvorteils ebenfalls viel Wert auf Schnelligkeit: „Ich würde sagen Schnelligkeit und Stetigkeit [...] und auch eben [...] diese Neugierde, ja.“

Dass man so schnell sein kann und dadurch seinen Wettbewerbsvorteil verteidigen kann, ist unter anderem darin begründet, dass man überhaupt entscheidungsfähig ist. In großen Unternehmen sei das anders, so Experte 13. „Ja, da gibt es dann Ausschreibungen und dann gibt es da zig Tausend Meetings“, erklärt der Experte, „und das Ganze wird hier in zwei Gesprächen zwischen Tür und Angel entschieden: ‚Das machen wir jetzt.‘“ Es habe sich schon bei vielen Projekten gezeigt, dass man vieles „auf die Schnelle mal eben regeln [könne] und das geht in großen Unternehmen nicht“. Experte 15 erklärt, er könnte als fremdangestellter Geschäftsführer nicht frei und nicht dementsprechend schnell agieren. „[A]ls fremdangestellter Geschäftsführer, wenn ich Sorge haben müsste, dass ich quasi immer wieder sozusagen angezählt werden müsste, würde von meinem Verwaltungsrat, von meinem Aufsichtsrat“, meint Experte 15, „wenn ich etwas manage, mich oft rechtfertigen, darstellen müsste, dann würde ich die Hälfte meiner Zeit nur mit Absicherungsaufgaben und -tätigkeiten verschwenden. Ich sage bewusst ‚verschwenden‘.“ Als klaren Vorteil ihres Unternehmens und ihrer Art der Geschäftsführung bezeichnet Expertin 21, „dass ich niemanden irgendwie fragen muss, wenn mir irgendetwas in den Kopf kommt. Also, ich [...] darf alleine entscheiden und habe dadurch natürlich auch viel, viel kürzere Entscheidungswege. Da ist natürlich ein Riesenvorteil, dadurch dass alles in einer Hand ist.“ Sein wichtigster Punkt sei immer die Unabhängigkeit, äußert Experte 22. Dies bezieht er auf sich als Geschäftsführer und dass er frei agieren kann, aber auch darauf, dass er unabhängig von einzelnen Mitarbeitern oder von Banken sein will.

Ganz klar verbunden wird der nachhaltige Wettbewerbsvorteil mit der Beweglichkeit mittelständischer Unternehmen. „Ein kleines Schnellboot kriegen Sie schnell gewendet“, stellt Experte 2 fest. „Ein großer Frachter, bis der seine Kursänderung drin hat, das dauert, da sind ein paar Kilometer rum. [...] Das ist das, was uns den Wettbewerbsvorteil auch gegenüber vielen kleinen Unternehmen [verschafft], die aber diesen Tunnelblick haben.“ Ähnliches spricht Experte 14 an. Die großen Konkurrenten seien „Öltanker“. Er aber „habe ein Segelboot, acht Meter lang auf der Bigge“. Dadurch ergebe sich eben ein großer Vorteil. Experte 19 verbindet die Beweglichkeit seines Unternehmens damit, dass große Unternehmen die Bewegungen von kleinen Konkurrenten womöglich gar nicht wahrnehmen. Auch dies sei ein Vorteil für den Mittelstand. Es sei für den großen Konkurrenten nicht sinnvoll, die Strukturen des kleinen Unternehmens nachzuahmen, „weil dazu muss man eine Organisation schaffen, die auf das, was wir tun, vollkommen ausgerichtet ist und [...] der kann das auch noch nicht mal, aber das würde auch [...] dem ganzen Naturell eines großen Konzerns [...] diametral entgegenstehen“.

Langfristigkeit und dadurch Nachhaltigkeit und die Wertschätzung für diese Merkmale entsteht auf Seite der Mitarbeiter nicht zuletzt dadurch, dass die Unternehmensführung beständig arbeitet und sich zumeist über Jahrzehnte hinweg für das Unternehmen einsetzt. „[I]ch kann mir vorstellen, dass es für die [Mitarbeiter] ein Stück weit Langfristigkeit bedeutet“, erachtet Experte 21, „weil ich meine, ich bin jung, mein Mann ist jung und die wissen, dass es jetzt langfristig erst mal so in der Generation weitergeht, weil man sich, ich finde, wenn man so ein Familienunternehmen übernimmt, [...] hat man sich bewusst dafür entschieden, man hat sich schon lange damit beschäftigt.“ Dieses Beständige erzeugt ebenfalls bei den Kunden ein großes Vertrauen. Experte 22 erörtert: „Da sind wir wieder im Familienbetrieb. Also, wir haben einige Kunden, die würden von sich aus nicht woanders kaufen.“ Man habe schlicht den Vorteil, „dass wir ein sehr, sehr enges Vertrauensverhältnis zu vielen Kunden haben, mit denen wir gemeinsam wachsen können und das ist etwas, was uns auch so leicht keiner wegnehmen kann“.

Doch nicht allein bei der Geschäftsführung wird eine Quelle des langfristigen Erfolgs gefunden. Experte 8 unter anderem betont: „[U]nser größter Wettbewerbsvorteil [...] in meinen Augen sind unsere guten langjährigen und qualifizierten Mitarbeiter. Das ist unser Wettbewerbsvorteil gegenüber manch anderen Firmen [...].“ Experte 9 beschreibt es ganz gut, dass der Erfolg nicht allein auf ihn zurückzuführen ist: „Genau, also das würde ich [...] nicht nur mir persönlich an die Fahne schreiben, sondern im Prinzip auch meiner Mannschaft. Also, wir haben sehr viele Veränderungsprozesse in den letzten zehn Jahren gemacht und sie haben uns [...] viele, viele Wettbewerbsvorteile gebracht.“ In seinem Unternehmen hänge der Erfolg „überproportional am Mensch“, so Experte 9, der Backwaren verkauft und über 600 Mitarbeiter beschäftigt. „Das heißt, unser Erfolg hängt zu 80 Prozent am Menschen“, schätzt der Experte, „und wir haben bisher immer geschafft, zu großen Teilen die Menschen zu finden, die das mit uns nach vorne bringen und das ist einfach so unser größter Erfolgsfaktor.“

Man fühlt sich nicht nur den Mitarbeitern sehr verbunden, sondern ebenfalls den Kunden. Durch das äußert enge Verhältnis zum Kunden kann ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entstehen. „Von daher ist das aller-, allerwichtigste und auch wenn das abgedroschen und alt ist“, hebt Experte 22 hervor, „aber das ist immer noch die Kundenorientierung [...]. Deshalb ist das der große Unterschied, jetzt nicht neu, das gibt es auch schon länger.“ Was den Mittelständler immer antreibe sei „der Customer Value“, so der Experte weiterhin. „Ich glaube, was uns als Firma [...] die vielen Jahrzehnte ausgemacht hat“, meint Experte 12, „ist einfach wirklich die Beratung des Kunden. Also, das ist auf alle Fälle, sagen wir mal, so ein [...] Schlüsselmerkmal für uns.“ Man biete nicht einfach nur eine Dienstleistung an, sondern man hole den Kunden „schon von vorne bis hinten wirklich“ ab. Es sei wichtig, den Kunden „durch Innovation durch [...] geänderte Prozesse, Verfahren, vielleicht auch Umstellungen, Verbesserungen einfach immer die beste Lösung [zu] bieten“. In Großunternehmen, in Konzernen, so Experte 16, könne man gar nicht so schnell auf eine Kundenanfrage reagieren.

Dass der nachhaltige Wettbewerbsvorteil nichts endgültig Feststehendes ist, sondern fortwährend verbessert werden muss, drückt sich in der Grundphilosophie einiger der mittelständischen

Unternehmen aus. „Das sind so ein paar Grundphilosophien. Man kann sich keinen Tag auf dem ausruhen, was man hat [...], sondern man muss schon immer den nächsten Schritt im Auge haben“, unterstreicht Experte 3. Zur Grundphilosophie von Experte 17 zählt es, „[s]ehr ordentlich mit allen umgehen, kommunizieren, auch in die Belegschaft rein, dass wir der Qualitätsführer sein wollen, nicht der Preisführer“. Experte 11 beschreibt die Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils eher über die Einstellung. Diese kennzeichnet Experte 11 anhand von „Herzblut“, durch ein „hohes persönliches Engagement“ und dadurch dass man sich „halt sehr mit der Aufgabe identifizieren“ kann. „Engagement ist eigentlich alles“, erklärt Experte 11.

Die Langfristigkeit beim Wettbewerbsvorteil wird oftmals im Mittelstand über die stetige Innovation erreicht. Experte 1 spricht hier von „Learning by Doing“. Es werden also Fehlschläge und Rückschritte einkalkuliert. Man habe „immer ein Problem“, so Experte 1 weiter, und dieses müsse man immer weiterbearbeiten. Man habe dabei „auch mal drei Schritte zurück gemacht und das hat einen natürlich auch zurückgeworfen“. Doch nur auf diese Weise, so die Ansicht des ersten Experten, gelange man auf lange Sicht zum Erfolg. Experte 8 verbindet ganz klar Innovationen mit Wettbewerbsvorteilen: „[W]ir versuchen [...] bei so Innovationen, jetzt maschinentechnischen Innovationen oder organisationstechnischen Innovationen, da vorne mit dabei zu sein, dass ich einen gewissen Wettbewerbsvorteil habe.“ Oftmals sei es ein langer Weg, bis man eine Idee umgesetzt habe und ein innovatives Produkt oder Angebot entwickelt habe. Dadurch wird es schwierig, den Innovationsprozess als Ganzes zu imitieren. „Jetzt ist das natürlich aber auch ein Vorteil, das Ganze“, hebt Experte 5 hervor, „weil es im Endeffekt nicht jeder nachmachen kann so eine Geschichte. Also, gerade so diese Innovationsprozesse gestalten sich halt sehr, sehr langwierig und als sehr schwierig [...]“.

Die Ergebnisse der quantitativen Teilstudie ließen sich durch die nachgelagerte qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews nicht nur vertiefen, sondern auch ergänzen. Die induktiv hinzugefügten Kategorien im Kategoriensystem lassen den Schluss zu, dass es latente Variablen und Erklärungen gibt, die bisher in der Forschung und zu Beginn der Fragebogenkonstruktion unbeachtet geblieben waren. Im fünften Kapitel (Diskussion) wird es nun sowohl zum Vergleich der quantitativen und der qualitativen Teilstudie kommen als auch zur Einordnung in die bestehende Forschungsliteratur zum Zusammenspiel von Flexibilität und Dynamik im eigentümergeführten Mittelstand.

5 Diskussion

Im Folgenden werden die Erkenntnisse der quantitativen und der qualitativen Untersuchung aufeinander bezogen. Ebenso wird ein Vergleich mit bestehenden Ergebnissen aus der Forschungsliteratur vorgenommen. Es sollen auf diese Weise die Resultate der qualitativen Studie vertieft oder Unklarheiten beleuchtet werden. Zudem findet eine Einordnung in die bestehende Forschung zu den Thematiken statt. Über den Verlauf des Kapitels hinweg wird eine erklärende Illustration aufgebaut, welche sich anhand von sieben zusammenhängenden, einander ergänzenden Schritten zusammensetzt. Diese Illustration wird ein neues Modell des Mittelstands darstellen, welches erklären könnte, wie der langfristige Wettbewerbsvorteil des Mittelstands über Generationen hinweg fortentwickelt wird.

In Abschnitt 3.2 wurden Hypothesen aufgestellt, welche sich insbesondere auf die quantitative Teilstudie beziehen. Die Erkenntnisse hierzu wurden in Abschnitt 4.1 besprochen. Übergeordnet stand die Frage, ob und in welcher Weise die dynamischen Fähigkeiten des Managers zur Innovationskraft und zum Wettbewerbsvorteil des Mittelstands beitragen. Im Zuge der quantitativen Teilstudie wurden vier zum Teil sehr komplexe Strukturgleichungsmodelle aufgestellt. Aufgrund der Komplexität kam es an einigen Stellen zu problematischen Erkenntnissen. Wiederum konnten aufgrund der Beschränkung der methodischen Möglichkeiten einige durchaus interessante Wirkungsbeziehungen nicht analysiert werden. Moderationsanalysen mit Konstrukten höherer Ordnung beispielsweise sind ohne weiteres nicht durchführbar. Dies wäre aber beispielsweise bei der Frage hilfreich gewesen, wie dynamische Managerfähigkeiten und Managerflexibilität zusammenwirken. Die Managerflexibilität könnte in diesem Kontext als Moderator aufgefasst werden. Eine Übersicht zu den Hypothesen und den übergeordneten Erkenntnissen findet sich in Tabelle 72. Eine tiefgrüne Farbe deutet an, dass die unterstützenden Hinweise hinsichtlich der jeweiligen Hypothese sehr stark ausfielen. Eine hellgrüne Färbung deutet auf eine partielle oder indirekte Unterstützung der Hinweise hin. So werden von SmartPLS sowohl direkte als auch indirekte Effekte berechnet. Beispielsweise ist der indirekte Wirkungseffekt von der kulturellen Organisationsflexibilität über die Innovationskraft in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zwar signifikant, doch sind weiterführende Forschungserkenntnisse hier nötig, um den endgültigen Effekt näher betrachten zu können. Bei Hypothese 5 beruht die hellgrüne Farbe auf der Feststellung einer partiellen und keiner vollkommenen Mediation der Beziehung zwischen dynamischen Managerfähigkeiten und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Dabei wurde die VAF als Kriterium begutachtet. Je nach Modell kommt es ebenso zu unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich der Signifikanz. Die dynamischen Managerfähigkeiten haben beispielsweise in Modell 1 einen signifikanten Pfadkoeffizienten in Bezug auf die Innovationskraft, in den anderen Modellen fällt die Signifikanz jedoch weg. Um die teils unklaren und durch methodische Beschränkungen limitierten Ergebnisse besser verstehen zu können, kommt es nun zu einer Bezugnahme auf die qualitativen Erkenntnisse aus Abschnitt 4.2 und die bestehenden Forschungserkenntnisse zur Thematik.

	Hypothese	Erkenntnisse
1a	Ein höher ausgeprägtes Humankapital des Managers hat einen positiven Effekt auf die dynamischen Managerfähigkeiten.	Unterstützung in Modell 1 und 2
1b	Ein höher ausgeprägtes Sozialkapital des Managers hat einen positiven Effekt auf die dynamischen Managerfähigkeiten.	Unterstützung in Modell 1 und 2
1c	Eine höher ausgeprägte Kognition des Managers hat einen positiven Effekt auf die dynamischen Managerfähigkeiten.	Unterstützung in Modell 1 und 2
2	Höher ausgeprägte Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten haben einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft.	Unterstützung in Modell 1 (indirekt)
3	Höher ausgeprägte dynamische Managerfähigkeiten haben einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft.	Unterstützung in Modell 1
4	Höher ausgeprägte dynamische Managerfähigkeiten haben einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.	Unterstützung in Modell 1 und 2
5	Die Innovationskraft besitzt einen Mediationseffekt im Kontext des positiven Einflusses höher ausgeprägter dynamischer Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.	Unterstützung in Modell 1 (partiell)
6	Eine höher ausgeprägte Managerflexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft.	Unterstützung in Modell 2
7	Eine höher ausgeprägte Managerflexibilität hat einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.	Keine Unterstützung
8	Eine höher ausgeprägte Managerflexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Organisationsflexibilität .	Unterstützung in Modell 3 und 4
9	Eine höher ausgeprägte Organisationsflexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft.	Unterstützung in Modell 3 und 4
10	Eine höher ausgeprägte Organisationsflexibilität hat einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.	Unterstützung in Modell 3 und 4 (indirekt)
11	Eine höher ausgeprägte Komplexität des Umfelds hat einen positiven Einfluss auf die Managerflexibilität.	Unterstützung in Modell 4
12	Eine höher ausgeprägte Komplexität des Umfelds hat einen positiven Einfluss auf die Organisationsflexibilität.	Unterstützung in Modell 4 (indirekt über die Managerflexibilität)
13	Eine höher ausgeprägte Innovationskraft hat einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.	Unterstützung in allen Modellen

Tabelle 72: Übersicht zu den Erkenntnissen zu den Hypothesen

Zunächst wird auf die Interaktionen von Manager- und Organisationsflexibilität sowie die dahinterstehenden persönlichen und organisationsbezogenen Ressourcen eingegangen. Als persönliche Ressourcen können in diesem Kontext die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten erachtet werden. Im Anschluss wird auf eine besondere Erkenntnis eingegangen, welche während der qualitativen Interviews herausgearbeitet wurde. Dabei handelt es sich um die Nutzung der Intuition beziehungsweise des Bauchgefühls. Dass dieses Bauchgefühl eingesetzt

werden kann, liegt daran, dass das Alleinstellungsmerkmal des Mittelstands in der Einheit aus Eigentum und Kontrolle besteht. So kann das Bauchgefühl als Katalysator der Entscheidungen eingesetzt werden. Darauf folgt eine Untersuchung der dynamischen Managerfähigkeiten. Dies setzen als aktivierendes Element die Flexibilitätpotenziale in Bewegung und richten sie auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aus. Dieser Vorteil wiederum existiert in einer für den Mittelstand typischen Nische. Untersucht wird diesbezüglich, ob die Nische als Schutzbarriere erachtet werden kann, auch hinsichtlich der Einflüsse der Komplexität. Abgeschlossen wird das fünfte Kapitel anhand der Untersuchung der Schaffung des Wettbewerbsvorteils.

5.1 Interaktionen der Manager- und der Organisationsflexibilität

5.1.1 Erkenntnisse zur Managerflexibilität im Mittelstand

5.1.1.1 Ressourcen der Managerflexibilität im Mittelstand

Mehr als in allen anderen Wirtschaftssphären sind im deutschen Mittelstand die Persönlichkeit des Eigentümers, des Managements und der Organisation verbunden. Zumeist sind Eigentum und Management sogar in einer Person vereint. Es kann von einer Verschränkung von Person und Organisation ausgegangen werden. Der Eigentümer-Manager kann recht diskretionär über die Organisation verfügen. Hierzu zählen ebenso die Auswahl, der Aufbau und die Nutzung der Ressourcen der Organisation. Zugleich kann die Organisation von persönlichen Ressourcen des Eigentümer-Managers und der dahinterstehenden Familie profitieren. Dies ist in diesem Maße in anderen Unternehmen ebenfalls nicht oder kaum möglich. Die Frage hinsichtlich der persönlichen Ressourcen des Eigentümer-Managers und der Organisation im Mittelstand könnte nicht allein lauten, ob der Mittelstand über mehr oder weniger Ressourcen verfügt, sondern ob er über gänzlich andere Ressourcen verfügen kann.

Die entscheidende Systemisierungsmöglichkeit der persönlichen Ressourcen des Eigentümer-Managers vermittelt der Dynamic Capabilities-View. Es zählen hierzu das Humankapital, das Sozialkapital sowie die Managerkognition. Was darunter zu verstehen ist, wurde in Abschnitt 2.3.4 dargelegt. Fälschlicherweise werden diese Grundlagen oder Ressourcen dynamischer Managerfähigkeiten auch in neueren Veröffentlichungen mit den dynamischen Managerfähigkeiten selbst vertauscht. Bei den Grundlagen oder Ressourcen der dynamischen Managerfähigkeiten handelt es sich in Analogie zum Dynamic Capabilities-View auf Organisationsebene um Assets, also sozusagen um persönlichen Besitz oder persönliche Güter, welche die dynamischen Managerfähigkeiten wiederum begünstigen oder limitieren können. Dynamische Manager können ihre Ressourcen nutzen, sie einsetzen oder transformieren. Die Grundlagen selbst aber können keine dynamischen Fähigkeiten sein. So bekräftigen auch Helfat und Martin (2015b, S. 1285) in ihrem grundlegenden Artikel zu dynamischen Managerfähigkeiten, dass diese Fähigkeiten auf dem Human- und dem Sozialkapital sowie der Managerkognition basieren, nicht aber mit diesen drei Ressourcen gleichzusetzen sind.

So wie in Abschnitt 5.1.2.1 auf die Ressourcen der Organisation eingegangen wird, so wird zunächst ergründet, welche Erkenntnisse aus der quantitativen und der qualitativen Teilstudie gewonnen werden können hinsichtlich der persönlichen Ressourcen des Eigentümer-Managers. In den ersten beiden Strukturgleichungsmodellen wurden die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten als persönliche Ressourcen miteinbezogen. Es war dabei möglich, die individuellen Effekte des Humankapitals, des Sozialkapitals sowie der Managerkognition auf die wiederum individuellen dynamischen Managerfähigkeiten zu analysieren. Im Großteil der Fälle aber wurden sowohl die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten als auch die dynamischen Fähigkeiten aggregiert erfasst und in die Strukturgleichungsmodelle integriert.

Im ersten Strukturgleichungsmodell zeigt das Humankapital signifikante Einflüsse sowohl auf das Seizing als auch auf das Transforming bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Das Sozialkapital besitzt einen signifikanten Effekt ($p < 0,01$) hinsichtlich des Sensings und des Seizings, nicht aber in Bezug auf das Transforming. Die Managerkognition verfügt über signifikante Effekte hinsichtlich aller dynamischen Managerfähigkeiten.

Betrachtet man das aggregierte Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten, so zeigen sich in allen Fällen hochsignifikante positive Pfadkoeffizienten in Bezug auf die dynamischen Managerfähigkeiten. Anhand der Größe des Pfadkoeffizienten sowie der Effektgröße f^2 kann die Relevanzreihenfolge der einzelnen Managerressourcen eingeschätzt werden (vgl. Hair et al., 2019, S. 11). Der Managerkognition kommt dabei die höchste Relevanz zu, gefolgt vom Sozialkapital und dann dem Humankapital. Aggregiert man ebenfalls die Grundlagen der Managerressourcen – ebenfalls in formativer Weise – so ergibt sich in Bezug auf die dynamischen Managerfähigkeiten ein Pfadkoeffizient von 0,622 sowie ein t-Wert von 10,93, was auf einen hochsignifikanten Einfluss schließen lässt. Im zweiten Modell lassen sich ähnliche Erkenntnisse gewinnen. Allerdings ist der spezifische indirekte Effekt von den Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten in Bezug auf die Innovationskraft nicht signifikant. Dies unterstützt klar die Hypothese, dass die Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten in der Tat förderlich sind für die dynamischen Managerfähigkeiten selbst.

Die Bedeutung der Grundlagen wird in den Interviews noch einmal vertieft. Experte 4 beispielsweise hebt hervor, „dass [...] die dynamischen Fähigkeiten darin bestehen, dass man seinen Betrieb 100 Prozent kennt“. Vielfach wird die enorme Erfahrung der Eigentümer-Manager unterstrichen. Experte 17 tätigt hier eine bezeichnende Aussage: „[I]ch bin jetzt hier seit [...] 1977 im Unternehmen, davon 32 Jahre als Geschäftsführer. Das geht ja nicht spurlos an einem vorüber.“ Die Erfahrung reicht bisweilen so weit zurück, dass man das Unternehmen bereits seit der Kindheit kennengelernt hat. „Ich glaube, es ist eine Charakterfrage“, meint Experte 3. „Also, das hängt mehr davon ab, wie man sich gibt, wie man ist, wie man erzogen worden ist, wie man groß geworden ist.“

Während dieses Prozesses wurden mehrere Ebenen im Unternehmen durchlaufen. So war es auch bei Experte 8: „Bei [...] unserem mittelständischen Baubetrieb müssen Sie praktisch von der Pike bis in die Spitze, muss das durchlaufen, weil [...] für uns sind manche Details auch,

hört sich jetzt doof an, kriegsentscheidend.“ Die enorme Erfahrung ist nicht zuletzt mit einem genauen Gespür für die Vorgänge im Unternehmen verbunden. „[D]as ist der Vorteil, den ich habe aufgrund meiner Erfahrung“, meint Experte 11, „dass ich relativ schnell an Reaktionen merken kann, wenn Dinge aus dem Ruder laufen.“

Doch sehen die Eigentümer-Manager sich nicht allein als Beobachter und Aufseher. „Wenn Problem am Mann ist, dann steh‘ ich auch an der Anlage und baue die noch selbst mit um, weil ich kann es ja“, erklärt Experte 1. Diese Einstellung teilen viele Experten. Theoretisches Wissen, welches man sich beispielsweise durch ein Studium angeeignet hat, hilft nur teilweise in der mittelständischen Unternehmensführung. Dies zeigt auch Experte 2 auf: „Ich kann natürlich viel theoretisches Wissen mir aneignen, das nützt mir aber nichts hinterher in meinem tagtäglichen Daily Business. Jedoch kann beispielsweise das Wissen aus einem Studium durchaus hilfreich sein: „[D]er Hintergrund hilft schon. Ich habe ja auch BWL studiert. Und, wie gesagt, da kommt dann Systematik rein.“

Dieses theoretische Wissen kann aber nicht ersetzen, dass man fortdauernd neugierig ist und experimentiert. „Also auch Mut zu haben, Mut zur Lücke hätte ich fast gesagt“, beschreibt Experte 5 seine ständige Suche nach neuen Ideen. „Also, nicht nur im Endeffekt so nach dem Schema F zu arbeiten, sondern mal auch wirklich außerhalb der Range oder außerhalb der Norm sich auch zu bewegen, um dort Dinge zu erleben oder Dinge kennenzulernen.“ Sicherlich ist dieses Experimentieren, welches neues Wissen und damit Erfahrungen und somit Humankapital anreicht in direkter Weise mit einer gewissen Einstellung verbunden. Managerkognition und Humankapital ergänzen sich hier. Zugleich ist das Experimentieren eine recht ergebnisoffene Form des Lernens. Hierdurch wird das Humankapital ebenfalls ausgebaut. Erfahrungen, so viele der Experten, entwickeln sich vor allem dadurch, dass man aus Fehlern lernt.

Die *Familiness* wird häufig als mittelstandsspezifische Ressource angesehen, die aus den Überschneidungen zwischen Familien- und Unternehmenssystem entstehen (vgl. Zellweger et al., 2010, S. 55). Im Zentrum dieser Interaktion steht der Eigentümer-Manager. Daher gehört die *Familiness* sowohl zur Sphäre der Organisations- als auch der Managerressourcen. Die Experten heben die Bedeutung der Familie als besondere Ressource ebenfalls hervor. Mit der Unterstützung der Familie steht und fällt der Erfolg des Unternehmens, so Experte 1: „Steht die Familie nicht hinter einem, dann hat man ein Problem.“ In ähnlicher Weise ergänzt Experte 8: „Sagen wir mal, die Familie muss mitspielen, [...] besonders die Ehefrau, weil die ja doch manchmal ein bisschen zeitlich leiden muss. Also, die müssen sich schon damit identifizieren und da auch, ja, wohlwollend zu stehen.“ Oftmals sind mehrere Mitglieder der nachfolgenden Generation im Unternehmen aktiv und stehen kurz davor, leitende Positionen einzunehmen.

Die Managerkognition nahm in der quantitativen Teilstudie die vermutlich einflussreichste Stellung ein. In der qualitativen Studie zeigte sich, dass die mittelständische Managerkognition zunächst geprägt ist von einer „Hands-on-Mentalität, diese Lust, Dinge voranzutreiben, klare Kommunikation“, so Experte 15. Zudem betont Experte 2: „Das ist einer der Vorteile vielleicht, dass ich weniger Angst gehabt habe, dass ich eben vieles nicht studiert habe, sondern mich das

Leben halt geprägt hat sozusagen, also Learning by Doing.“ Man hat als Eigentümer-Manager also weniger Angst, sich auszuprobieren und womöglich Fehler zu machen. „Da kommt also schon eine Überlebensdynamik rein“, meint Experte 3, „das ist so meine Grundphilosophie, zu sagen, wir leben ja in einer Gesellschaft, die nur auf Sicherheit bedacht ist und ein Unternehmer muss auch Risiko eingehen.“ Hier wird demnach eine eher risikofreudige Haltung mit der Überlebensfähigkeit verbunden. Auf der anderen Seite beachten andere Manager in der Stichprobe, dass durchaus schlechtere Zeiten eintreten können. Experte 13 hat immer „dieses Worst Case-Szenario, was passiert, wenn jetzt alle Aufträge auf einmal einbrechen und die Anrufe nicht mehr kommen“, im Hinterkopf.

Getrieben werden die Eigentümer-Manager von dem Verlangen, eigene Ideen zu verwirklichen. Experte 16 sagt hierzu: „[M]ich hat das immer genervt, dass ich da bevormundet wurde.“ Er wollte also stets seine Unabhängigkeit und seinen Freiraum ausnutzen und sich selbst verwirklichen. Dabei möchte man sich im Mittelstand nicht einfach nur anpassen. Experte 2 sei „im Unternehmen immer [...] nach dem Motto gegangen, ich möchte mich so wenig wie möglich mit den Problemen von anderen befassen, sondern mehr mit den Problemen von uns“. Diese Haltung soll aber nicht bedeuten, dass man den Kunden und dessen Wünsche nicht beachtet. Im Gegenteil: Man sieht sich als eng verbunden mit dem Kunden an. „Also, dieses Thema Problemlösung ist bei uns in der DNA drin“, erörtert Experte 22 in Bezug auf die Nähe zum Kunden, „und das ist ein Stück weit auch der Prozess, den wir im Moment durchmachen, das zu verändern, weil wir brauchen auf der einen Seite eine Problemlösungskompetenz für die Kunden, auf der anderen Seite muss das natürlich auch wirtschaftlich sein.“ Dies entspricht zum einen der Idee der Ambidextrie und zum anderen einem situativen Ansatz. Es sei nicht so, dass man immer eine allgemeingültige Lösung versucht anzuwenden, unterstreicht Experte 22: „[D]as ist für mich an der Stelle wichtig, wirklich sich auf die Situation einzustellen und dann auch zu schauen aus der Erfahrung heraus, [...] was da jetzt der richtige Lösungsansatz ist [...].“ Das situative Handeln ist damit ein Grundsatz im Kontext der Managerkognition.

Die Familiness ist aber nicht allein der Kategorie des Humankapitals zuzuordnen, sondern sicherlich auch dem Sozialkapital. Erst durch die richtigen Netzwerke könne man ein Unternehmen erfolgreich steuern, dies wird anhand der Expertenaussagen deutlich. „Sie müssen für jede Lebenslage einen haben, [...] den Sie anrufen können“, bekräftigt Experte 8. „Ob das ich sage jetzt mal ein Planer, ein Steuerberater, ob das ein Jurist ist, weil [...] das ganze Geschäftsleben mittlerweile ziemlich komplex ist.“ Für Experte 13 sei der gesunde Menschenverstand in der Unternehmensführung besonders wichtig, „gepaart mit sehr, sehr guten Netzwerken“.

Dabei suchen die Experten allerdings nicht einfach Bestätigung. Auffallend ist der Ansatz des Experten 14, der sich bewusst Personen sucht, die ihn in der Unternehmensführung hinterfragen und Widerrede äußern: „Ich habe in den letzten Jahren gelernt, dass ich mir [...] Sparringspartner suchen muss. [M]an muss sich die Leute suchen, [...] die nicht Ja sagen oder Ja-Sager, sondern den, der die böse Rückfrage dazu stellt.“ Obgleich man in der Unternehmensführung eigenmächtig agieren könnte, sieht man den Bedarf, andere Personen in die Entscheidungen

einzubinden. So erklärt Experte 9: „[I]ch habe immer früher mal gelernt zu sagen: ‚Du musst dir immer die richtigen Leute [suchen], um etwas zu bewegen‘, und auch in unserem Unternehmen ist immer so der Prozess nicht das ‚Was‘, sondern eher die Idee und dann erst das Thema ‚Wer‘.“ Man dürfe sich nicht als „One-Man-Show“ sehen, betont Experte 12.

Zum Sozialkapital gehört nicht allein das interne Netzwerk im Unternehmen oder innerhalb der Familie. Der enge Kundenkontakt und die vertrauensvollen Verbindungen zu Lieferanten kennzeichnen den Mittelstand ebenso. Experte 13 beispielsweise äußert: „Das war für mich natürlich ein Riesenvorteil. Ich kannte alle Kunden, alle Lieferanten. Ich kannte den Markt.“ Weitaus häufiger als diese in der Literatur betonten Kundenbeziehungen werden allerdings die Verbindungen zu den Mitarbeitern des Unternehmens angesprochen. Der Zusammenhalt und das Vertrauen innerhalb des Unternehmens sowie die Brücken zum Familiensystem stehen im Vordergrund der Aussagen zum Sozialkapital der Experten innerhalb der qualitativen Teilstudie.

Häufig wird davon gesprochen, dass Familienunternehmen weniger Ressourcen besitzen als Großunternehmen, was sie in ihrem Handlungsspielraum beschränken könnte. Eine Erklärung dafür, dass Familienunternehmen dennoch innovativ agieren können und höchst überlebensfähig sind, wird in der Forschungsliteratur in der Familiness gesehen. Carnes und Ireland (2013, S. 1404) bezeichnen den Prozess, anhand dessen Familienressourcen in innovative Vorhaben umgewandelt oder in solchen eingesetzt werden können als Kopplung (engl. *coupling*). Damit ist gemeint, dass Familien- und Unternehmenssysteme und Ressourcen sowie Vorhaben so miteinander verbunden werden, dass Fortschritt erzeugt wird. Dabei gebe es die Ansätze der Stabilisierung, der Anreicherung und der Pionierarbeit (engl. *pioneering*). Jedoch sind diese Prozesse nicht immer vorteilhaft für die Innovationskraft. Familienressourcen können *stabilisierend* wirken, da eine tiefe firmenspezifische implizite Wissensbasis über Jahre hinweg aufgebaut werden kann (vgl. Carnes & Ireland, 2013, S. 1407). Die Überschneidungen zwischen Familien- und Unternehmenssystemen führen darüber hinaus zu einer stärkeren Verbundenheit und zu einem Verlangen nach Kontinuität (vgl. Carnes & Ireland, 2013, S. 1406). Eine Aussage von Carnes und Ireland (2013, S. 1406) ist, dass mehr Familienressourcen (engl. *familiness*) dazu führen, dass stärker auf Stabilisierungsprozesse vertraut wird und somit neuartige Innovationen eher nicht vorangetrieben werden. Beim *Anreichern* wird davon ausgegangen, dass in Familienunternehmen mit starken Familienressourcen ein vertrauensvolles und starkes Verhältnis zwischen den Familienmitgliedern und den Mitarbeitern im Unternehmen herrscht (vgl. Carnes & Ireland, 2013, S. 1408). Das Unternehmen wird demnach als große Familie gesehen. Dadurch verspürten die Mitarbeiter eine stärkere Verbundenheit mit dem Unternehmen und seien stärker daran interessiert, eigenes Wissen zu teilen, zu rekombinieren und in Innovationsvorhaben einzubringen. Die Aussage ist hier, dass starke Familienressourcen dazu führen, dass die Innovationskraft gesteigert wird, da durch gegenseitiges Vertrauen Ideen geteilt und kombiniert werden (vgl. Carnes & Ireland, 2013, S. 1409). Familienressourcen und eine starke Überlappung von Familien- und Unternehmenssystemen lösen demnach Stabilisierung aus sowie Anreicherung. Während Ersteres negativ für Innovationsvorhaben ist, wirkt sich Letzteres

positiv aus. Zuletzt argumentieren Carnes und Ireland (2013, S. 1411), dass eine starke Überschneidung beider Systeme unvorteilhaft für *Pionierarbeit* ist. Das bedeutet, dass weniger in neue Ideen und Transformationen investiert wird, was ebenfalls durch die Stabilisierung erklärt werden könnte. Es wird in dieser Untersuchung demzufolge ein zweideutiges Bild zur Beziehung zwischen Familienressourcen und Innovationskraft gezeichnet.

In der qualitativen Teilstudie wird die Familie stets als Antreiber erachtet. Die Ansicht der Familie als bremsender Faktor wird nie geäußert. Jedoch wird deutlich, dass die Familie hinter dem Eigentümer-Manager stehen muss. Gibt es keinen Rückhalt, wird der Fortschritt erschwert. Es kann also durchaus gesagt werden, dass Familiness sich sowohl beschleunigend als auch bremsend auswirken kann. Erfahrungen und Expertise können aus dem Kreis der Familie stammen, sind jedoch eher dem Human- als dem Sozialkapital zuzuordnen. Eine Reihe an Studien, so Helfat und Martin (2015b, S. 1291), habe Hinweise geliefert, dass Unterschiede in den Wissensstrukturen von Managern zu Unterschieden hinsichtlich des strategischen Wandels führen können. Kommt ein neuer Manager in das Unternehmen, welcher eine neue Denkweise besitzt, zeigen sich oftmals neue strategische Ausrichtungen. Manager mit langen Amtszeiten dagegen könnten als Hindernis für strategischen Wandel fungieren. Rosenbloom (2000, S. 1083) unterstützt ebenfalls die These, dass Unterschiede im Humankapital des Managers zu klaren strategischen Veränderungen führen. Die sei insbesondere darauf zurückzuführen, dass Manager unterschiedliche Führungsansätze wählen.

Das Humankapital der Manager umfasst insbesondere das Wissen und die individuelle Expertise, welche über Erfahrungen und Lernvorgänge entwickelt wurde. Es entstehen Unterschiede im Humankapital aufgrund von Tätigkeiten in unterschiedlichen Funktionsbereichen oder aufgrund von technologischen, industriespezifischen oder unternehmensspezifischen Kenntnissen (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1287). Derartige Unterschiede könnten erklären, weswegen es auf Unternehmensebene Unterschiede hinsichtlich der Leistung und der strategischen Ausrichtung gibt. Bisherige Studien nutzen als Approximationen für das Humankapital des Managers unter anderem das Bildungsniveau, die Art der Ausbildung oder die Arbeitserfahrung (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1294). Mit Ausnahme der Länge der Amtszeit eines Managers weist die Mehrzahl der Konstrukte zum Managerhumankapital eine positive und signifikante Beziehung zu Unternehmenskennzahlen auf. Es kann demnach angenommen werden, dass die meisten Formen der Bildung und der Arbeitserfahrung zumindest nicht hemmend sind für strategischen Wandel und Unternehmensleistung angesichts schneller werdender Veränderungen im Umfeld (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1302).

Doch wird ebenfalls unterstrichen, dass einzig das Humankapital des Managers nicht ausreicht, um dem Unternehmen zu einer besseren Leistung zu verhelfen. Laut Crook et al. (2011, S. 444) seien Differenziale bezüglich der strategischen Positionen von Unternehmen darauf zurückzuführen, dass das Humankapital sowohl bei Managern als auch bei Mitarbeitern ungleichmäßig verteilt ist. In ihrer Metanalyse von 66 Studien zur Beziehung zwischen Humankapital und Unternehmensleistung finden Crook et al. (2011, S. 433) Hinweise darauf, dass sich

Investitionen in die Bildung von Humankapital, obgleich sie sehr teuer sein können, durchaus lohnen. Insbesondere betrifft dies Humankapital, welches nicht ohne weiteres handelbar ist (vgl. Crook et al., 2011, S. 443). Weitere Analyseschritte zeigten, dass die Beziehung zwischen Humankapital und Unternehmensleistung umso stärker ausfällt, je mehr Ebenen des Unternehmens über überlegendes Humankapital verfügen. Die Implikation ist hierbei also, dass Manager nicht allein das eigene Humankapital weiterentwickeln sollten, sondern sich bemühen, das Humankapital des Gesamtunternehmens zu verbessern (vgl. Crook et al., 2011, S. 452).

Durch die niedrigen Hierarchien in Familienunternehmen ist eine solche Personalentwicklung über mehrere Ebenen hinweg womöglich einfacher als in Großunternehmen. Niedrige Hierarchien wiederum prägen sich im Sozialkapital des Eigentümer-Managers aus. Innerhalb der Familien- und Unternehmenssysteme nimmt das Sozialkapital, so Pearson et al. (2008, S. 957), eine zentrale Rolle ein. Dieses Sozialkapital wiederum könne in strukturelle, kognitive und relationale Kategorien eingeteilt werden. Das strukturelle Sozialkapital fußt hierbei auf einer Vielzahl interner Netzwerkverbindungen innerhalb von Familienunternehmen, welche über die Jahre hinweg immer intensiver und vertrauensvoller geworden sind (vgl. Pearson et al., 2008, S. 957). Das kognitive Sozialkapital innerhalb des Familienunternehmens bezieht sich auf die geteilten Visionen, Geschichten und Kulturaspekte (vgl. Pearson et al., 2008, S. 957). Durch das kognitive Sozialkapital eines Familienunternehmens wird ein kollektives Verständnis verankert, welches Kooperationsbereitschaft und die Verfolgung langfristiger Ziele verstärkt. Das relationale Sozialkapital wiederum entsteht aus den persönlichen Beziehungen. Daraus entsteht ein tiefes Vertrauen, welches das Verhalten und die Kommunikation beeinflusst (vgl. Pearson et al., 2008, S. 958). Was sich an dieser Untergliederung des Sozialkapitals zeigt, ist, dass insbesondere zwischen den kognitiven und den sozialen Ressourcen von Familienunternehmen Verbindungen zu ziehen sind. Humankapital, Sozialkapital sowie Kognition sind nicht allein wichtige Ressourcen des Managers, sondern aller Mitarbeiter. Durch geteilte Visionen, gegenseitiges Vertrauen und tiefe Verbundenheit herrschen in Familienunternehmen optimale Voraussetzungen für eine hohe Innovationskraft.

Daneben existieren Unterteilungen des Sozialkapitals in formelle und informelle Beziehungen sowie in organisationsinterne wie -externe Relationen. Collins und Clark (2003, S. 748) fanden heraus, dass es vor allem die Diversität und die Stärke der externen Netzwerke der Manager sind, welche das Umsatzwachstum und den Aktienkurs fördern. Der Umfang der externen Netzwerke allerdings zeigte keine signifikanten positiven Auswirkungen. Dies lässt den Schluss zu, dass Manager nicht unbedingt den Umfang des Netzwerks steigern sollten, sondern vor allem die Intensität der Verbindungen ins Auge fassen sollten. Anspruchsgruppen könnten, so die Vermutung, nur dann wichtige Informationen teilen oder Zugang zu Ressourcen bieten, wenn ein tiefes Vertrauen vorherrscht (vgl. Collins & Clark, 2003, S. 748). Hinsichtlich der Diversität der Beziehungen argumentiert auch Acquah (2007, S. 1235), dass es sich positiv auf die Unternehmensleistung auswirken könne, die Diversität des Sozialkapitals zu steigern. Im Speziellen zeigen die Ergebnisse, dass das Bilden von Netzwerken sowie die sozialen Beziehungen zu

Managern anderer Unternehmen, zu Regierungsvertretern und Politikern sowie zur Einbindung in die Region sich positiv auf die Performance des Unternehmens auswirken können (vgl. Acquah, 2007, S. 1235).

Cao et al. (2015, S. 1957) differenzieren unternehmensexternes und -internes Sozialkapital des Managers. Das interne Sozialkapital, so wird herausgefunden, besitze umgekehrte U-förmige Beziehung mit der unternehmerischen Orientierung im Unternehmen. Zunächst sei starkes internes Sozialkapital förderlich für die Innovationskraft eines Unternehmens, weil der Manager mehr Perspektiven und Ideen ausgesetzt sei (vgl. Cao et al., 2015, S. 1961). Jedoch komme es zu einem Wendepunkt, wenn der starke soziale Zusammenhalt im Unternehmen zu Rigidität führe. Dies könne auch geschehen, da die Organisationsmitglieder nach und nach ihre mentalen Modelle angleichen, was bremsend für die Innovationskraft sein kann (vgl. Cao et al., 2015, S. 1962). Externes Sozialkapital sei stets förderlich für die unternehmerische Orientierung, da der Manager schneller an reichhaltige Informationen gelangt, Zugang zu Ressourcen erhält und neue Perspektiven aufgezeigt bekommt (vgl. Cao et al., 2015, S. 1963). Dieser lineare positive Effekt werde noch einmal verstärkt in instabilen Umfeldern (vgl. Cao et al., 2015, S. 1974).

Dies unterstützt die Hauptthesen des Dynamic Capabilities-View. Doch kann nicht davon ausgegangen werden, dass Human- oder Sozialkapital von sich aus einen Effekt auf den strategischen Wandel ausüben können. Dies kann nur durch den gezielten Einsatz geschehen, was wiederum durch die dynamischen Managerfähigkeiten geschehen kann.

Die quantitative Teilstudie zeigte die Bedeutsamkeit der Managerkognition. Im Vergleich zum Human- und Sozialkapital allerdings wurde diese Grundlage der dynamischen Managerfähigkeiten nur selten analysiert. Dies kann auch darauf zurückgeführt werden, dass die Messung der Managerkognition komplex ist. Laamanen und Wallin (2009, S. 975) in einer der wenigen Studien zum Einfluss der Managerkognition auf die Entwicklung von Fähigkeiten finden mehrere Wege, in denen die Kognition dynamische Fähigkeiten steuert. So beeinflussten mentale Repräsentationen, wie operative Fähigkeiten sich fortentwickeln, wobei diese Entwicklungspfade nur selten kodifiziert werden. Der Wahrnehmungsschwerpunkt des Managers habe weiterhin enormen Einfluss darauf, welche Fähigkeiten im Unternehmen über den Wachstumspfad des Unternehmens hin weiterentwickelt und welche nach und nach vernachlässigt werden. Auf unternehmensübergreifender Ebene, so Laamanen und Wallin (2009, S. 952), sei die Managerkognition entscheidend dafür, erkennen zu können, welche kospezialisierten Fähigkeiten in Zukunft erfolgsbringend sein könnten. Damit sei die Managerkognition entscheidend für die evolutionäre Überlebenskraft des Unternehmens, insbesondere in diskontinuierlichen Umfeldern. Durch die Managerkognition könne erkannt werden, welche Kospezialisierungen und damit fähigkeitsbezogenen Kopplungen, beispielsweise in Bezug auf Kunden und Lieferanten, über das zukünftige Überleben entscheiden können (vgl. Laamanen & Wallin, 2009, S. 975).

Unter die Managerkognition fällt ebenfalls die kausale Logik der Entscheidungsträger. Nadkarni und Barr (2008, S. 1416) betrachten diese kausale Logik in ihrer Untersuchung als Mediator zwischen der Veränderung des Umfelds und der strategischen Ausrichtung des

Unternehmens. Die Geschwindigkeit der Veränderungen im Umfeld beeinflusse die Wahrnehmung sowie die kausalen Logiken der Manager, welche sich wiederum auf die Strategie auswirken (vgl. Nadkarni & Barr, 2008, S. 1416). Manager und ihre Kognition wirken demnach wie eine filternde Schnittstelle zwischen Umfeld und Unternehmen. Ähnliches untersuchen Yang et al. (2019, S. 1147) mit Blick auf institutionellen Druck. Die Managerkognition, so Yang et al. (2019, S. 1147), habe starke Implikationen für den Aufbau von Fähigkeiten. Manager ziehen basierend auf eigenen Werten und mentalen Modellen Schlüsse aus institutionellem Druck und entwickeln daraus strategische Entscheidungen und motivieren die gesamte Organisation, strategische Ziele wie Innovationen zu erreichen (vgl. Yang et al., 2019, S. 1157).

Hinweise zum Effekt der Managerkognition auf den strategischen Wandel und die Unternehmensleistung kommen aus beinahe 30 Industrien, so Helfat und Martin (2015b, S. 1292-1293). Dabei seien bisher verschiedene Methoden wie Fallstudien, statische Analysen oder Experimente zum Einsatz gekommen. Unterschiede in der Managerkognition konnten Unterschiede im strategischen Wandel und in der Unternehmensleistung erklären. Allerdings betonen Helfat und Martin (2015b, S. 1292-1293), dass es sich bei der Managerkognition um eine individuelle Ressource handele, nicht aber um die dynamischen Fähigkeiten selbst. Es habe sich gezeigt, dass mitunter die Wahrnehmung und die Aufmerksamkeit hinsichtlich Veränderungen im Umfeld vorliegen, dass aber teilweise die dynamischen Fähigkeiten fehlen, um den entsprechenden strategischen Wandel zu vollziehen (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1292-1293).

Eigentümer-Manager – dies wird nicht nur aufgrund der Ausführungen zur Familiensess deutlich – haben nicht etwa mehr oder weniger Ressourcen als andere Personen der Unternehmensführung. Sie verfügen über Zugang zu gänzlich anderen Ressourcen. Die Ressourcen, die aus der Familie stammen, stellen dabei vermutlich das zentrale Alleinstellungsmerkmal dar. Jedoch kann ebenso argumentiert werden, dass in manchen Bereichen sogar mehr Ressourcen bei Eigentümer-Managern vorliegen, obgleich es oft heißt, die Ressourcenbasis des Mittelstands sei limitiert. So können Eigentümer-Manager eine enorme Erfahrung aufbauen und zudem engere Beziehungen zu langjährigen Mitarbeitern aufbauen. Ihre Netzwerke sind weitverbreitet, auch da sie nicht selten mit dem Namen für das Unternehmen stehen. Darüber hinaus sind die Netzwerke nicht nur umfassend, sondern von intensiven Relationen geprägt, was den Informationsaustausch effizienter werden lässt. Eigentümer-Manager stehen in mehrfacher Hinsicht an einer Schlüsselstelle. Sie stehen zwischen Unternehmens- und Familiensystem. Sie stehen aber auch an der Schnittstelle zwischen unternehmensinternen und externen sowie formellen und informellen Netzwerken. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sie sowohl Eigentümer als auch Manager sind. Durch diese exponierte Stellung könnte ihnen die Nutzung einer ganz besonderen Art der Managerkognition ermöglicht werden. Diese persönliche Ressource, die Intuition, lässt sich nicht ohne weiteres in eine der Kategorien der Ressource, der Flexibilität oder der Fähigkeit einsortieren. Vielmehr ist es eine mittelstandstypische Art der Unternehmensführung, die Aspekte aller Kategorien vereint und daher ein beschleunigendes Element darstellt.

5.1.1.2 Dimensionen der Managerflexibilität im Mittelstand

Die Managerflexibilität wird in dieser Untersuchung gebildet anhand von drei Dimensionen. Die interpersonelle, die informationelle sowie die entscheidungsbezogene Flexibilität machen, angelehnt an die Rollen der Manager nach Mintzberg, die individuelle Flexibilität aus. Dies führte in der quantitativen Untersuchung zu einer formativen Formung des Gesamtkonstrukts der Managerflexibilität. Insbesondere die informationelle Managerflexibilität zeigte ein hohes Gewicht. Im zweiten Modell der quantitativen Untersuchung nahm die informationelle Flexibilität ein Gewicht von 0,774 an und es wurde diesem Gewicht ebenso ein hoher t-Wert zugewiesen. Die äußeren Ladungen aller drei Dimensionen beziehungsweise der formativen Indikatoren waren signifikant in Bezug auf das formativ gebildete Gesamtkonstrukt der Managerflexibilität. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch im dritten und vierten Modell. Im dritten Strukturgleichungsmodell ist das Gewicht der informationellen Managerflexibilität signifikant bei einem Niveau von $p < 0,01$, während in diesem Fall auch die Entscheidungsflexibilität signifikant ist, allerdings bei einem Niveau von $p < 0,05$. In der angepassten Version des dritten Modells sind diese beiden formativen Indikatoren jeweils signifikant bei einem Niveau von $p < 0,01$. Die interpersonelle Flexibilität hingegen ist in ihrem Gewicht nicht signifikant. Gleiches gilt für das vierte Strukturgleichungsmodell.

Die Gewichte lassen Schlüsse hinsichtlich der relativen Bedeutung der Dimensionen zu. Das Gewicht eines Indikators spiegelt nach Hair et al. (2011, S. 145) die relative Bedeutung (engl. importance) wider, während die Ladung die absolute Bedeutung darstellt. Zwar ist das Gewicht der interpersonellen Managerflexibilität recht klein und nicht signifikant, doch sind die Ladungen aller Dimensionen ausreichend hoch und stets signifikant. Nur, wenn sowohl das Gewicht als auch die Ladung keine signifikanten Werte annehmen, sollte darüber nachgedacht werden, die betreffenden Indikatoren zu verwerfen. Bei formativen Messmodellen muss eine Löschung einzelner Indikatoren immer theoretisch begründet werden (vgl. Hair et al., 2011, S. 145). Es ist bei formativen Messmodellen nicht ungewöhnlich, dass die Gewichte stark unterschiedlich ausfallen. Ein formatives Messmodell basiert auf der Annahme, dass jeder Indikator eine separate Dimension des Gesamtkonstrukts abdeckt. Würde ein Indikator gelöscht, allein, weil das Gewicht niedrig ist, könnte dies womöglich zu einer Beschädigung des „definitiven Inhalts“ des entsprechenden Konstrukts führen (vgl. Huber et al., 2007, S. 38). Es kann also davon gesprochen werden, dass die informationelle und die entscheidungsbezogene Managerflexibilität eine herausgehobene Stellung besitzen im Vergleich zur interpersonellen Dimension. Jedoch ist diese nicht zu vernachlässigen.

Das Konstrukt der Managerflexibilität wird in den Modellen 2, 3 und 4 als Ganzes in das Strukturmodell eingebracht. Jedoch lässt die Durchführung der Strukturgleichungsanalyse auch Aussagen zu der Erklärungskraft der einzelnen Dimensionen zu. In der ersten Stufe der Analyse müssen die Dimensionen einzeln mit den endogenen Variablen in Beziehung gesetzt werden, um letztendlich das aggregierte Konstrukt in der zweiten Stufe erstellen zu können. In Modell 3 zum Beispiel zeigt sich in Bezug auf die Innovationskraft, dass keiner der drei

Pfadkoeffizienten der separaten Dimensionen eine signifikante Wirkungskraft aufweist. Zwar besitzt die informationelle Managerflexibilität einen p-Wert von 0,1, doch kann hier nicht von einem signifikanten Einfluss gesprochen werden. Erst zusammengenommen entwickeln die Managerflexibilitätsdimensionen also einen signifikanten Einfluss. Dies unterstreicht Mintzbergs Annahme und zudem die Logik hinter formativen Konstrukten, dass einzig eine Berücksichtigung aller Dimensionen im Ganzen eine komplette Betrachtung des Konstrukts zulässt. Im vierten Modell kann ebenfalls die Wirkungskraft der einzelnen Dimensionen der Managerflexibilität in der ersten Stufe des Strukturgleichungsmodells geschätzt werden. Hier gibt es in Bezug auf die Managerflexibilität fünf abhängige Variablen: die kulturelle Organisationsflexibilität, die organische Organisationsflexibilität, die strategische Organisationsflexibilität, die virtuelle Organisationsflexibilität sowie die Innovationskraft. Hierbei weist die interpersonelle Managerflexibilität als alleinstehendes Konstrukt keine signifikante Wirkungskraft in Bezug auf jede der fünf abhängigen Variablen. Dagegen ist der Einfluss der informationellen Managerflexibilität in Bezug auf die kulturelle, die organische sowie die virtuelle Organisationsflexibilität hochsignifikant ($p < 0,01$). Die Entscheidungsflexibilität der Manager weist in Bezug auf die organische und die strategische Flexibilität einen p-Wert von unter 0,01 auf und ist damit in diesen Fällen hochsignifikant. Im vierten Modell zeigen sich demnach sogar hinsichtlich einzelner Dimensionen der Managerflexibilität wichtige Wirkungsbeiträge, wobei die interpersonelle Managerflexibilität hierbei weniger wirkungsvoll zu sein scheint.

Das Gesamtkonstrukt der Managerflexibilität hat im zweiten Modell der Analyse der Strukturgleichungsmodelle einen signifikanten Wert beim Pfadkoeffizienten in Bezug auf die abhängige Variable der Innovationskraft. Hierbei liegt der t-Wert bei 2,395 und ist damit bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent ($p < 0,05$) signifikant. In Modell 3 jedoch zeigt sich, dass die Managerflexibilität keinen direkten Einfluss auf die Innovationskraft besitzt. Im vierten Modell werden die vier verbliebenen Dimensionen der Organisationsflexibilität hinzugenommen. Die Begründung ist, dass der Manager sich die eigene Organisation und damit deren Flexibilität nach den eigenen Präferenzen gestaltet. Er nutzt, wie von De Leeuw und Volberda (1996) vorgeschlagen, die Organisation als kontrollierbares Instrument für die eigenen Ziele. Bezieht man die Managerflexibilität auf die kulturelle, die organische, die strategische sowie die virtuelle Organisationsflexibilität, so sind alle Pfadkoeffizienten signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von einem Prozent ($p < 0,01$).

Es finden sich weitere Hinweise im vierten Modell auf eine indirekte Wirkung der Managerflexibilität über die Dimensionen der Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft. Betrachtet man die totalen indirekten Effekte der entscheidungsbezogenen und der informationellen Flexibilität, so sind beide Effekte bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,01$ signifikant. Es kann demnach eine signifikante Mediation vermutet werden, wobei hierfür eine weitergehende Analyse nötig wäre. Der spezifische indirekte Effekt der Entscheidungsflexibilität auf die Innovationskraft über die kulturelle Organisationsflexibilität ist ebenso bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ signifikant wie der Effekt der informationellen Managerflexibilität auf die

Innovationskraft über die kulturelle wie auch über die strategische Flexibilität. Analysiert man nun den Einfluss der Managerflexibilität im vierten Modell als Gesamtkonstrukt höherer Ordnung, so zeigen sich signifikante Wirkungseffekte auf die Innovationskraft über die kulturelle wie auch über die strategische Organisationsflexibilität. Beide indirekten Effekte haben p-Werte unter dem Signifikanzniveau von $p < 0,01$. Berechnet man die VAF, so kann in beiden Fällen von einer partiellen Mediation ausgegangen werden.

Es gibt demnach Hinweise darauf, dass insbesondere die informationelle und die entscheidungsbezogene Managerflexibilität sehr wirkungsvoll sind in Bezug auf die abhängigen Variablen, insbesondere in Bezug auf die Innovationskraft. Nimmt man allerdings die Dimensionen der Organisationsflexibilität hinzu, so ist der direkte Effekt der Managerflexibilität auf die Innovationskraft nicht mehr signifikant. Stattdessen finden sich Hinweise darauf, dass signifikante indirekte Effekte vorliegen. Ebenso gibt es Hinweise, dass das Zusammenwirken der drei Dimensionen der Managerflexibilität eine höhere Erklärungskraft in Bezug auf die Innovationskraft besitzt als die einzelnen Dimensionen der Managerflexibilität für sich genommen.

Die eigene Flexibilität als Manager nimmt einen hohen Stellenwert bei den Experten in der qualitativen Untersuchung ein. Jedoch sprechen die Manager oftmals von der Organisation als Ganzes, von der Mannschaft oder vom Team. Man sieht sich – das zeigen die Aussagen – als Teil der Mitarbeiter und nicht als abgekoppelte Führungsebene. Der Fokus der qualitativen Untersuchung in diesem Teil lag insbesondere darauf, wie die drei Dimensionen der Managerflexibilität genauer beschrieben werden können.

Ogleich die Flexibilität, insbesondere auf Entscheidungsebene, als große Stärke des Mittelstands erachtet wird, fühlen die Entscheidungsträger sich mehr und mehr beschränkt durch das Umfeld. Experte 17 sagt hierzu: „In dem Moment, wo Sie an die staatliche Grenze kommen, also eine Genehmigung brauchen oder irgendetwas ähnlich, werden Sie in Ihrer ganzen hochmotivierten dynamischen Flexibilität beraubt.“ Man fühle sich, so Experte 8, „mittlerweile ziemlich gegängelt hier durch so weltfremde Entscheidungen“. „[I]rgendwann schafft man es nicht mehr, diese Komplexität alleine zu stemmen und ist dann nachher selbst das vielgenannte Bottleneck im gesamten Konstrukt“, verdeutlicht Experte 10. Viele der Experten äußerten, dass speziell von Seiten der Politik enorme Herausforderungen auf den Mittelstand zukämen, von denen aber nur die wenigsten wirklich nachvollziehbar seien.

Dynamik und Flexibilität stehen für viele Experten in direktem Zusammenhang. Bezeichnend ist die folgende Aussage des Experten 17: „Ich habe es total genossen, diese Freiheit, dynamisch zu sein [...]“. Diese Aussage macht deutlich, dass persönliche Dynamik nur durch Handlungs- und Entscheidungsfreiheit entsteht. Wird die Flexibilität erhöht, so existieren mehr Optionen und Handlungsalternativen, wodurch wiederum die Dynamik der handelnden Person erhöht werden kann. Es ist dann am Manager oder anderen entscheidenden Personen, diese Freiheit auch zu nutzen. Die Nutzung geschieht zumeist situativ. „Ja, das kann in kleinen Schritten sein, das kann auch in großen Schritten sein“, erörtert Experte 5. „Das ist situativ [...]“. Das Umfeld, so auch Experte 12, variiere sehr stark. „[E]s prasseln immer sehr viele neue Impulse jeden Tag

auf mich ein und insofern muss ich da sehr dynamisch und flexibel sein“, beschreibt der Experte weiter. Um situativ agieren zu können, ist Flexibilität also unabdinglich. Die Flexibilität auf persönlicher Ebene kann dann übertragen werden auf die Organisation. Daher kommt es zu einer Anpassung zwischen Eigentümer-Manager und Familienunternehmen. Dies unterstreicht die Aussage des Experten 13: „Ich versuche mir die Struktur natürlich genauso zu schaffen.“

Zwar zeigte sich, dass die Einteilung in interpersonelle, informationelle sowie entscheidungsbezogene Managerflexibilität passend ist, doch nannten die Manager in den Interviews eigene Einteilungen. Experte 8 sprach davon, dass er Anführer, Qualitätsmanager, Organisationstalent sowie Psychologe sei. Diese Nennungen lassen sich in die zehn Rollen von Mintzberg einordnen. Experte 10 sieht sich zu „90 Prozent“ als „Seelsorger“. Dagegen meint Experte 20: „[I]ch bin oft ein Coach und oft der, mit dem sich dann meine Filialleiter und meine leitenden Mitarbeiter [...] austauschen. Ja, das heißt, wir stellen Fragen, ich kontrolliere natürlich auch.“ Wiederum erklärt Experte 22: „Das sind die zwei Hüte, die ich, die man aufhat und dann habe noch einen dritten. Dann gibt es noch den Familienhut.“ Damit bezieht er sich auf seine Rollen als Manager, als Eigentümer und als Mitglied der Familie hinter dem Unternehmen.

Nennungen wie der „Seelsorger“ zeigen eine große Nähe zur interpersonellen Managerflexibilität. Dies zeigt, dass diese Dimension durchaus relevant ist, wenngleich das Gewicht in der Analyse der Strukturgleichungsmodelle klein ausfiel. In den Interviews wurden insbesondere die Rollen als Anführer und Koordinator unterstrichen. Als Manager fungiere man ganz klar als exponierter Orientierungspunkt für die Mitarbeiter. Man ist also Symbolfigur und Repräsentant. Durch diese Art der Orientierung kann Flexibilität entstehen, da die Mitarbeiter bei neuartigen Situationen durch einen Abgleich mit der Symbolfigur rasch einen Eindruck erhalten, welches Verhalten richtig sein könnte. Experte 5 sagt hierzu: „Ich glaube, diesen Bezug zum Unternehmen machen halt Menschen logischerweise nicht nur an dem Namen eines Unternehmens fest, sondern das machen Menschen an Personen des Unternehmens fest.“ Experte 2 führt dies noch weiter aus. Als Anführer könne er den roten Faden und die Philosophie vorgeben. „Wenn aber die Mannschaften ihren roten Faden verlieren“, meint der Experte, „weil sie ihn nämlich nicht vorgelebt bekommen, weil sie sich nicht mit dem roten Faden identifizieren können, ja, dann kannst du eigentlich auch davon ausgehen, dass das auf lange Frist [nicht funktioniert].“ Durch Visionen und Inspiration lassen sich die Mitarbeiter im Mittelstand führen. Es sei beispielsweise das Ziel des Experten 14, „so Grundsatzvisionen mitzugestalten oder mal den Denkanstoß zu geben, sich in die Richtung zu entwickeln, aber im Tagesgeschäft und auch in der Entwicklung des Tagesgeschäfts möchte ich hier Nährraum bieten, dass genau das auch alle anderen machen“. Es wird deutlich, dass die Manager vor allem aufgrund von Visionen und Philosophien Orientierungspunkte und Leitplanken vorgeben wollen. Es handelt sich nicht um strikte Vorgaben, sondern um ein vorgelebtes Verhaltensmuster. Dabei sei der Manager, so Experte 3, „[a]ntreibend [...]“. Das ist entscheidend“. Bezeichnend ist, dass Experte 8 formuliert: „Der Fisch stinkt vom Kopf.“ Flexibilität im Unternehmen wird demnach vom Manager vorgelebt. Hier ist eine klare Verbindung zu sehen zu den Erkenntnissen aus der Analyse

des vierten Modells in der quantitativen Untersuchung. Hier zeigte sich ebenfalls eine starke Beeinflussung der Organisationsflexibilität durch die Managerflexibilität.

Flexibilität auf interpersoneller Ebene zeigt sich ebenso darin, dass die Eigentümer-Manager einen situativen Ansatz bei der Führung wählen. Es ist entscheidend, dass man als Manager flexibel in seinem Umgang mit den Mitarbeitern ist. „[D]as ist auch meine Führungsaufgabe, zu wissen, wen musst du wie führen, wen musst du wie piksen“, erkennt Experte 9. „Der eine brennt automatisch ein bisschen mehr und der andere brennt vielleicht, der braucht irgendwo ein bisschen Nachhilfe beim Training.“ Erneut geht es um den situativen Umgang mit den Mitarbeitern. So kann die Managerflexibilität auf interpersoneller Ebene sich auf die Organisationsflexibilität auswirken. „Das heißt, wenn ich [...] den Bundeswehroffizier im Hause habe, dann weiß ich genau, wie wichtig der an gewissen Stellen ist und dann versuche ich natürlich, den auch mitzunehmen und da situativ manche Dinge vielleicht anders [anzugehen], als jetzt mit unserem Leiter in der Entwicklungsabteilung, der 35 ist und der mit Top-Down gar nichts anfangen kann“, erörtert Experte 22 sein Vorgehen in der Mitarbeiterführung. „Ich sage immer, es geht nur über Multiplikatoren, also nur mit Mitarbeitern“, unterstreicht auch Experte 3.

Mintzbergs Ausführungen zufolge bilden die interpersonellen Rollen die Grundlage der informationellen und der entscheidungsbezogenen Rollen. In ähnlicher Weise lässt sich erkennen, dass die interpersonelle Flexibilität der Manager einflussreich hinsichtlich des Wissenstransfers ist. Dieser steht ferner im Zentrum der informationellen Managerflexibilität. Hierzu passt die Aussage des Experten 6, der sich „[s]ehr viel mehr mittlerweile auch [als] Coach“ sieht. In der weiteren Ausführung wird zudem die Verbindung dieser Rolle zur intelligenten Organisationsflexibilität ersichtlich: „Da bin ich als Coach derjenige, der die Leute antreibt, der die Leute motiviert, der aber auch [...] die Leute ausbildet, die Leute trainiert und bei Themen, wo noch Wissenslücken sind, dabei unterstützt, diese Wissenslücken zu füllen [...].“ Es kann also angenommen werden, dass – wie von Mintzberg entworfen – die Rollenkategorien einander ermöglichen und bedingen. Gleiches könnte für die Flexibilitätsdimensionen der Manager gelten.

Im Bereich der informationellen Flexibilität war es vor allem die Rolle als Monitor, welche von den Experten als wichtig erachtet wurde. Verbunden ist die Rolle als Monitor und die damit assoziierte Flexibilität nicht selten mit einem genauen Gefühl. Experte 10 formuliert es wie folgt: „[I]ch brauche nur in einen Bereich reingehen und dann habe ich ein Gefühl, ob da etwas läuft oder nicht.“ Will man als Monitor flexibel sein, so gilt es, verschiedene Ansätze zu beherrschen, Informationen schnell und adäquat zu erhalten. Die Experten besitzen hierbei viele Quellen. „[I]n erster Linie bin ich erstmal Moderator“, meint beispielsweise Experte 12, „weil ich ja die Impulse vom Kunden und von meinen Mitarbeitern erstmal aufnehme und dann auch bewerte und daraus Schlüsse ziehe.“ Vor allem wichtig sei es, die Informationen vom Kunden zu erhalten, so auch Experte 22. Man müsse „immer das Ohr am Kunden“ haben. Die Informationen gelangen über schnelle und tiefgreifende Netzwerke innerhalb des Unternehmens in die Ebene des Managements. Dies beschreibt nicht zuletzt Experte 5. Zugleich baut unter anderem Experte 14 Menschen um sich herum auf, „die gut vorfiltern, was an Informationen wir

brauchen, um diese Dynamik zu erhalten“. Dies ist ebenfalls ein Aspekt der Flexibilität. Der Manager entscheidet, wer darüber entscheiden kann, welche Informationen mehr oder weniger wichtig sind. So erhält er sich die individuelle Flexibilität.

Ebenso ist die Flexibilität als Verteiler gefordert. Hierbei geht es darum, Wissen zu verteilen und verständlich zu machen. „[I]ch delegiere, gebe Wissen immer weiter und dokumentiere beziehungsweise habe den Luxus, dokumentieren zu lassen“, erklärt Experte 15, „ja, weil ich eben weiß, dass dadurch die Organisation wächst und sich stärkt. Also, umso mehr Wissen ich [...] rausgebe und ich nicht bei mir halte, umso einfacher ist es am Ende für mich.“ Es ist eine Verbindung zur Organisationsflexibilität, insbesondere auf intelligenter sowie organischer Ebene, zu erkennen. „[I]ch bin permanent da“, betont Experte 19. „Ich spreche mit den Leuten. Ich erkläre den Leuten, warum das wichtig für uns ist. Ich bewundere die dafür, dass wir das hinkriegen und ich löse mich von Stereotypen.“ Die Kommunikation spielt als Verteiler eine zentrale Rolle. Dies geschieht in den meisten Fällen informell. Experte 2 hat sich zudem genau diese Struktur geschaffen, dass er schnell Informationen verteilen kann und dass er dadurch schnell entscheiden kann. „[Darum] habe ich mir auch eine Struktur gebaut, dass ich sehr kurze Wege habe“, stellt er klar. „Das heißt, ich bin schnell mit allen Themen durch. Ich habe überall schnell einen Haken dran machen und die Leute wissen, [...] was sie zu tun und was sie zu lassen haben.“ Es wird die Interaktion zwischen informationeller und entscheidungsbezogener Managerflexibilität offengelegt. Auch dies entspricht Mintzbergs Gedanken.

In den Interviews wurde deutlich, dass die Entscheidungsflexibilität auffällig häufig betont wurde. Oft hingen die Aussagen mit der Intuition zusammen. Für Experten 22 nimmt die Intuition eine große Rolle ein. „Die besten Entscheidungen, die ich zumindest getroffen habe in den letzten Jahren waren immer intuitiv“, meint der Experte. Hier wird klar, dass die Entscheidungen auf Managerebene und die Intuition direkt zusammenhängen. Insbesondere die Entscheidungsfreude und die Entscheidungsschnelligkeit wurden in den Interviews angesprochen.

In einigen Aussagen wurde die Flexibilität gar gänzlich auf die Entscheidungsdimension reduziert: „Flexibilität ist für mich Entscheidung treffen, wenn man die nicht trifft, dann ist man nicht flexibel.“ Als Unternehmen, so die Experten, entscheide man im Mittelstand sehr schnell. Stellvertretend ist die Aussage des Experten 8: „Da sind wir also relativ flexibel und haben kurze Wege und auch kurze Entscheidungswege.“ Anhand dieser Aussage wird die Nähe zwischen Flexibilität und der Kürze der Entscheidungen ersichtlich. „Das können wir mal auf die Schnelle mal eben regeln und das geht in großen Unternehmen nicht“, meint Experte 13. Der Vergleich zu Großunternehmen wurde bei der Entscheidungsflexibilität öfters vorgenommen. Die Entscheidungen würden ebenfalls ohne größere Daten getroffen, so Experte 11: „Geschwindigkeit geht über Kontrolle.“ Dass man derart entscheidungsfähig ist, hängt stark mit der Einheit aus Eigentum und Kontrolle zusammen. Experte 16 bezeichnet seine Unternehmensführung als „diktatorische Demokratie“.

In der Rolle als Unternehmer entscheiden Eigentümer-Manager nicht nur schnell, sie entscheiden auch viel. Das funktioniert nur, wenn man dazu befähigt wird durch passende Strukturen.

„Wie gesagt, mein Lieblingssatz ist immer: Ich treffe 100 Entscheidungen und 49 davon sind falsch, aber 51 waren halt richtig“, erklärt Experte 14. Dies bekräftigt die Aussage des Experten 11, dass Kontrolle manchmal weniger wichtig ist, als schnell einen Entschluss zu fassen. Seine Haupttätigkeit, so Experte 15, sei es, „immer wieder Entscheidungen zu treffen“.

Ebenso werden die Rollen als Ressourcenzuteiler und als Verhandlungsführer und die damit verbundene Flexibilität angesprochen. „In der Geschäftsführung ist man wie so ein Jongleur meistens“, schätzt Experte 10. „Man muss halt möglichst viele Themen aufrechterhalten und da dann halt schnell drauf zu reagieren und die Themen des Unternehmens halt auch zu kennen, das muss man halt hintereinander kriegen.“ Hier wird klar, dass es dem Eigentümer-Manager darauf ankommt, mit begrenzten Ressourcen dennoch viele alternative Pfade offenzuhalten. Dies stellt eine Relation zur Organisationsflexibilität und zu möglichen Innovationswegen dar. Hinsichtlich der Innovationen sieht sich Experte 4 als „Treiber“. Letztendlich müsse er aber auch „den Kopf dafür hinhalten“. „[I]ch habe [...] die letzten Technologien alle eingeführt, auch gegen Widerstände im eigenen Hause, die natürlich auch mal da waren“, legt der vierte Experte offen. Hier wird ersichtlich, dass es ebenfalls zur Flexibilität als Verhandlungsführer gehört, Hürden und Widerstände zu überwinden und so den Innovationsprozess endgültig in Gang zu bringen oder fortsetzen zu können.

Die Erkenntnisse der quantitativen und der qualitativen Teilstudie dieser Arbeit lassen nicht nur den Schluss zu, dass die einzelnen Dimensionen der Managerflexibilität für sich genommen enorme Erklärungskraft für den Fortschritt des Unternehmens besitzen, sondern dass vor allem das Zusammenwirken entscheidend sein könnte. Führt man eine Recherche zur Flexibilität der Eigentümer-Manager im Mittelstand und ihrer Auswirkung durch, so finden sich nur wenige Erkenntnisse. Auch außerhalb des Kontexts des Mittelstands wird sich selten mit der Managerflexibilität auseinandergesetzt und wenn dies geschieht, so fehlt es an einer holistischen Untersuchung. Einigkeit herrscht in der Forschung allerdings dazu, dass in Familienunternehmen eine Abhängigkeit vom Eigentümer-Manager herrscht. So wenden Feltham et al. (2005, S. 1) subjektive wie objektive Messkriterien an, um diese Abhängigkeit zu erfassen. Die Abhängigkeit äußert sich unter anderem darin, dass der Eigentümer-Manager funktionsübergreifend beinahe alle zentralen Entscheidungen trifft und darin, dass nur selten Nachfolgelösungen antizipiert werden. Dies verdeutlicht die Gefahren der Abhängigkeit vom Eigentümer-Manager, wengleich die Zentralisierung ebenfalls zu Entscheidungsschnelligkeit führen könnte.

Auffällig ist, dass Flexibilität und Qualität in der Unternehmensführung von Familienunternehmen häufig gleichgesetzt wird mit der Integration von externen Managern. Diese Ansicht wird auch bei Gubitta und Gianecchini (2002, S. 284) deutlich, die ein flexibles Governancemodell für Familienunternehmen entwerfen. Zwei Variablen werden hier festgelegt, um das Flexibilitätspotenzial zu erkennen innerhalb eines Familienunternehmens. Zum einen komme es auf die Offenheit des Managements und der Kontrollstrukturen an und zum anderen auf den Grad der Ausdehnung bezüglich der Entscheidungsprozesse und -rechte (vgl. Gubitta & Gianecchini, 2002, S. 285-286). Die Offenheit spiegelt sich darin wider, dass sowohl Familienmitglieder als

auch Nicht-Familienmitglieder in die dominante Koalition, also das Managementteam, integriert werden können. Diese Individuen besäßen kognitive oder auch finanzielle Fähigkeiten, die die Unternehmensleistung fördern könnten. Das Verhältnis zwischen der Offenheit und der Flexibilität sei positiv, so Gubitta und Gianecchini (2002, S. 284). Der Grad der Erweiterung als zweite Dimension wiederum zeige sich daran, dass Entscheidungsverantwortlichkeiten gezielt verteilt würden. Dabei komme es auf die Kohärenz zwischen den Entscheidungsebenen an, was durch Regeln und Managementpraktiken sichergestellt werden könne (vgl. Gubitta & Gianecchini, 2002, S. 286). Auf Basis von 83 Interviews werden die Charakteristika des flexiblen Modells festgelegt. Dieses sei gekennzeichnet durch die Partizipation von Managern außerhalb der Familie. Es wird angenommen, dass diese externen Personen vorteilhafte Informationen und Fähigkeiten einbringen (vgl. Gubitta & Gianecchini, 2002, S. 294). Vergleicht man diese Ausführungen mit den Erkenntnissen in dieser erbrachten Analyse, so ist auffallend, dass den Managern aus der Familie die Eigenschaft des unprofessionellen Vorgehens verliehen wird. Dem würden die Eigentümer-Manager ganz sicher nicht zustimmen. Andererseits ist der Hinweis, dass externe Manager neue Fähigkeiten einbringen können, durchaus nachvollziehbar. Ebenfalls wurde die passende Verteilung von Entscheidungsrechten in den Interviews mehrfach betont hinsichtlich der Erhöhung der Flexibilität.

Ganz ähnliche Erkenntnisse zeigen sich bei Hatum und Pettigrew (2004). Sie untersuchten, wie Familienunternehmen sich erfolgreich an gesteigerten Wettbewerbsdruck anpassen könnten. Dabei werden zwei zentrale Flexibilitätsdeterminanten vorgeschlagen: Ein flexibles strukturelles Design sowie neuartige Managerfähigkeiten. Zur Analyse werden zwei Familienunternehmen ergründet, welche unterschiedliche Flexibilitätsgrade aufweisen (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 242). Im Falle des ersten Unternehmens wurden neue Fähigkeiten in das Unternehmen eingebracht in Form von Ideen und Denkweisen. Dadurch wurde dem Wettbewerbsdruck besser standgehalten. In den Interviews mit Managern aus dem ersten Unternehmen wurde betont, wie förderlich die Integration neuer Ideen für die Innovationskraft war. Im Falle des zweiten Unternehmens dagegen wurde der Handlungsspielraum nicht vergrößert oder gar verringert, weil es an kognitiver Diversität im Management fehlte (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 246-247). Als ein Grund für den Verlust an Handlungsfähigkeit wird erachtet, dass man sich beim zweiten Unternehmen vor allem auf Manager aus der Familie verlassen habe. In Interviews mit Managern dieses Unternehmens wurde geäußert, man müsse das Unternehmen für professionelle Manager öffnen, um neue Ideen einzubringen und nicht in Passivität zu verfallen (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 246-247). Ferner wird argumentiert, dass formalisierte und zentralisierte Entscheidungsprozesse die Flexibilität der Organisation verringern (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 247). Diese Untersuchung hebt erneut hervor, dass Professionalität vor allem mit familienexternen Managern verbunden ist. Allerdings beziehen sich die Erkenntnisse auf die Zusammensetzung eines Managementteams. Handelt es sich lediglich um eine einzige Person in der Unternehmensführung, um den Eigentümer-Manager, so könnten die Erkenntnisse bedeuten, dass es förderlich ist, eine individuelle kognitive Diversität zu entwickeln. Dies

könnte geschaffen werden, indem man eine Vielzahl an Informationen aufnimmt und Personen mit unterschiedlichen Denkmustern in die eigenen Überlegungen einbezieht.

Eine Erschwernis der Erforschung der Wirkungsweise der Managerflexibilität liegt in der häufigen Vermengung von Manager- und Organisationsflexibilität. Gelegentlich wird die Manager- von der Organisationsflexibilität abgegrenzt, doch finden sich in den Skalen zur Messung dann wieder undifferenzierte Ansätze. Beispielsweise ordnen Verdú und Gómez-Gras (2009, S. 668) die Manager- der Organisationsflexibilität unter. Bei der Messung der Managerflexibilität allerdings werden dann unter anderem Items genutzt zum strategischen Wandel oder zur Kontrolle über Wettbewerber. Auf struktureller Seite der Managerflexibilität gibt es unter anderem Fragen zum Einsatz multifunktionaler Teams. Letztendlich beziehen sich auch diese Items stark auf die Organisations- und nicht auf die Managerebene. Die Ausführungen von Verdú und Gómez-Gras (2009) sind eher hilfreich bei der Betrachtung der Organisationsflexibilität, nicht jedoch in Bezug auf die Managerflexibilität.

In einer anderen Veröffentlichung benennen Verdú-Jover et al. (2008, S. 71) die Managerflexibilität als dynamische Fähigkeit, was ebenfalls nicht zutreffend ist. Drei Dimensionen besäße die Flexibilität der Manager, so Verdú-Jover et al. (2008, S. 71): Varietät, Zeit und Kosten. Im weiteren Verlauf aber wird sich konzentriert auf die finanzielle Flexibilität des Managers sowie dessen Fähigkeit zu lernen. Die finanzielle Flexibilität sei insofern eine Determinante, da sie verdeutlicht, wie liquide das Unternehmen ist und ob das Unternehmen über ungebundene Ressourcen verfügt. Dadurch werde der Manager eingeschränkt oder gefährdet in seiner individuellen Flexibilität (vgl. Verdú-Jover et al., 2008, S. 72). Das Lernen wiederum könne als Metaflexibilität erachtet werden. Durch die Metaflexibilität könnten flexible Fähigkeiten kreiert, integriert und neuverwendet werden (vgl. Verdú-Jover et al., 2008, S. 72). Die finanzielle Flexibilität und die Metaflexibilität werden hierbei anhand von Kennzahlen zur absorptiven Kapazität gemessen (vgl. Verdú-Jover et al., 2008, S. 77). Die Managerflexibilität wiederum wurde als eine Passungsvariable erfasst, in welcher die Entsprechung zwischen Umwelterfordernissen und der Organisationsgestaltung gemessen wurde (vgl. Verdú-Jover et al., 2008, S. 77). Dies entspricht dem Gesetz der erforderlichen Varietät. Die Ergebnisse zeigen, dass die Metaflexibilität einen hochsignifikanten positiven Einfluss auf die Managerflexibilität besitzt. Gleichsam ist die finanzielle Flexibilität förderlich für die Metaflexibilität. Die Managerflexibilität wiederum kann die Performance positiv beeinflussen, wie Verdú-Jover et al., (2008, S. 80) berechnen. Die Metaflexibilität falle umso höher aus, je turbulenter das Umfeld ist (vgl. Verdú-Jover et al., 2008, S. 80). Dies entspricht vielen Erkenntnissen dieser Arbeit. So wird in den Interviews der Mehrwert des Lernens hervorgehoben. Ebenfalls wird die Passung zur Umwelt betont.

Ein der Managerflexibilität naheliegendes Konzept ist jenes der Managerdiskretion. Dieses Konzept sei schon lange interessant für die Forschung, so Wangrow et al. (2015, S. 99). Managerdiskretion wird hierbei aufgefasst als die Breite an Aktionen oder das Potenzial an strategischen Optionen, die einem Manager zur Verfügung stehen (vgl. Wangrow et al., 2015, S. 99). Diese Auffassung von Wangrow et al. entspricht der Auffassung in der vorliegenden Arbeit,

dass Flexibilität vielmehr ein Potenzial ist als eine aktiv auszuführende Fähigkeit. Es existiert eine Zusammenfassung bisheriger Forschungsergebnisse zur Managerdiskretion von Wangrow et al. (2015). Dabei werden verschiedene Antezedenzen der Diskretion einbezogen. Positiv für die Managerdiskretion auf Seite des Aufgabenumfelds seien die Differenzierbarkeit der Produkte sowie ein positives Marktwachstum. Negativ wirke sich die Kapitalintensität auf Seite der internen Organisation aus ebenso wie ein externer Fokus auf Wettbewerber oder Druck zum Isomorphismus (vgl. Wangrow et al., 2015, S. 107). Während diese Wirkungsbeziehungen bereits empirisch nachgewiesen wurden, fanden Wangrow et al. (2015, S. 107) noch weitere hypothetische Einflüsse, zu denen bisher aber noch kein empirischer Befund vorliegt. So könne unter anderem argumentiert werden, dass Regulierungen und starke externe Anspruchsgruppen die Managerdiskretion verringern. Auf interner Seite könnten zunehmende Größe sowie zunehmendes Alter die Diskretion ebenso verringern wie starke interne Anspruchsgruppen. Förderlich für die Managerdiskretion könnte ein Überschuss an Ressourcen sein. Diese Ausführungen lassen einen Eindruck zu, welche Umstände die Managerflexibilität begünstigen und welche eher limitierend wirken könnten.

In einer frühen Veröffentlichung verwenden Finkelstein und Hambrick (1990, S. 484) die Managerdiskretion als moderierende Variable des Einflusses der Amtsdauer von Managementteams auf Erfolgsvariablen wie die strategische Beständigkeit oder die strategische Konformität. Auf Basis einer Stichprobe von 100 Unternehmen wird herausgefunden, dass eine längere Amtszeit dazu führt, dass die Strategien weniger verändert werden und dass eine stärkere strategische Konformität im Vergleich zu Wettbewerbern realisiert wird (vgl. Finkelstein & Hambrick, 1990, S. 484). Herrscht dabei höhere Managerdiskretion, so eine weitere Erkenntnis, seien diese Zusammenhänge stärker (vgl. Finkelstein & Hambrick, 1990, S. 490). Es gebe drei Determinanten der Diskretion: der Grad, zu dem das Umfeld Varietät und Veränderung zulässt, der Grad, zu dem eine Organisation verschiedene Aktionen zulässt und der Manager diese Aktionen in Gang setzen kann und der Grad, zu dem der Manager persönlich fähig ist, verschiedene Aktionen zu schaffen und auszuführen (vgl. Finkelstein & Hambrick, 1990, S. 489). Dies lässt den Schluss zu, dass ein größerer Freiraum der Manager es ermöglicht, die eigenen Präferenzen stärker auf Organisationsebene durchzusetzen.

Führt man die Erkenntnisse der quantitativen und der qualitativen Teilstudie zusammen und bezieht dabei noch die wenigen bestehenden Forschungsergebnisse zur Managerflexibilität mit ein, so lässt sich eine Wirkungskette aufbauen. Die äußeren Umstände, aber auch die internen Charakteristika der Organisation beeinflussen die Flexibilität des Managers als Optionsraum stark. Dieser Optionsraum wiederum ermöglicht dem Manager mehr oder weniger Diskretion, um die eigenen unternehmerischen Impulse auf die Organisation zu prägen, was sich an den Erfolgsvariablen letztendlich erkennen lässt. Differenziale in der Managerflexibilität können somit Differenziale der Organisationskennzahlen erklären. Eine dieser zentralen Kennzahlen aber wiederum kann die Passung zum Umfeld sein. Somit ergibt sich ein übergreifender Zusammenhang, ähnlich wie es die Systemtheorie vorsieht, nur in diesem Fall im Kontext

eigentümergeführter mittelständischer Unternehmen. Doch soll die exponierte Stellung des Eigentümer-Managers nicht bedeuten, dass Entscheidungen über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg getroffen werden. Experte 16 benennt seine Art der Unternehmensführung treffend als „diktatorische Demokratie“. Obgleich der Options- und Handlungsspielraum enorm ist, werden die Belange der Mitarbeiter berücksichtigt. Als Basis können hierbei die persönlichen Ressourcen des Managers dienen, das Human- und das Sozialkapital sowie die Managerkognition. Zu trennen sind dabei aber Ressourcen, Flexibilität und dynamische Fähigkeiten. Letztere erst verwandeln die Optionen in realisierte Erfolge oder Misserfolge. Anders oder stärker als in anderen Unternehmen kommt es im Mittelstand aber zur Verschränkung von Manager- und Organisationsebene, was auch die Ressourcenbasis betrifft.

5.1.2 Erkenntnisse zur Organisationsflexibilität im Mittelstand

5.1.2.1 Ressourcen der Organisationsflexibilität im Mittelstand

Im Zentrum der Forschungsarbeit steht die Flexibilität des Managers. In der quantitativen Teilstudie wurden lediglich die Ressourcen der Manager integriert. Auf die Ressourcen der Organisation kamen die Experten vereinzelt zu sprechen. Im Kontrast zur Literatur, in welcher häufig die Begrenzung der Ressourcenbasis im Mittelstand hervorgehoben wird, sehen die Experten die eigenen Ressourcen kaum als limitierenden Faktor. Einschränkend wirken vielmehr externe Vorgaben. „In dem Moment, wo Sie an die staatliche Grenze kommen,“, meint Experte 17, „[...] werden Sie in Ihrer ganzen hochmotivierten dynamischen Flexibilität beraubt.“ Weniger sieht man Beschränkungen in der eigenen Ressourcenausstattung als in den Beschränkungen aufgrund der Entscheidungen externer Akteure.

Begrenzungen und kleinere Ausstattungen wirken vielmehr als Anreiz. „[I]ch finde, das ist kein Problem“, erklärt Experte 5 in Bezug auf die geringere Ressourcenausstattung im Mittelstand. „Ich finde es gut, [...] dass es das im Endeffekt gibt, die Begrenzung, weil das schürt in dem Moment, das triggert.“ In vielen Fällen wurde hervorgehoben, dass das Humankapital die wichtigste Ressource im Mittelstand darstellt. „[I]ch muss wissen, an welchem Arbeitslevel meine Leute sind“, unterstreicht Experte 14. „Also, [...] so doof es klingt, sehen die gut aus oder sehen die fertig aus.“ Dementsprechend könnten die Mitarbeiter eine Begrenzung sein für die Organisation und den Manager. Allerdings ist man sich ebenfalls bewusst, dass das finanzielle Kapital weitaus geringer ist als bei größeren Konkurrenten. „Die Margin of Error ist geringer“, erkennt Experte 19. „Ich kann jeden Euro nur einmal ausgeben, weil wenn alle weg sind, ist keiner mehr da. Das ist bei einigen meiner großen Wettbewerber so nicht, klar.“

Sowohl auf Manager- als auch Organisationsseite existieren diverse Ressourcen, auf die die Organisationsmitglieder, der Manager eingeschlossen, zurückgreifen können. Doch ist eine Begrenzung nicht direkt gleichzusetzen mit einer Herabsetzung der Diskretion und der Flexibilität. Wie Experte 5 es betonte, könne eine solche Begrenzung auch einen Anreiz bieten. Ressourcen eröffnen also neue Flexibilitätspotenziale. So können stärkere finanzielle Puffer mehr strategische Alternativen zulassen. Breiter gebildete Mitarbeiter können in mehreren Gebieten im

Unternehmen eingesetzt werden. Modifizierbare Maschinen ermöglichen zügigere Umstellungen im Sinne der mechanischen Perspektive. Eine moderne Infrastruktur macht es möglich, in mehreren Wertschöpfungsketten tätig zu sein und die jeweiligen Partner bei Bedarf zu wechseln. In jeder Organisation sind die Ressourcen sowohl auf Manager- wie auch auf Organisationsseite anders gewichtet. In Familienunternehmen nimmt die Ressource der Familie eine enorme Bedeutung ein. Es kann zu Überschneidungen kommen zwischen den Ressourcen des Managers und den Ressourcen der Organisation. Insbesondere trifft dies auf das Humankapital zu. Demnach stehen sowohl hinter der Managerflexibilität als auch hinter der Organisationsflexibilität gewisse Ressourcen, wobei diese bei der Managerflexibilität bisher deutlicher identifiziert wurden mit dem Humankapital, dem Sozialkapital und der Managerkognition. In Abbildung 58 sind die Ressourcen, auf denen die Manager- und die Organisationsflexibilität basieren, noch einmal abgebildet. Dies ist der erste Schritt des Aufbaus eines umfassenden Erklärungsmodells des Zusammenspiels der Flexibilitäten und der dynamischen Fähigkeiten im Mittelstand. Schritt für Schritt wird dieses Bild in diesem fünften Kapitel erweitert.

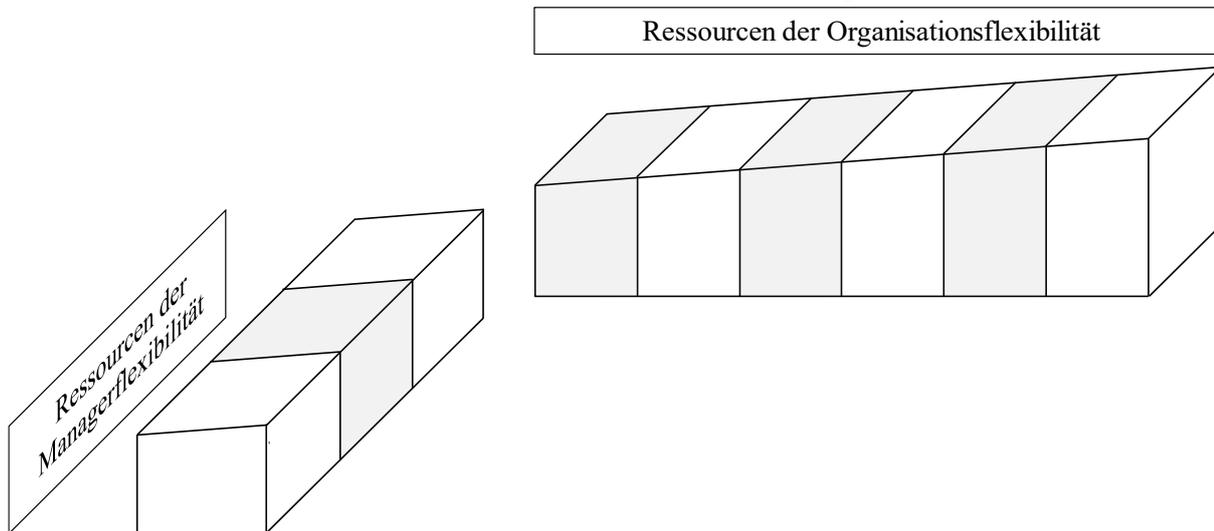


Abbildung 58: Ressourcen der Manager- und der Organisationsflexibilität

Drei Dimensionen der Managerflexibilität existieren: die interpersonelle, die informationelle sowie die entscheidungsbezogene Flexibilität. Dahinter stehen die Ressourcen des Humankapitals, des Sozialkapitals sowie der Managerkognition. Diese Ressourcenblöcke sind auf der z-Achse abgetragen. Die x-Achse hingegen stellt die Ressourcen der Organisationsflexibilität dar. Diese können als Grundlage der strategischen, der mechanischen, der organischen, der kulturellen, der intelligenten sowie der virtuellen Organisationsflexibilität dienen.

5.1.2.2 Dimensionen der Organisationsflexibilität im Mittelstand

In der quantitativen Untersuchung der Organisationsflexibilität taten sich zum Teil unklare Ergebnisse auf. Analysiert man das vierte Modell, so kann zunächst abgeschätzt werden, wie einflussreich die Managerflexibilität für die Organisationsflexibilität ist. Jedoch wurden nur vier der ursprünglich sechs Dimensionen der Organisationsflexibilität weiter einbezogen. Begutachtet man sowohl die Pfadkoeffizienten mit den p-Werten und das Bestimmtheit R^2 als auch die

Effektstärke f^2 , so wird deutlich, dass die Managerflexibilität auf alle vier einbezogenen Dimensionen der Organisationsflexibilität einen signifikanten Einfluss besitzt. Der kritische t-Wert bei einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 1 Prozent liegt bei $t \geq 2,58$ (vgl. Wong, 2013, S. 24). Alle Pfadkoeffizienten der Beziehungen zwischen der Managerflexibilität in Bezug auf die einbezogenen Dimensionen der Organisationsflexibilität besitzen höhere t-Werte als 2,58.

In Modell 3 werden zudem die dynamischen Managerfähigkeiten des Sensings, des Seizings und des Transformings in das Strukturmodell aufgenommen. Dadurch verändern sich die Pfadkoeffizienten sowie die Stärke der Wirkungsbeziehungen der Managerflexibilität in Bezug auf die Organisationsflexibilität. Während die Managerflexibilität weiterhin hochsignifikante Einflüsse auf die kulturelle sowie die organische Flexibilität aufweist, ist der Einfluss der Managerflexibilität auf die strategische Organisationsflexibilität nur noch signifikant bei einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 Prozent. Der Pfadkoeffizient in Richtung der virtuellen Organisationsflexibilität ist nicht mehr signifikant. Der Grund kann darin liegen, dass die dynamischen Managerfähigkeiten die Dimensionen der Organisationsflexibilität zum Teil besser erklären. Allerdings verfügt lediglich der Pfadkoeffizient der dynamischen Fähigkeiten zur strategischen Flexibilität über eine signifikante Wirkungskraft bei einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 Prozent. In die strategische Organisationsflexibilität gehen somit sowohl die dynamischen Fähigkeiten als auch die Managerflexibilität ein. Dagegen prägt sich die Managerflexibilität auffallend stark auf die kulturelle sowie auf die organische Organisationsflexibilität aus. Insgesamt verstärkt sich der Eindruck, dass die Managerflexibilität sich in der Organisationsflexibilität widerspiegelt. Dies kann als Entsprechung zum Gesetz der erforderlichen Varietät sowie zum Konzept De Leeuws und Volberdas (1996) gesehen werden, die die Organisation als Instrument des Managers erachten.

Im dritten Modell sollte ein formatives Konstrukt der Organisationsflexibilität aus sechs Dimensionen aufgebaut werden. Allerdings wurde dieses Modell verworfen, da zwei Dimensionen – die intelligente sowie die mechanische Flexibilität – keinen signifikanten Beitrag zum Gesamtkonstrukt leisteten. Stattdessen wurden die kulturelle, die organische, die strategische sowie die virtuelle Flexibilität einzeln als Konstrukte erster Ordnung weiter betrachtet. Es könne dazu kommen, so Centefelli und Bassellier (2009, S. 696), dass bei formativen Messmodellen sowohl positive als auch negative Indikatoren gewichte auftreten. Negative Gewichte seien allerdings kontraintuitiv, da dies bedeuten würde, dass die Erhöhung des Indikators eine Verringerung des Gesamtkonstrukts nach sich ziehen würde. Eine Interpretation sei hierbei schwierig (vgl. Centefelli & Bassellier, 2009, S. 696). Es könne der Fall sein, dass zwischen den formativen Indikatoren Korrelationen vorliegen, welche den Beitrag eines der Indikatoren in Bezug auf das Gesamtkonstrukt erheblich verringern oder gar umkehren (vgl. Centefelli & Bassellier, 2009, S. 696). Es kann hierbei von einem Unterdrückungseffekt gesprochen werden. Unterdrückungsvariablen erklären einen großen Teil der Varianz anderer Prädiktorvariablen, weswegen deren Beziehung mit der endogenen Variable reduziert oder umgekehrt wird (vgl. Centefelli & Bassellier, 2009, S. 696). Im Falle des Konstrukts der Organisationsflexibilität ist

allerdings anhand des Variance Inflation Factors nicht zu erkennen, dass Multikollinearität vorliegt. Hohe Interkorrelationen zwischen formativen Indikatoren können zu Multikollinearitätsproblemen führen, was wiederum aussagt, dass der separate Einfluss einer formativen Variable auf die endogene Variable schwierig abzuschätzen ist (vgl. Diamantopoulos & Sigauw, 2006, S. 270). Jedoch liegen die Werte des VIF im dritten Modell stets unter dem von Diamantopoulos und Sigauw (2006, S. 270) angegebenen Grenzwert von 3,3.

Alle vier verbliebenen Dimensionen der Organisationsflexibilität wurden im dritten Modell auf Innovationskraft bezogen, wobei bei allen Prädiktoren bis auf die organische Flexibilität hochsignifikante Wirkungsbeziehungen gemessen wurden. Zudem wurden indirekte Effekte auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil berechnet, obgleich zwischen den verbliebenen Dimensionen der Organisationsflexibilität in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil keine direkten Effekte berechnet wurden. Somit konnte für diese Beziehungen keine Variance Accounted For (VAF) kalkuliert werden. Die indirekten Effekte der kulturellen und der strategischen Organisationsflexibilität über die Innovationskraft auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wiesen hierbei hochsignifikante Werte auf, während der indirekte Effekt der virtuellen Organisationsflexibilität auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil signifikant bei einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 Prozent war. Zugleich konnte im dritten Modell berechnet werden, ob der Einfluss der Managerflexibilität und der dynamischen Managerfähigkeiten auf die Innovationskraft mediiert wird durch einzelne Dimensionen der Organisationsflexibilität. So fällt auf, dass der Effekt der Managerflexibilität auf die Innovationskraft stark durch die kulturelle Organisationsflexibilität und zu einem gewissen Teil durch die strategische Flexibilität erklärt werden kann. Ebenso liegt bei der Variance Accounted For bei der Beziehung der dynamischen Fähigkeiten auf die Innovationskraft über die strategische Organisationsflexibilität ein Wert von 0,28 vor, was auf eine partielle Mediation schließen lässt (vgl. Karimi, 2020, S. 339).

Blickt man auf die Dimension der strategischen Organisationsflexibilität, so hat diese sowohl im dritten als auch im vierten Modell einen signifikanten Einfluss auf die Innovationskraft des mittelständischen Unternehmens. Ferner deutet sich eine Mediation des Einflusses der Managerflexibilität auf die Innovationskraft durch die strategische Organisationsflexibilität an. Die Managerflexibilität hat einen hochsignifikanten Einfluss auf die strategische Flexibilität wie anhand der letzten beiden Strukturgleichungsmodelle zu erkennen ist. Ebenfalls ist im dritten Modell ein signifikanter Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten auf die strategische Flexibilität zu erkennen. Die strategische Flexibilität ist die einzige Komponente der Organisationsflexibilität hierbei, auf die die dynamischen Fähigkeiten einen signifikanten Einfluss haben. Zur mechanischen Organisationsflexibilität allerdings liegen unklare Ergebnisse vor. Im dritten Modell der quantitativen Teilstudie wurde erkannt, dass das Gewicht dieses formativen Indikators 0,000 beträgt. Der t-Wert lag nur knapp über 0 bei 0,004. Dieses geringe Gewicht kann den Schluss nahelegen, dass der formative Indikator nicht verwendet werden sollte. Es scheint kein bedeutender Beitrag der mechanischen Organisationsflexibilität für die Organisationsflexibilität vorzuliegen. Jedoch war die Ladung des Indikators hoch genug und signifikant. Man hätte

den Indikator also beibehalten können. Gleichwohl wurde entschieden, eher die vier Flexibilitätsdimensionen separat weiter zu betrachten, als ein Konstrukt zweiter Ordnung zu bilden. Die theoretische Begründung der Integration der mechanischen Organisationsflexibilität in das Gesamtkonstrukt ist theoretisch sehr zielführend, da Aspekte wie die Prozess- oder die Strukturflexibilität ohne Frage einen positiven Beitrag zur Flexibilität der Organisation leisten können.

Hinsichtlich der organischen Organisationsflexibilität in Bezug auf die endogenen Variablen der Innovationskraft oder des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zeigten sich keine signifikanten Wirkungseffekte. Ebenso finden sich keine möglichen indirekten Effekte der organischen Organisationsflexibilität ausgehend von der Managerflexibilität.

Die kulturelle Flexibilität nimmt eine besondere Stellung innerhalb der quantitativen Untersuchung ein. Sie zeigt in mehrfacher Hinsicht bedeutende Wirkungsbeziehungen. Im dritten Modell zeigt sich, dass die Managerflexibilität einen hochsignifikanten Effekt auf die kulturelle Flexibilität ausübt. Die dynamischen Managerfähigkeiten hingegen besitzen keine signifikante Erklärungskraft hinsichtlich der kulturellen Organisationsflexibilität. Die kulturelle Organisationsflexibilität wiederum hat ihrerseits einen hochsignifikanten Effekt in Bezug auf die Innovationskraft. Betrachtet man die Variance Accounted For (VAF) des indirekten Effekts der Managerflexibilität über die kulturelle Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft, so nimmt diese einen hohen Wert von 0,87 an. Hier kann also argumentiert werden, dass der Einfluss der Managerflexibilität auf die Innovationskraft insbesondere dadurch entsteht, dass die Kultur flexibel ausgestaltet wird. Im vierten Modell der quantitativen Teilstudie zeigen sich ähnliche Resultate.

In der quantitativen Untersuchung dieser Arbeit zeigte sich im dritten Modell, dass die intelligente Organisationsflexibilität keinen signifikanten Beitrag zum Gesamtkonstrukt der Organisationsflexibilität leistet. Dies ist daran erkennbar, dass der Pfadkoeffizient des formativen Indikators ein Gewicht von -0,017 bei einem t-Wert von 0,106 annimmt. Hier liegt keine Signifikanz hinsichtlich des Gewichts vor. Dagegen ist die Ladung aber ausreichend hoch und signifikant bei einem Signifikanzniveau von 0,01. Dennoch wurde diese Dimension nicht weiter beachtet im vierten Modell.

Zur virtuellen Organisationsflexibilität fanden sich sowohl im dritten als auch im vierten Modell signifikante positive Pfadkoeffizienten in Bezug auf die Innovationskraft. Hierbei lag im vierten Modell ein hochsignifikanter Effekt vor. Ferner zeigten sich bei den spezifischen indirekten Effekten mögliche Mediationen über den Pfad von der virtuellen Flexibilität über die Innovationskraft auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Jedoch deutet der berechnete Wert der Variance Accounted For (VAF) nicht auf eine Mediation hin. Im vierten Modell zeigen sich ähnliche Resultate. Erneut zeigt sich ein hochsignifikanter positiver Pfadkoeffizient der virtuellen Flexibilität hinsichtlich der Innovationskraft. Ebenso kann ein spezifischer indirekter Effekt von der Managerflexibilität über die virtuelle Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft festgestellt werden. Jedoch fällt der Effekt mit 0,087 recht gering aus, wobei sich immer noch eine Signifikanz bei einem Niveau von $p < 0,05$ zeigt.

Insbesondere die strategische und die kulturelle Organisationsflexibilität scheinen also jene Dimensionen zu sein, über die der Eigentümer-Manager in indirekter Weise Einfluss nehmen kann auf die Fortentwicklung des Unternehmens. Insofern kann gesagt werden, dass die Organisation durchaus ein Instrument der Unternehmensführung darstellt und dass dieses Instrument sehr diskretionär genutzt werden kann. Dies wird in den Interviews ebenfalls deutlich. Experte 2 erklärt beispielsweise: „[E]s läuft sehr viel über meine Person, aber [...] auf diese Art und Weise habe ich mir auch eine Struktur gebaut, dass ich sehr kurze Wege habe. Das heißt, ich bin schnell mit allen Themen durch.“ Ein ähnliches Bild zeichnet Experte 13: „Ich versuche mir die Struktur natürlich genauso zu schaffen.“ Das Instrumentelle der Organisation für den Manager wird ebenso an der folgenden Aussage des Experten 16 ersichtlich: „Klar, wenn ich mich nicht bewege, bewegt sich hier nichts [...]. So einfach ist das.“

Ganz grundlegend für die Strategie des Mittelstands ist die langfristige Ausrichtung. „Darüber hinaus ist natürlich auch ein Familienunternehmen grundsätzlich darauf ausgelegt, auch, ja, langfristiger zu denken und zu planen“, hebt unter anderem Experte 9 hervor. Derartig langfristige Entwicklungspfade hängen nicht zuletzt von den strategischen Bewegungen der Kunden ab. „Deswegen verändert sich das Verbraucherverhalten und dem haben wir uns natürlich als Unternehmen anpassen dürfen und müssen“, erörtert Experte 9 weiter. Die Kundennähe ist demzufolge maßgeblich für die mittelständische Strategie.

Mehrfach wird die Bedeutung der strategischen Organisationsflexibilität im Mittelstand über Metaphern ausgedrückt. „Entschuldige die Ausdrucksweise, ich habe einen scheiß Öltanker, der fährt in diese Richtung und ich habe ein Segelboot, acht Meter lang auf der Bigge“, meint Experte 14 beispielsweise und bezieht sich dabei auf den Vorteil eines kleinen Unternehmens im Gegensatz zu Großunternehmen. „Ich drehe das Ding in alle Richtungen auf der Stelle.“ Experte 2 wählt eine ähnliche Formulierung: „Diese Unternehmen gibt es heute nicht mehr. Du musst dir die Flexibilität wahren, deswegen ist das ein ganz großes Thema, die Flexibilität, ein Unternehmen auch bei starkem Seegang in eine 180 Grad Kehrung zu lenken und das schaffe ich nicht mit einem Riesen-Moloch.“

An der Spitze der Organisation und damit prägend für die Strategie ist der Eigentümer-Manager. „Die gesponnene Idee [kommt] primär von mir und mein Mitgeschäftsführer [...] und dann wird da gemeinsam irgendwie die Roadmap für das Unternehmen raus“, erörtert Experte 14. Unter dieser Roadmap kann die strategische Ausrichtung des Unternehmens verstanden werden. Die strategische Flexibilität ermöglicht es dem Mittelstand, durchaus radikale Veränderungen vorzunehmen. So betont Experte 6: „Ja, gut, es hat schon Strategiewechsel gegeben, auch einschneidende Strategiewechsel gegeben.“

Doch spielt sich die Strategie zumeist in einer Nische des Markts ab, was eine natürliche Beschränkung unter anderem für das Wachstum darstellen könnte. Die überschaubare Unternehmensgröße wird aber nicht als Schwäche erachtet. „[D]ie Großen haben einfach, wir sagen das so schön, zu viele Wasserköpfe“, fährt der Experte fort. „Ja. Bis eine Entscheidung oben ankommt und dann wieder runterkommt, da sind wir schon längst fertig.“ Zum Teil erklärten die

Experten, dass man sich bewusst kleinmache und auf eine Nische fokussiere, damit große Konkurrenten keine Wahrnehmung für das vergleichsweise kleine mittelständische Unternehmen entwickeln. „Ich kann halt schnell entscheiden“, erörtert Experte 20 den daraus entstehenden Vorteil. „Das heißt also, wenn wir etwas wollen, dann können wir machen.“

Bezogen auf die Innovationsstrategie wird betont, dass die Neuerungen eher inkrementell sind. Als Anker fungiert ein kontinuierliches Kerngeschäft. Es gebe in seinem Unternehmen, so Experte 14, „natürlich ein sehr kontinuierliches Bestandsgeschäft, das immer wieder größer wird, das im Prinzip das Rückgrat bildet für Innovationen und neue Themen, aber in Innovationen und neuen Themen sind die Zyklen dann relativ kurz und schnell, schnelllebig“. Diese Innovationen orientieren sich überwiegend an den Kundenwünschen. Man lege sehr großen Wert darauf, den Kunden nahe zu sein. Dies werde geschätzt und erzeuge Kundenloyalität.

Wegweisende Innovationsideen, so viel wird deutlich in den Interviews, werden maßgeblich von der Unternehmensspitze aus entwickelt. Doch ist es durchaus so, dass die Mitarbeiter in die Entscheidungs- und Innovationsprozesse des Unternehmens eingebunden werden. Allerdings handelt es sich bei dieser Partizipation eher um operative Gesichtspunkte. „Von uns kommen halt mehr langfristige Sachen, also wirklich das, was strategische Prozesse betrifft“, meint Experte 21. „Die werden von uns angesetzt und aus dem Betrieb kommen dann eher so Kleinigkeiten. Jetzt könnte man im operativen Prozess noch das ändern. [...] Ich glaube, das kann man ganz schön da wirklich unterscheiden.“

Unter die mechanische Organisationsflexibilität fallen die strukturelle wie auch die prozessuale Flexibilität der Organisation. Wenngleich in der quantitativen Teilstudie hierzu keine klaren Aussagen gefunden werden konnten, äußert sich die Bedeutung dieser Dimension in der qualitativen Teilstudie durchaus. So beschreibt der Experte 10: „Das ist aber so, dass wir durch eine sehr flache Hierarchie und sehr kurze Prozesse, das bei uns sehr stark gestrafft haben.“ Der Aspekt der flachen Hierarchien wird mehrfach hervorgehoben. „Das ist die Art Unternehmensführung. Ich habe ganz flache Hierarchien, viele Entscheidungen Mitarbeitern übergeben“, sagt unter anderem Experte 14. Hinzu kommen Verweise darauf, dass man sich als wendiges Schiff sieht im Vergleich zu einem großen, vergleichsweise starren Konzern. Dass es kurze Wege und flache Hierarchien gibt, bedeutet aber keineswegs, dass man keine Ordnung besitzt. „[I]ch sehe schon Vorteile da drin, wenn man Strukturen hat“, unterstreicht Experte 3. Hinsichtlich der Innovationskraft schaffen einige mittelständische Unternehmen spezielle Strukturen. Experte 22 erklärt: „Wir haben eine eigene Innovationsabteilung aufgebaut.“ Ebenso ist bei Experte 17 ein besonderes Gremium eingerichtet worden: „Wir haben hier eine Abteilung, da sind 5 Leute beschäftigt, 2 Chemiker, 4 Verfahrenstechniker und denen stehe ich also persönlich vor.“ Es werden demnach in den flachen Hierarchien und den kurzen Entscheidungswegen die Merkmale einer flexiblen Organisation in der mechanischen Perspektive gesehen. Um die Innovationsvorhaben zu fördern, fällt es den mittelständischen Unternehmen leicht, die entscheidenden Personen zusammenzubringen, so wie es beispielsweise bei Unternehmen 17 der Fall ist.

Betrachtet man den Mittelstand vor dem Hintergrund der Uhrwerke, so wird nicht zuletzt auf die Schnelligkeit der Prozesse hingewiesen. Manchmal würden die Maschinen gar so schnell beschafft, dass man das Projekt noch gar nicht vollständig durchgerechnet hat. „Dann ist die Anlage da, bevor wir überhaupt den Use Case zu 100 Prozent fertig entwickelt haben, weil wir einfach da sagen, da zählt einfach wieder die Geschwindigkeit“, erörtert Experte 10. Die Prozesse innerhalb des Unternehmens befinden sich in ständiger Verbesserung. Experte 15 betont: „Innerhalb der Organisation feilen wir permanent an unseren Prozessen.“ Es gibt die Möglichkeit, Abweichungen vorzunehmen. „[Wir] [h]aben das aber trotzdem in dem Moment durchgeführt“, erinnert sich Experte 5 an ein außerordentliches Projekt, „und können jetzt im Nachgang natürlich sagen, wenn irgendwann mal ein Kunde mit dieser Abmessung, die außerhalb der Range ist, ankommt, dass er die haben möchte, dann können wir die im Endeffekt bedienen, weil wir da jetzt im Endeffekt wieder Erfahrungswerte gesammelt haben und die nötige Flexibilität haben.“ Experte 14 beschrieb, dass er zumeist der Initiator eines Innovationsprozesses ist. Allerdings komme es während des Prozesses teils zu starken Veränderungen. „[G]anz häufig ist es aber auch gut, weil mein Bild passt sich auch im Kopf an“, erläutert der Experte, „weil natürlich auch alle in dem Umsetzungsprozess viele Ideen haben, die mit einfließen, an die ich beim Joggen, als die Idee kam, ja gar nicht gedacht habe.“ Zwar existieren also geplante Muster und Prozessfolgen, doch ist es möglich, von diesen Mustern abzuweichen, um Chancen und damit auch Innovationen realisieren zu können.

Anhand der Literaturrecherche kann nachvollzogen werden, dass viele Aspekte einer organischen Organisation förderlich sind für die Unternehmensleistung, insbesondere wenn es sich um turbulente Umfelder handelt. In den Interviews dieser Arbeit wird deutlich, dass Wachstum ab einem gewissen Alter oder Stadium des Unternehmens nicht mehr möglich oder gar nicht mehr erwünscht ist. Verbunden sei die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens stets mit der Belastbarkeit des Managements. Man verfolge „ein stetiges Wachstum, wir haben nie so einen Quantensprung gemacht“, so Experte 10. „[W]ir sind deutlich größer geworden“, erkennt in ähnlicher Weise Experte 7.1 „wir sind jetzt an einer Grenze, wo wir sagen: ‚In unserem Umfeld, [...] da wird es jetzt schwierig, wenn wir jetzt noch 50 Mitarbeiter mehr haben.‘“ Bei manchen Unternehmen aus der Stichprobe ist womöglich noch Potenzial für Wachstum vorhanden, doch sei dies gar nicht gewollt. „[D]ieses Wachstum um jeden Preis auf keinen Fall“, unterstreicht Experte 8, „und auch ein harmonisches Wachstum bei uns mit Sicherheit nicht mehr, weil du kriegst einen Betrieb dann nicht mehr so nah geführt wie du ihn führen musst, dass du schlagkräftig bist.“ In ihren Unternehmen, so Expertin 21, gebe es keine Überlegungen für ein Wachstum, „[w]eil wir sagen, wir möchten nicht größer werden. Wir möchten innovativ bleiben.“ Allerdings wird erkannt, dass Potenzial vorhanden ist, für mehr Wachstum zu sorgen. „[I]ch bin der Meinung, [...] wir haben mehr Potenzial“, stellt Experte 3 fest. Dieses Potenzial auszuschöpfen kann aber nach sich ziehen, dass die Unternehmensführung sich verändern muss. „Wachstum bei uns ist wahrscheinlich mit der Geschäftsführung damit verbunden, dass man weniger weiß“, erörtert Experte 15. Für andere Experten bedeutet Wachstum, dass man an

Flexibilität einbüßt. „Wir sind ja auch gewachsen im Laufe der sechs Jahrzehnte jetzt“, erinnert sich Experte 4. „[...] Und wenn Sie irgendwann größer werden, werden Sie irgendwann unflexibler. Logischerweise. Umso größer, umso langsamer wird das. Ein Schnellboot macht so, ein Dampfer macht diesen.“ Früher sei das Wachstum „sehr evolutionär“ gewesen, so Experte 22. Man sei praktisch den Kundenwünschen entsprechend gewachsen.

Zwar wird grundlegend ein gesundes und stetiges Wachstum bevorzugt, doch gibt es das Potenzial, wenn die Chancen sich bieten, größere Wachstumsschübe durchzuführen. Bei Unternehmen 13 hatte man „im letzten Jahr 40 Prozent mehr Umsatz als im Vorjahr“. Das sei „schon ein sehr sportliches Wachstum“ gewesen, so Experte 13. Doch man sieht, dass es durchaus machbar ist. Spätestens wenn man an die Grenzen der Nische stoße, ist das Wachstum des Mittelstands limitiert. „Sagen wir mal, bei uns gibt es ja diese Brüche [...] nicht“, äußert Experte 8. „Wir können ja letztendlich nur Straßen- und Tiefbau.“ Es zeigt sich an diesen Aussagen, dass der Mittelstand zwar widerstandsfähig ist und größere Wachstumsschritte und Veränderungen realisieren kann, dass es aber Grenzen gibt. Man möchte im Mittelstand flexibel bleiben, was oftmals nur möglich ist, indem das Wachstum nicht zu groß ausfällt.

Anhand der Aussagen in den Interviews wird deutlich, welche hohe Relevanz der mittelstandstypischen Organisationskultur zukommt, insbesondere, wenn es um den Unternehmens- und Innovationserfolg geht. Experte 19 beispielsweise sieht sich als "humble servant". Man müsse Demut zeigen, so der Experte weiter. „Wertschöpfung kommt durch Wertschätzung“, ist eine weitere zentrale Aussage des Experten 19. Über die Philosophie, so Experte 2, könne man die Mitarbeiter und nicht zuletzt die Personalauswahl steuern. Man habe als Geschäftsführer einen starken Einfluss, „[...] weil ich ja die Philosophie auch im Unternehmen, die Unternehmensphilosophie festlege oder festgelegt habe, habe ich natürlich auch Einfluss auf die Auswahl der Personen“. Experte 15 sieht ganz klar, dass die Mitarbeiter durch die Unternehmenskultur flexibler werden: „[D]a sind unsere Organisationsprozesse und unsere Mitarbeiter schon immer aus der Unternehmenskultur heraus sehr flexibel. Also, wir haben hier nie [...] in irgendeiner Art Beamtentum aufbauen lassen.“

Die Werte der Familienunternehmen wirken als wichtiger Anker im Geschäftsbetrieb. „Ich glaube, unser wirkliches Erfolgsgeheimnis ist“, vermutet Experte 7.1, „dass diese Werte, die hier in diesem Familienbetrieb 150 Jahre diese Tradition, diese Werte, dass wir die ganz, ganz hochhalten.“ Expertin 7.2 ergänzt, „[d]ass bei uns in dem Sinne noch ein Wort noch ein Wort ist, dass ein Handschlag noch ein Handschlag ist“. Für den Experten 12 ist es „dieses familiäre Flair“, welches den Mittelstand ausmacht. Auf die Mitarbeiter ist ebenfalls laut einiger Experten der Wettbewerbsvorteil zurückzuführen. „[U]nser größter Wettbewerbsvorteil [...] sind unsere guten langjährigen und qualifizierten Mitarbeiter“, stellt Experte 8 fest. „Das ist unser Wettbewerbsvorteil gegenüber manch anderen Firmen und dann [...] das Betriebsklima und so [...] eine gewisse Teamfähigkeit.“

Dies bedeutet ebenfalls, dass „eine offene Diskussionskultur“ herrscht, wie es Experte 15 beschreibt. Mitarbeiter werden dazu ermutigt, Ideen zu entwickeln und zu experimentieren.

„Fehler macht jeder“, sagt Experte 11. „Jeder von uns macht jeden Tag Fehler. Man sollte halt nicht dieselben Fehler immer wieder machen.“ Es herrscht kein Kontrollzwang in Familienunternehmen. „Wenn Sie ihre Mitarbeiter eng kontrollieren möchten, um Fehler zu minimieren, dann sind Sie in unserer Branche falsch,“ stellt Experte 11 fest. Fehler werden dabei aber nicht ignoriert. Sie werden offen angesprochen und es wird versucht, daraus zu lernen. „Wir haben offen über Fehler gesprochen, aber es war nie ein Angriff dabei“, beschreibt es Experte 14.

Es wird ersichtlich, dass die Unternehmenskultur eine enorme Quelle der Flexibilität der Mitarbeiter ist. Zugleich herrschen klare und traditionsreiche Werte, welche dem Unternehmen Stabilität verleihen. Dadurch steigt die Verbundenheit mit dem Unternehmen und die Motivation, durch eigene Ideen das Unternehmen voranzubringen. Gestärkt werden diese Initiativen durch eine offene Fehlerkultur.

Wenngleich die Nutzung des Bauchgefühls häufig betont wurde in Bezug auf die Entscheidungsfindung, lässt sich das Unternehmen nicht ohne Zahlen führen. „[M]an kann ein Unternehmen auch nur mit Zahlen steuern. Wenn ich nicht weiß, wie schnell ein Schiff fährt, dann weiß ich nicht, wann ich ankomme“, bekräftigt unter anderem Experte 3. Das Verlassen auf das Bauchgefühl sei mit der Zeit weniger geworden. „Das muss man einfach sagen, aufgrund dieser ganzen Zahlenstruktur, die wir haben, wie gesagt, ist es eigentlich wenig Bauchgefühl mehr.“ Ohne passende Datenbasis lässt sich auch ein mittelständisches Unternehmen nicht erfolgreich führen. Daher müsse Wissen dokumentiert werden. Er lege, so Experte 15, Wert „darauf, dass [...] wir eine gute Dokumentation haben, also Prozessdokumentation, und dass wir ein Managementsystem haben, also Zielmanagement, Organisation, Prozesse, ISO 9001. Wir haben hier praktisch alles dokumentiert“. Dafür habe man auch „die sogenannte Wissenssoftware“.

Anhand derartiger Softwares kann Wissen kodifiziert werden und die Personengebundenheit des Wissens verringert werden. Experte 5 betont ganz bewusst, dass sein Unternehmen nicht von einzelnen Mitarbeitern abhängig sei: „Es gibt sicherlich Leute, die eine wichtige Rolle im Unternehmen einnehmen, aber ich sage ganz klar: ‚Nein, wir sind von niemandem abhängig.‘ Das gibt es für mich nicht.“ Experte 4 sieht bei Familienunternehmen nicht die Gefahr, dass zentrale Personen das Unternehmen verlassen und das Wissen ohne weiteres mitnehmen. „[W]enn [...] Geschäftsführer, die ja heute in den großen Unternehmen CEOs heißen, [...] gehen, und dann gehen die. Meistens nehmen die ja sogar noch ihre Sekretärinnen mit. Da gehen richtige ganze Strukturen, die gehen von heute auf morgen weg“, beschreibt Experte 4 den möglichen Wissensverlust durch den Fortgang von Managern. „Das Wissen geht auch verloren. [...] Bei uns ist das jedenfalls nicht so. Wir haben ein gutes Verhältnis miteinander.“ Das Teilen und Transferieren von Wissen geschieht, folgt man den Experten, erfolgt im Mittelstand ohne Misstrauen oder Vorbehalten, wie es in anderen Unternehmen bisweilen der Fall sein könnte. Selbst beim Ausscheiden von zentralen Mitarbeitern gehe kein erfolgsentscheidendes Wissen verloren aufgrund der guten Beziehungen untereinander.

Intelligente Organisationsflexibilität kann ebenfalls bedeuten, dass einzelne Mitarbeiter ein breiter gefächertes Wissen besitzen. Experte 10 unterstreicht daher „diese funktionale

Flexibilität“. In der Gemeinschaft wird bezüglich der intelligenten Organisationsflexibilität ein Vorteil gesehen. „[D]ieses [...] abgedroschene Wort der Schwarmintelligenz ist aber auch an der Stelle wichtig“, meint Experte 22. Es liegt nicht zuletzt am Manager selbst, die Leute anzuregen, ihr Wissen zu erweitern und weiterzugeben. „Da bin ich als Coach derjenige, der die Leute antreibt, der die Leute motiviert, der aber auch den Leuten, die Leute ausbildet, die Leute trainiert und bei Themen, wo noch Wissenslücken sind, dabei unterstützt, diese Wissenslücken zu füllen und [...] sagen wir mal der Treiber zu sein, Wissen flächendeckend zu vermitteln und somit Kompetenz aufzubauen [...]“, erörtert Experte 6. Experte 15 beschreibt seinen Grundsatz wie folgt: „Hier besteht Kollegialität. Hier wird Wissen weitergegeben. Wissen ist allen unmittelbar zugänglich, ja.“

Es wird nicht erwartet, dass von Beginn an das tiefste Verständnis für Unternehmensfragen vorliegt. Jedoch wird erwartet, dass man bereit ist zu lernen. „[D]as ist auch ein Punkt, den ich von meinen Mitarbeitern erwarte“, betont Experte 11. „[...] Ich erwarte einfach, dass sie die Bereitschaft haben zu lernen und sich mit den neuen Themen auseinanderzusetzen.“ Man habe im Mittelstand, so Experte 12, „schon das Gefühl, dass die Leute über den Tellerrand denken und einfach auch dieses Familienunternehmen, [...] diesen Spirit mehr leben.“

Das Wissen zu flexibilisieren, so wird es anhand der Interviews deutlich, ist Aufgabe der Unternehmensführung. Man spricht von einer Schwarmintelligenz, was auf eine starke Kooperation und die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen schließen lässt. In Familienunternehmen, so die Experten, herrsche Kollegialität und die Bereitschaft, über den Tellerrand zu blicken. In der Natur und in den Werten von Familienunternehmen wird demzufolge ein Grund gesehen, weswegen der Wissenstransfer einfacher sein könnte.

Studiert man die Aussagen der Experten in der qualitativen Teilstudie, so finden sich im Vergleich zu den anderen Dimensionen der Organisationsflexibilität wenig eindrückliche Aussagen. Bei der virtuellen Perspektive geht es unter anderem darum, nachvollziehen zu können, wie einzelne Kompetenzbereiche zusammenarbeiten, wie entlang von Wertschöpfungsketten kooperiert wird und welche Grundwerte derartige Kooperationen – auch innerhalb eines Unternehmens – zusammenhalten. „Jede Abteilung hat erst mal eine zentrale Aufgabe. Das ist das Kerngeschäft, das gemacht werden muss“, unterstreicht dementsprechend auch Experte 3. Vor allem aber konnten in der qualitativen Teilstudie Aussagen dazu identifiziert werden, an welchen Stellen die Grenzen des Unternehmens offen sind und wo man sich als Unternehmer als Teil von Verbundunternehmen oder weitreichenden Wertschöpfungsketten einsortiert. Einige Bereiche der Unternehmen aus der Stichprobe der qualitativen Studie lagern beispielsweise Teile der Forschung und Entwicklung aus. „[W]ir machen auch einige Projekte mit Universitäten zusammen“, erinnert sich beispielsweise Experte 3, „und Kooperationen mit einer Hochschule, da kommt, Grundlageninnovation wird da – sage ich mal – gesammelt.“ Das bedeutet, dass hier der Innovationsprozess zum Teil nicht im Innern des Unternehmens beginnt.

Eng ist aber vor allem die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. „Wir sind aber sehr intensiv dran mit unseren [...] Hauptlieferanten“, beschreibt Experte 4. „Die haben natürlich

eigene Stabsabteilungen, die nach neuen Werkstoffen suchen.“ Auf diese Weise entsteht Flexibilität in der virtuellen Perspektive. Es ist nicht mehr am Unternehmen und einzelnen Bereichen allein, nach neuen Ideen oder Vorprodukten zu suchen.

Die Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen geschieht nach den Äußerungen der Experten reibungslos. „[W]ir haben mit den Kunden, die wir haben, auch so schöne Systeme am Laufen“, meint Experte 13. „Das heißt Kanban-System, Rahmenaufträge.“ Es ist für die mittelständischen Unternehmen der Stichprobe deutlich, wo die eigenen Kompetenzbereiche aufhören. Dies entspricht dem Kernkompetenzfokus, welcher für die Virtualisierung des Verbundunternehmens kennzeichnend ist. Unternehmen 14 suche sich „Partner in ganz Deutschland“, um die cloudbasierten IT-Lösungen zu vertreiben. Man habe in Betracht gezogen, diesen bundesweiten Vertrieb selbst zu gestalten, doch „[d]a haben wir erkannt, das sind wir nicht“.

Es geht den Unternehmen aber nicht darum, die virtuelle Organisationsflexibilität fortdauernd zu steigern. Experte 6 beschreibt vielmehr, dass diese Art der Flexibilität verringert werden soll: „Das heißt, wir sind, dadurch dass die Komplexität der Produkte gestiegen ist, weniger leicht austauschbar als wir es vorher waren, sodass wir schon von einer Konstanz und einer stabilen Kundenstruktur sprechen können.“

In einigen Fällen in der qualitativen Teilstudie sind die Unternehmen in tausenden Wertschöpfungsketten aktiv. „[W]ir haben [...] 5.000 Kunden in unserer Kundenakte, wovon über 2.000 eben auch aktiv kaufen und von daher ist es so, dass in Summe die Kundenstruktur auch ganz breit gefächert ist“, äußert Experte 10. Dabei werde in unterschiedlichste Märkte geliefert. „Wir liefern theoretisch in alle Märkte rein und spezifizieren uns jetzt nicht nur auf den Automobilbereich, sondern wir sind auch in dem Luftfahrtbereich“, fährt Experte 10 fort.

Durch die Globalisierung und technologische Fortschritte erstrecken sich Wertschöpfungsketten über große Distanzen. Dies zieht im Gegensatz zu früher einen stärkeren Kernkompetenzfokus nach sich. Einige der Experten betonen, wie eng und vertrauensvoll die Zusammenarbeit mit Partnern ist. Die übereinstimmenden Werte der Teilnehmer der Wertschöpfungskette stabilisieren demnach die Zusammenarbeit und halten diese zugleich flexibel, da aufgrund des Vertrauens Anpassungen rasch und ohne größere Auseinandersetzungen realisiert werden können. Zudem zeigt sich die virtuelle Organisationsflexibilität darin, dass einige Unternehmen in unzähligen Märkten aktiv sind. Läge keine virtuelle Flexibilität vor, wäre dies nicht möglich.

In der Forschungsliteratur wurde insbesondere der strategischen Organisationsflexibilität viel Aufmerksamkeit geschenkt. Von besonderem Interesse ist der Einfluss der strategischen Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft. Differenziert wird bei der strategischen Organisationsflexibilität häufig zwischen der Ressourcen- und der Koordinationsflexibilität. Dies geschieht beispielsweise bei Li et al. (2010, S. 300). Sie analysieren den moderierenden Effekt der strategischen Flexibilität hinsichtlich der Beziehung zwischen der Produktinnovation und der Performance des Unternehmens. Hierbei setzt sich die strategische Flexibilität auf Organisationsebene eben aus der Koordinations- und der Ressourcenflexibilität zusammen. Während die Ressourcenflexibilität einen negativen moderierenden Effekt aufweist, liegt bei der

Koordinationsflexibilität laut Li et al. (2010, S. 300) eine positive Moderation vor. Generell sei der Effekt der Produktinnovation auf die Performance des Unternehmens positiv. Die moderierenden Effekte fallen stärker aus je stärker der Wettbewerb ist. Werden Ressourcenflexibilität benötigt, so könnten Unternehmen sich darauf fokussieren, große Puffer dieser Ressourcen anzuhäufen. Dies kann vor allem der Fall sein bei starkem Wettbewerb. Daher könnte die Ressourcenflexibilität einen negativen Effekt haben auf den Zusammenhang zwischen Innovation und Performance. Es wird in derartig starken Wettbewerben weniger in explorative Vorhaben investiert, sondern in die Ressourcenflexibilität, beispielsweise finanzielle Ressourcen (vgl. Li et al., 2010, S. 306). Es wird hierbei auch von Kompetenzfallen gesprochen. Der moderierende Effekt der Koordinationsflexibilität hingegen fällt positiv aus. Hierbei kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Koordinationsflexibilität es ermöglicht, neue interne und externe Ressourcen zu identifizieren und zielführend in die Organisation zu integrieren (vgl. Li et al., 2010, S. 303). Für Innovationen kann dies förderlich sein.

Ähnliche Ergebnisse ermitteln Zhou und Wu (2010, S. 547). Sie untersuchen den Zusammenhang zwischen den technologischen Fähigkeiten und der strategischen Flexibilität eines Unternehmens und den Produktinnovationen. Dabei beziehen sie sich auf Theorien der absorptiven Kapazität und der organisationalen Trägheit (engl. *organizational inertia*). Die technologische Fähigkeit eines Unternehmens drücke sich, so die Autoren, darin aus, dass eine Vielzahl an Technologien im Unternehmen effektiv genutzt werden kann (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 547). Die Resultate der Untersuchung zeigen, dass technologische Fähigkeiten stets förderlich sind für ausnutzende Innovationen (engl. *exploitative innovations*), welche sich dadurch auszeichnen, dass bestehendes Wissen und bestehende Prozesse verfeinert und perfektioniert werden. Jedoch besitze die technologische Fähigkeit hinsichtlich explorativer Innovationen eine Wirkungsbeziehung in Form einer umgekehrten U-Form. Bis zu einem gewissen Punkt sei das Einbringen neuer Technologien also vorteilhaft, ab einem gewissen Punkt jedoch könne der Effekt sich umkehren, unter anderem, da die Umgestaltung der ohnehin schon komplexen Technologiebasis kostspielig sein könnte (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 550). In diesem Artikel wird die strategische Organisationsflexibilität erneut als dynamische Fähigkeit eingeordnet, mit der Ressourcen flexibel genutzt und Prozesse transformiert werden können (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 551). Strategische Organisationsflexibilität besitze womöglich, so Zhou und Wu (2010, S. 551), keinen direkten Effekt auf die Innovationen einer Organisation. Vielmehr sei strategische Flexibilität ein strukturierendes und koordinierendes Prinzip, welches komplementär zu technologischen Fähigkeiten wirken könnte. Vor allem könne die strategische Flexibilität bei explorativen Vorhaben positiven Einfluss haben, da Organisationsträgheit überwunden werden könnte (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 551).

Obgleich selten dynamische Fähigkeiten und Flexibilitätspotenziale zusammen eingebracht werden als erklärende Konzepte für die Innovationskraft eines Unternehmens, finden sich doch Veröffentlichungen, in welchen ähnliche Konzepte miteinander in Beziehung gesetzt werden. So untersuchen Li et al. (2017, S. 487), wie die strategische Organisationsflexibilität mit der

Ressourcenstrukturierung interagiert in Bezug auf radikale Innovationen. Es wird herausgefunden, dass die Ressourcenflexibilität insbesondere in Verbindung mit der Ressourcenakkumulation positiv auf radikale Innovationen wirkt. Dagegen betrifft die Interaktion der Koordinationsflexibilität mit der Ressourcenakquisition die radikalen Innovationen positiv (vgl. Li et al., 2017, S. 487). Ressourcenakkumulation bedeutet hierbei, dass Ressourcen aus internen Quellen heraus entwickelt werden. Ressourcenakquisition dagegen meint die Integration von Ressourcen vom externen Markt (vgl. Li et al., 2017, S. 487). Ressourcenflexibilität als eine von zwei Dimensionen der strategischen Organisationsflexibilität kann den positiven Effekt der Ressourcenakkumulation steigern bezüglich radikaler Innovationen, da interne Ressourcen nun vielfältiger verwendbar sind, Rigiditäten verhindert werden und die Kosten verringert werden, mit denen Ressourcen in neue Verwendungsbereiche eingebracht werden können (vgl. Li et al., 2017, S. 477). Die Koordinationsflexibilität kann positiv interagieren mit der Ressourcenakquisition, da durch eine flexiblere Koordination neue externe Ressourcen effizienter mit bereits eingebrachten internen Ressourcen kombiniert werden können. Dies wirkt sich positiv auf die Schaffung radikaler Innovationen aus (vgl. Li et al., 2017, S. 477). Die Ressourcenakkumulation und -akquise sind also kontingent bezüglich der Ressourcen- und der Koordinationsflexibilitäten als Dimensionen der strategischen Organisationsflexibilität (vgl. Li et al., 2017, S. 487). Auslösend sind hierbei die Ressourcenakquisition und die Ressourcenakkumulation, welche starke Überschneidungen zu den dynamischen Fähigkeiten aufweisen. Die strategische Flexibilität kann als unterstützende und interagierende Option erachtet werden, so wie es auch Zhou & Wu (2010) tun. Li et al. (2017, S. 477) argumentieren, dass die Ressourcenflexibilität das Potenzial hat, die technische Diversität interner Ressourcen zu verbessern. Dynamische Fähigkeiten können demnach das Potenzial der Flexibilität nutzen, um den eigenen positiven Effekt auf eine abhängige Variable, meist die Innovationskraft zu verstärken. Dies passt zu den Hypothesen in der vorliegenden Arbeit.

Die strategische Organisationsflexibilität wird in einigen Veröffentlichungen eher als begünstigendes Element für die Effekte zentraler Organisationsfähigkeiten erachtet, als dass die Flexibilität selbst eine Wirkung besitzt auf die Innovationskraft. Dies ist ebenfalls die Ansicht in dieser Forschungsarbeit. Wei et al. (2014, S. 832) untergliedern die Ambidextrie in der Organisation in eine relative explorative und eine interaktive Dimension. Die Ressourcen- und die Koordinationsflexibilität als Dimensionen der strategischen Flexibilität üben in ihrer Untersuchung einen moderierenden Effekt auf die Neuproduktentwicklung aus. Die relative explorative Dimension der Ambidextrie beschreibt das Verhältnis zwischen explorativen und ausnutzenden Ansätzen hinsichtlich der Innovation. Hier wird herausgefunden, dass die relative explorative Ambidextrie eine kurvilineare Beziehung mit der erfolgreichen Neuproduktentwicklung aufweist. Der Grund wird darin gesehen, dass bei übermäßiger Exploration zu viele neue Ideen aufgeworfen werden, die nicht mehr effizient in das Unternehmen integriert werden können oder dass zu viele Neuprodukte entwickelt werden, die keinen Anklang bei den Kunden finden (vgl. Wei et al., 2014, S. 843). Es gilt demnach eine gute Balance zwischen Exploration und

Ausnutzung zu finden, um Innovationen erfolgreich zu gestalten. Die interaktive Dimension der Ambidextrie umfasst die Fähigkeit, explorative und ausnutzende Ansätze komplementär zu nutzen. Es wird anhand der Regressionsanalyse herausgefunden, dass diese interaktive Dimension ebenfalls eine positive Wirkung hinsichtlich der Innovation hat (vgl. Wei et al., 2014, S. 842). Die Ressourcen- und die Koordinationsflexibilität haben ferner positive Moderationseffekte in Bezug auf die beiden Wirkungsbeziehungen zwischen den Dimensionen der Ambidextrie und der Innovation. Wei et al. (2014, S. 844) heben hervor, dass hinsichtlich der Innovation einige Paradoxa vorliegen, beispielsweise dahingehend, dass Exploration und Ausnutzung, demnach das Suchen neuer Ideen sowie das Verfeinern bestehender Ansätze, sowohl Gegensätze als auch Komplemente sein können. Es gilt, eine Balance zu finden. Derartige Spannungsverhältnisse sind kennzeichnend für Familienunternehmen.

Die primären Effekte auf die Innovationskraft, so wird deutlich, werden ausgelöst durch Fähigkeiten wie die Sammlung, Schaffung und Integration neuer Ideen oder Problemlösungsansätze. Dazu zählen beispielsweise die Ressourcenakquisition oder -akkumulation oder die Abstimmung verschiedener Innovationsvorhaben. Derartige Fähigkeiten lassen sich klar in den Dynamic Capabilities-View einordnen. Die strategische Flexibilität wiederum kann diese Effekte stärken oder schwächen. Dies legt erneut den Eindruck eines Potenzials oder eben Optionsraums nahe, welcher ausgenutzt werden kann.

Eine grundlegende Unterscheidung wird in der Literatur zwischen *organischen* und *mechanistischen* Strukturen vorgenommen. Für eine unternehmerisch orientierte Organisation (engl. *entrepreneurial organization*) äußere sich die passende Struktur anhand der Dezentralisierung der Autoritäten, minimaler hierarchischer Ebenen, offener Kommunikationskanäle und integrierter Unternehmensbereiche (vgl. Kreiser & Davis, 2010, S. 45). Diese Strukturen finden sich in organischen Organisationen, welche, wenn sie der unternehmerischen Orientierung angepasst werden, die Unternehmensleistung positiv beeinflussen können (vgl. Kreiser & Davis, 2010, S. 45). Ferner kennzeichnend für organische Strukturen seien Flexibilität, Informalität, situativ verteilte Autoritäten, was wiederum Innovationen fördere. Dies halte, so Kreiser und Davis (2010, S. 45), die Organisation vital. Es wird die Aussage (engl. *proposition*) aufgestellt, dass in dynamischen und freigebigeren (engl. *munificent*) Umfeldern Unternehmen, die hochinnovativ sind, die proaktiv handeln und deren Struktur organisch ist, die besten Unternehmensleistungen zeigen (vgl. Kreiser & Davis, 2010, S. 46).

Die Beziehung zwischen der organischen Struktur und der Innovationskraft wird auch von Saleh und Wang (1993, S. 14) herausgearbeitet. Der wesentliche Vorteil sei, dass eine organische Struktur flexibel ist, wodurch man sich externen und technischen Einflüssen besser anpassen könnte. In organischen Organisationen werde sowohl lateral als auch vertikal kommuniziert. Autorität ist dezentralisiert, die Partizipation der Organisationsmitglieder wird gefördert und es werden Voraussetzungen geschaffen, welche andauernde Adjustierungen zulassen (vgl. Saleh & Wang, 1993, S. 15). So wird unter anderem die Hypothese aufgestellt, dass innovativere Unternehmen eine flexiblere Struktur haben als weniger innovative Unternehmen (vgl.

Saleh & Wang, 1993, S. 17). Auf Basis der Untersuchung wurde herausgefunden, dass die innovativen Unternehmen risikofreudiger sind, dass das Management sich verpflichtet fühlt, unternehmerisch und innovationsfreudig tätig zu sein, dass Talente stark gefördert werden, dass eine kollektive Orientierung vorliegt und dass das Vergütungssystem Unternehmertum stärkt (vgl. Saleh & Wang, 1993, S. 14). Hinsichtlich der Struktur wird festgestellt, dass innovative Unternehmen organischer und teamorientierter aufgestellt sind als weniger innovative Unternehmen (vgl. Saleh & Wang, 1993, S. 18). Interessant sei, so Saleh und Wang (1993, S. 19), dass innovative und weniger innovative Unternehmen sich hinsichtlich der Flexibilität nicht signifikant unterscheiden (vgl. Saleh & Wang, 1993, S. 19).

Die Effekte der Feindseligkeit (engl. *hostility*) sowie der Unsicherheit des Umfelds auf die strategische und die strukturelle Stellung der Organisation und in einem weiteren Schritt auf die Innovationskraft werden von Özsomer et al. (1997, S. 400) ergründet. Um innovativ zu sein, so Özsomer et al. (1997, S. 402), benötige ein Unternehmen offene Kommunikation, Dezentralisierung, informelle Entscheidungsprozesse sowie Flexibilität innerhalb von Prozessen und Prozeduren. Höhere Innovationskraft profitiere insbesondere von flexiblen Strukturen, so Özsomer et al. (1997, S. 402) weiter. Es wird argumentiert, dass je ausgeprägter aggressiver und proaktiver die strategische Ausrichtung des Unternehmens ist, desto flexibler solle die Flexibilität der Organisationsstruktur sein (vgl. Özsomer et al., 1997, S. 402). Ferner steigere sich die Flexibilität der Organisationsstruktur mit der Feindseligkeit des Umfelds, so eine der Hypothesen des Artikels (vgl. Özsomer et al., 1997, S. 405). Die Ergebnisse zeigen Unterstützung für die Hypothese, dass eine flexible Organisationsstruktur sich positiv auf die Innovationskraft auswirkt (vgl. Özsomer et al., 1997, S. 411).

Im dritten und vierten Modell der Untersuchung wurde die Dimension der mechanischen Organisationsflexibilität nicht weiterverfolgt. Sowohl in der qualitativen Teilstudie als auch in den Ergebnissen der Literaturrecherche zeigt sich allerdings, dass allein schon die strukturelle Organisationsflexibilität sehr förderlich für die Innovationskraft des Unternehmens sein kann. Vor allem kann dies zutreffen, wenn das Unternehmen in einem umkämpften Wettbewerb tätig ist. Sucht man nach Erkenntnissen zur Prozessflexibilität, so wird in der Forschungsliteratur zu meist Bezug genommen auf den Produktionsprozess. Gerwin (1987, S. 39-40) entwickelt eine grundlegende Definition zusammen mit einer Kategorisierung basierend auf den Effekten der Unsicherheit. Daraus ergeben sich sieben verschiedene Arten der Prozessflexibilität:

1. Mixflexibilität: Diese Flexibilität bedeutet, dass innerhalb eines Produktionsprozesses verschiedene Produkte zur gleichen Zeit hergestellt werden können.
2. Umstellungsflexibilität: Hier ist gemeint, dass es möglich ist, dass eine Veränderung des Produktmix ohne Komplikationen im bestehenden Prozess realisiert werden kann.
3. Modifikationsflexibilität: Hierbei geht es darum, dass ein Produkt, beispielsweise aufgrund von neuen Kundenanforderungen, modifiziert werden kann.
4. Umleitungsflexibilität: Diese Art der Flexibilität äußert sich darin, dass die Reihenfolge der Schritte des Prozesses verändert werden kann.

5. Volumenflexibilität: Diese Art der Flexibilität bezieht sich auf eine Veränderung der Produktionsmenge.
6. Materialflexibilität: Spricht man von der Materialflexibilität, so wird angenommen, dass ein Prozess trotz Variationen des Materials zum gewünschten Endzustand gelangt.
7. Sequenzflexibilität: Diese Flexibilität ist daran zu erkennen, dass verschiedene Teile zu verschiedenen Zeitpunkten in den Prozess eingebracht werden können, beispielsweise da es zu Unsicherheiten bei Lieferzeiten kommt.

Zwar wird sich hierbei auf den Produktionsprozess bezogen, doch können einige Erkenntnisse gewonnen werden zu den generellen Anzeichen eines flexiblen Prozesses. Ein Prozess kann demnach flexibel sein, wenn die Schritte ohne größere Probleme umgestellt werden können, wenn verschiedene Zielzustände erreicht werden können und wenn trotz unterschiedlicher Inputfaktoren ähnliche Ergebnisse erreicht werden können.

Die technologische Flexibilität, so Nelson und Ghods (1998, S. 233), lasse sich unterteilen in die strukturelle sowie die prozessbezogene Flexibilität. Die Dimension der Prozessflexibilität beziehe sich hierbei auf die Fähigkeit der Technologie und des Managements, mit Wandel umzugehen. Anders als bei Gerwin (1987) heben Nelson und Ghods (1998, S. 233) aber hervor, dass es vor allem auf die Fähigkeit der Menschen ankomme, die Technologie und die Prozesse an sich zu beeinflussen. Hierbei werden drei Determinanten der Prozessflexibilität erkannt:

1. Reaktionsgeschwindigkeit: Dies ist zu sehen anhand des Ausmaßes, wie zeitnah Veränderungen am Prozess und an der Technologie vorgenommen werden können (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 234).
2. Expertise: Hierbei geht es darum, dass Prozesswissen schnell und unproblematisch vermittelt und erweitert werden kann (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 234 - 235).
3. Koordination: Ein Prozess und die damit verbundene Technologie werden oftmals von mehreren Anspruchsgruppen benutzt oder diese sind beteiligt. Wenn diese Gruppen und deren Ziele gleichermaßen befriedigt werden, so kann von einer guten Koordination und einer großen Flexibilität ausgegangen werden (vgl. Nelson & Ghods, 1998, S. 235).

Nur wenige empirische Untersuchungen, welche Wirkungsbeziehungen in Zusammenhang mit der Innovationskraft ergründen, beziehen sich auf die Prozessflexibilität. Sanchez und McKinley (1998, S. 257) untersuchen die Beziehung zwischen Umweltregulierungen und Produktinnovationen. Es wird argumentiert, dass diese Beziehung abhängt von internen Organisationscharakteristika, insbesondere von der strukturellen Flexibilität und der Prozessflexibilität. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass es von internen Merkmalen der Organisation abhängt, ob Umweltregulierungen Produktinnovationen fördern oder behindern (vgl. Sanchez & McKinley, 1998, S. 257). Strukturelle Flexibilität zeige sich darin, dass die Organisationsstruktur schnell rekonfiguriert werden kann. Aufgrund struktureller Flexibilität können unter anderem die interne Kooperation und Koordination sowie die laterale Informationsverarbeitung verbessert werden. Als Approximation nutzen Sanchez und McKinley (1998, S. 260) das Organisationsalter unter der Annahme, dass ältere Unternehmen eine rigidere Struktur besitzen. Je älter

das Unternehmen, desto rigider also die Struktur und desto unvorteilhafter die Beziehung zwischen Umweltregulationen und Produktinnovationen (vgl. Sanchez & McKinley, 1998, S. 260). Prozessflexibilität dagegen wird erfasst anhand der Fähigkeit, Produkte zu individualisieren (engl. *customize*) auf Basis von Kundenwünschen. Eine Hypothese ist, dass die Beziehung zwischen Umweltregulationen und Produktinnovationen positiver ausfällt, wenn ein hoher Grad an Individualisierung und demnach Prozessflexibilität existiert (vgl. Sanchez & McKinley, 1998, S. 262). Interessanterweise zeigen die Ergebnisse, dass sowohl der Moderatoreffekt der strukturellen als auch jener der prozessualen Flexibilität positiv ausfällt (vgl. Sanchez & McKinley, 1998, S. 270). Ist ein Unternehmen ohnehin schon darauf ausgerichtet, Produkte zu modifizieren und zu individualisieren, so ist es besser vorbereitet, externe Schocks wie Umweltregulationen positiv zu verarbeiten und in Produktinnovationen umzuwandeln (vgl. Sanchez & McKinley, 1998, S. 272). Die erste Hypothese besagte, dass ein höheres Organisationsalter weniger strukturelle Flexibilität bedeutet und negativ wirkt auf die Beziehung zwischen Umweltregulationen und Produktinnovationen. Doch zeigte sich eine umgekehrte Moderation. Eine Erklärung könne sein, so Sanchez und McKinley (1998, S. 272-273), dass ältere Unternehmen erfahrenere Mitarbeiter beschäftigen, die Adaptionen gewohnt und deswegen besser darin sind. Ebenso könnten in älteren Unternehmen die Mitarbeiter eine stärkere Verbundenheit spüren, weswegen sie eine höhere Bereitschaft besitzen, notwendige Innovationen durchzuführen (vgl. Sanchez & McKinley, 1998, S. 272-273).

Es zeigten sich in der quantitativen Untersuchung keine signifikanten Wirkungseffekte der organischen Organisationsflexibilität in Bezug auf die endogenen Variablen der Innovationskraft oder des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Ebenso finden sich keine möglichen indirekten Effekte der organischen Organisationsflexibilität ausgehend von der Managerflexibilität. Diese Erkenntnisse sind nicht vorhergesehen worden.

Die organische Organisationsflexibilität umfasst unter anderem die Wachstums-, die Überlebens- und die Selbstorganisationsfähigkeit. In dieser Perspektive gilt es, zu ergründen, welche internen Wachstumsdynamiken in einer Organisation bestimmend sind (vgl. Scholz, 2007, S. 43). Die Organisation wird hierbei wie ein lebender Organismus angesehen, welcher Anpassungsprozesse durchläuft, Gleichgewichtszustände erreichen will sowie mit externer und interner Komplexität umgeht (vgl. Scholz, 2007, S. 184). Diese Perspektive wird auch Volberda (1997, S. 172) genutzt, um Organisationen besser zu verstehen. Eine organische Struktur könne sich in einer stark divisionalisierten wie auch in einer Projekt- oder Matrixform ausdrücken. Organisationen, die sehr organisch agierten, seien eher ergebnis- als methodenorientiert und ließen auch widersprüchliche Informationen, Experimente und Intuition zu. Formalisierung und Spezialisierung seien in organischen Organisationen eher selten vorzufinden. Derartige organische Strukturen bieten große Freiräume für flexibles Handeln (vgl. Volberda, 1997, S. 172). Doch ist es nicht Aussage Volberdas, dass organische Formen in jedweder Situation empfehlenswert seien. Um überlebensfähig zu sein, müssten Organisationen vielmehr oszillieren

zwischen planenden und flexiblen Formen. Es sei stets eine Balance zu finden zwischen starker Rigidität und Chaos (vgl. Volberda, 1997, S. 177).

1988 bereits untersuchten Nemetz und Fry, wie flexible Produktionsprozesse und Organisationsstrukturen mit der Performance von Unternehmen zusammenhängen. Erneut wird die organische Organisationsform als ein Synonym für Flexibilität erachtet. Es wird die Aussage getroffen, dass Unternehmen, die das Ziel haben, flexibel zu produzieren, anstatt eine Massenproduktion aufzubauen, eine organische Form annehmen sollten (vgl. Nemetz & Fry, 1988, S. 636). Insbesondere, wenn es wahrscheinlich ist, dass das Umfeld sich ständig verändert, sollten Unternehmen davon absehen, rigide und mechanistische Organisationsformen aufzubauen und stattdessen organische Formen entwickeln (vgl. Nemetz & Fry, 1988, S. 637).

Der Zusammenhang zwischen der mechanischen und der organischen Organisationsperspektive wird daran deutlich, dass nicht selten organische Organisationsstrukturen angesprochen werden. Die strukturelle Perspektive ist der mechanischen Perspektive zuzuordnen, in der es unter anderem um Bezugsrahmen, also um Ordnungsraster, geht (vgl. Scholz, 2007, S. 134). Gänzlich organisch im Sinne von chaotisch kann eine Organisation demnach nicht sein. Es ist eine Balance zwischen Struktur und organischer Form zu finden. Covin und Slevin (1988, S. 217) analysieren den Moderationseffekt der Organisationsstruktur auf den Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Orientierung des Managements und der finanziellen Organisationsperformance. Die Ergebnisse deuten an, dass unternehmerische Manager, welche also neue Ideen einführen und experimentieren wollen, einen positiven Effekt auf die finanzielle Performance der Organisation ausüben, falls eine organische Struktur vorliegt. Bei mechanistischen Strukturen ist der Effekt dagegen negativ (vgl. Covin & Slevin, 1988, S. 217). Es wird demzufolge argumentiert, dass die Organisationsform zu den Bestrebungen des Managements passen sollte, ansonsten könnten negative Effekte des Unternehmertums eintreten.

Neben der erforderlichen Varietät gelten in der organischen Perspektive auf die Organisationsflexibilität die Prinzipien der externinduzierten Selbstorganisation, der begrenzten Autopoiese, der heterarchischen Hierarchie sowie der bewussten Eigendynamik und der gesteuerten Evolution (vgl. Scholz, 2007, S. 224). Diese Prinzipien können dabei helfen, nachzuvollziehen, was es bedeutet, in der organischen Perspektive Flexibilität zu zeigen. Doch äußert Biggiero (2001, S. 136-137), dass das Paradigma der Autopoiese nicht auf Unternehmen anwendbar ist. Das Paradigma, basierend auf der Kybernetik zweiter Ordnung, nimmt an, dass kognitive, lebende und soziale Systeme vollkommen autonom und operativ unveränderlich seien. Unternehmen dagegen müssten, um das Überleben zu sichern, ständig eine Passung zwischen der eigenen Struktur und dem Umfeld sicherstellen. Zwar besäßen Unternehmen einen gewissen Grad an Autonomie, Geschlossenheit und Identität, doch entspreche dies letztendlich nicht dem Extrem der Autopoiese. Organisationsgrenzen seien nicht stabil heutzutage, sondern unpräzise und abhängig von äußeren Gegebenheiten. Autopoietische Organisationen wiederum könnten auswählen, auf welche Impulse sie reagieren. Dies treffe nicht auf Unternehmen zu. Dennoch könne es aufschlussreiche Erkenntnisse bringen, die Ideen der Kybernetik zweiter Ordnung auf

Unternehmen anzuwenden (vgl. Biggiero, 2001, S. 137). Folgt man dieser Argumentation, so müssen Unternehmen zwar in der organischen Perspektive dahingehend flexibel sein, dass sie sich schnell anpassen können, doch sind sie nicht unabhängig, da sie vom Umfeld abhängen.

Als weiteres wichtiges Prinzip einer organischen Organisation gilt die Möglichkeit zur Selbstorganisation. Dieses Prinzip, aus der Systemtheorie stammend, wurde bisher nur selten im Kontext des Innovationsmanagements untersucht. Die Selbstorganisation sei notwendig, um mit der steigenden Komplexität, unter anderem aufgrund der Globalisierung, umgehen zu können, so Voets und Biggiero (2000, S. 76). Selbstorganisation sei ein wichtiger Weg, um die Flexibilität in Organisationen zu erhöhen. Insbesondere könne Flexibilität durch Dezentralisierung realisiert werden (vgl. Voets & Biggiero, 2000, S. 80). Durch das Prinzip der heterarchischen Hierarchie wird gefordert, auf eine starke zentrale Kontrolle zu verzichten und lose Kopplungen zwischen Systemeinheiten aufzubauen. Ähnlich hierzu untersuchen Dekker et al. (2015, S. 516), wie die Professionalisierung innerhalb von Familienunternehmen einen Beitrag zur Unternehmensperformance leisten kann. Die Delegation von Entscheidungsrechten als Form der Dezentralisierung von Autorität zeigte hier einen positiven Effekt auf die Performance.

Vergleicht man die sechs Perspektiven der Organisationsflexibilität, so gibt es zum Einfluss der Unternehmenskultur auf die Innovationskraft und die Performance von Unternehmen mit die meisten Untersuchungen. Prajogo und McDermott (2011, S. 712) befassen sich damit, welche Kulturtypen besonders wirksam sind in Bezug auf vier Erfolgskriterien: Produktqualität, Prozessqualität sowie Produkt- und Prozessinnovation. Dabei wird sich auf das Competing Values-Framework von Quinn und Spreitzer (1991) bezogen. Flexibel sind hierbei die Gruppen- und die Entwicklungskultur. Erste zeichnet sich aus durch Teamarbeit, Partizipation, Ermutigung der Mitarbeiter und die Berücksichtigung von Ideen. Dabei ist die Gruppenkultur eher intern orientiert (vgl. Prajogo & McDermott, 2011, S. 715). Die Entwicklungskultur dagegen ist extern ausgerichtet und zeichnet sich durch Wachstumsstreben, durch Innovationen und Kreativität aus. Auf Basis der Analyse von Strukturgleichungsmodellen wird herausgefunden, dass die Entwicklungskultur positive Effekte auf die Produktqualität und die Produktinnovation ausstrahlt (vgl. Prajogo & McDermott, 2011, S. 725). Die Gruppenkultur verzeichnet vorteilhafte Beziehungen zur Prozessqualität und zur Prozessinnovation (vgl. Prajogo & McDermott, 2011, S. 726). Flexibilitätsorientierte Kulturen seien also wichtig sowohl für Qualität als auch für Innovation. Darüber hinaus werde aber ebenso deutlich, dass es wichtig sei, Paradoxa innerhalb von Organisationen wie den gleichzeitigen Umgang mit Kontrolle und Flexibilität oder Exploration und Ausnutzung zu beherrschen (vgl. Prajogo & McDermott, 2011, S. 726).

Zu ähnlichen Erkenntnissen gelangen McDermott und Stock (1999, S. 521). Sie untersuchen, welche Kulturarten besonders förderlich sind für die Implementierung fortschrittlicher Produktionstechnologien. Es werden die Hypothesen aufgestellt, dass flexible Kulturen wie die Gruppen- oder die Entwicklungskultur positive Effekte haben auf die operativen sowie die organisationalen Vorteile aufgrund der Einführung fortschrittlicher Produktionstechnologien (vgl. McDermott & Stock, 1999, S. 522). Ebenso wird vermutet, dass eine Gruppen- oder eine

Entwicklungskultur positiv mit der Zufriedenheit des Managements mit der fortschrittlichen Produktionstechnologie assoziiert ist. Doch können in dieser Untersuchung nicht alle Hypothesen letztendlich unterstützt werden. Lediglich zeigte sich, dass der Pfadkoeffizient der Gruppenkultur positiv und signifikant ist in Bezug auf die Zufriedenheit der Manager mit der Einführung der fortschrittlichen Produktionstechnologie. Der Pfadkoeffizient der Entwicklungskultur dagegen war zwar ebenfalls signifikant, aber negativ. Dies widerspricht der eigentlichen Hypothese. Demnach sind die Zusammenhänge zwischen einer flexiblen Organisationskultur und der Innovationskraft nicht eindeutig.

Von besonderem Interesse in dieser Arbeit ist die Beziehung zwischen der Kultur und den Innovationen in Familienunternehmen. Laforet (2016, S. 379) arbeitet heraus, dass eine paternalistische und gründerzentrierte Unternehmenskultur keinen positiven Einfluss hat auf die Innovationskraft des Familienunternehmens. Hingegen finde sich Unterstützung für die Hypothese, dass sich eine extern orientierte, flexible, langfristig orientierte und proaktive Unternehmenskultur, unternehmerische Unternehmenskultur genannt, positiv auswirke auf die Innovationen. Innerhalb einer unternehmerischen Unternehmenskultur nimmt die Flexibilität eine zentrale Position ein. Flexibilität helfe beim Umgang mit Kundenerwartungen und steigere die Ermächtigung (engl. *empowerment*) der Mitarbeiter, den kreativen Freiraum sowie die Zusammenarbeit (vgl. Laforet, 2016, S. 384). Jedoch könne es in Familienunternehmen Hindernisse geben für den Aufbau einer flexiblen, unternehmerischen Kultur. Familienunternehmen seien geprägt von Traditionen und Familienwerten. Es könne Widerstand gegen Neuerungen geben (vgl. Laforet, 2016, S. 399-400). Speziell über die Befähigung und Ermächtigung der Mitarbeiter aber könne eine Steigerung der Flexibilität der Unternehmenskultur herbeigeführt werden, was wiederum einen positiven Effekt haben könne für die Innovationskraft.

Es finden sich Forschungserkenntnisse, die – wie diese Arbeit ebenso – die Hypothese unterstützen, dass flexible Organisationskulturen Innovationen und den Wettbewerbsvorteil stärken können. Die Experten der qualitativen Teilstudie sprachen häufig davon, dass die Zentralisation der Entscheidung förderlich für die Entscheidungsschnelligkeit und damit womöglich für die Innovationskraft sein kann. Doch zeigen andere Forschungsergebnisse, dass eine Gründer- oder Eigentümerzentrierung Flexibilität verhindern könnte. Gleichwohl betonen die Eigentümer-Manager, dass die Belange der Mitarbeiter nicht missachtet werden. Die Sprache ist oft davon, dass man als Team agiere. Dies entspricht den Erkenntnissen in anderen Veröffentlichungen, dass flexible Organisationskulturen sich vor allem durch Mitarbeiterbefähigung und Freiraum auszeichnen. Wichtig für die Flexibilität sei allerdings, dass ein externer Fokus vorliege, was sich im Mittelstand durch die starke Kundennähe ausprägt.

Die intelligente Perspektive der Organisationsflexibilität war eine Dimension, die ab dem dritten Strukturgleichungsmodell nicht weiter verfolgt wurde, da sich bei der Überprüfung der Messmodelle problematische Ergebnisse auftaten. Dies ist daran erkennbar, dass der Pfadkoeffizient des formativen Indikators ein Gewicht von -0,017 bei einem t-Wert von 0,106 annimmt. Hier liegt keine Signifikanz hinsichtlich des Gewichts vor. Dagegen ist die Ladung aber

ausreichend hoch und signifikant bei einem Signifikanzniveau von 0,01. Dennoch wurde diese Dimension nicht weiter beachtet im dritten Modell.

Ohne Frage aber ist die Organisationsflexibilität auf intelligenter Ebene essenziell für den Unternehmenserfolg, insbesondere in Familienunternehmen. Hier ist das Wissen nicht selten implizit und personengebunden. Es gilt also, die Flexibilität innerhalb der Organisationsflexibilität noch einmal genauer nachzuvollziehen. So kann der Beitrag der intelligenten zur übergeordneten Organisationsflexibilität besser verstanden werden. Oft wird unterschieden zwischen explizitem und implizitem Wissen. Das implizite Wissen ist schwieriger zu extrahieren und daher schwieriger zu transferieren (vgl. Harlow, 2008, S. 151). Daher kann davon ausgegangen werden, dass es sich hierbei um eine eher weniger flexible Art des Organisationswissens handelt. Auf Basis von Regressions- und Korrelationsanalysen konnte Harlow (2008, S. 148) feststellen, dass eine positive Verbindung zwischen implizitem Wissen und der Innovationskraft eines Unternehmens vorliegt. Allerdings bestehe diese positive Wirkung nur, wenn das Wissensmanagement dazu in der Lage ist, das implizite Wissen klar zu bewerten und transferierbar zu machen. Im dritten und vierten Modell dieser Untersuchung wird analysiert, ob eine Mediationswirkung vorliegt von der Managerflexibilität über die Organisationsflexibilität auf die Innovationskraft. Ganz ähnlich untersuchen Magnier-Watanabe und Benton (2017, S. 325), wie Managementinnovationen, Wissensaktivitäten und die Performance des Unternehmens zusammenhängen. Sie finden heraus, dass Managementinnovationen keinen direkten positiven Effekt auf die Performance des Unternehmens ausüben. Dagegen liegen starke mediierende Wirkungen des expliziten und des impliziten Wissens vor. Implizites Wissen kann positiv sein für die Performance des Unternehmens, wenn man sich in dynamischen Märkten befindet, in denen besonders der Ideenreichtum und die Kreativität zentraler Mitarbeiter wichtig ist. Explizites Wissen wiederum kann bei Massenproduktion und hoher Standardisierung einflussreich sein. Ein passendes Wissensmanagement, so Magnier-Watanabe und Benton (2017, S. 325), könne die Managementinnovationen in eine Steigerung der Unternehmensperformance umwandeln.

Eine häufig vorgenommene Unterscheidung bezieht sich auf die Kategorien des generischen, des industriespezifischen sowie des firmenspezifischen Wissens. Generisches Wissen besitze, so Bailey und Helfat (2003, S. 351), die größte Mobilität. Industriespezifisches Wissen dagegen verfüge über weniger Mobilität, da das Wissen nur in einer bestimmten Industrie von Mehrwert sein kann. Darüber hinaus gebe es ebenfalls firmenspezifisches Wissen, welches ein tiefes Verständnis der Traditionen, des Personals, der Kultur und der internen Stärken umfasse, aber außerhalb des Unternehmens kaum von Bedeutung sein kann (vgl. Bailey & Helfat, 2003, S. 351). Wird nun ein externer Nachfolger für das Management ausgewählt, stellt sich die Frage, wie mobil dessen Wissen ist und wie problemlos dieses seine Wirkung entfalten kann im neuen Unternehmen (vgl. Bailey & Helfat, 2003, S. 347). In dieser Untersuchung geht es demnach, basierend auf der Unterscheidung von industrienahem und -fernen Wissen, darum, wie die Transferierbarkeit von Wissen und damit die Flexibilität die Performance von Unternehmen beeinflusst. Zunächst zeigte sich, dass Manager danach ausgewählt wurden, wie hoch der Grad

der Transferierbarkeit ist (vgl. Bailey & Helfat, 2003, S. 365). Darüber hinaus konnte herausgefunden werden, dass Unternehmen, die Nachfolger mit weniger transferierbarem Wissen auswählen, in der Folgezeit eine stärkere Varianz in der Performance aufweisen. Dies könnte die These stützen, dass neue Perspektiven und neuartiges Wissen, das eingebracht wird, aggressivere Veränderungen nach sich ziehen im Unternehmen (vgl. Bailey & Helfat, 2003, S. 365).

Flexibilität wird nicht zuletzt darin gesehen, dass man gewisse Puffer besitzt, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Bezogen auf das Wissen kann dies bedeuten, dass man Wissensreserven besitzt, welche zwar momentan nicht anzuwenden sind, die aber in Zukunft notwendig werden könnten. Daher befassen Lecuona und Reitzig (2014, S. 954) sich mit der Frage, bei welchem Wissen es sich lohnt, dieses im Überschuss zu besitzen. Insbesondere richtet sich diese Frage auf firmenspezifisches, implizites Humankapital. Generell, so Lecuona und Reitzig (2014, S. 954), verringere es die Unternehmensperformance, wenn man einen Überschuss an Humanressourcen beschäftigt. Besitzen diese Mitarbeiter jedoch implizites, firmenspezifisches Wissen, so kann dies Vorteile bringen. Es werden empirische Hinweise gefunden, dass bei steigendem Wettbewerbsdruck der Wertschöpfungsbeitrag von überschüssigen Humanressourcen ansteigt. Wird dagegen Standardisierung angestrebt und das benötigte Wissen ist eher stabil über längere Zeiträume, so zeigen sich Nachteile aufgrund überschüssiger Wissensressourcen (vgl. Lecuona & Reitzig, 2014, S. 954). Ein Überschuss an Wissensressourcen führt also nicht immer zu einer Steigerung der Unternehmensperformance. In sehr kompetitiven und dynamischen Umfeldern allerdings kann ein Mehr an implizitem und unternehmensspezifischem Wissen durchaus förderlich sein, da so Innovationen erfolgreicher realisiert werden können.

Flexibilität von Wissen ist unter anderem daran zu erkennen, dass andere Personen das Wissen schnell erlernen und absorbieren können. Rhodes et al. (2008, S. 256) finden Hinweise darauf, dass anhand effektiven Wissenstransfers die Performance einer Organisation gesteigert werden kann. Dabei sei es vor allem wichtig, dass Lernanreize geboten würden, dass Fähigkeiten zur Wissensabsorption vorliegen und dass Fähigkeiten zur Wissensintegration beherrscht werden. Diese drei Bestandteile der Wissensflexibilität äußerten positive Auswirkungen in Bezug auf Prozessinnovationen. Ebenso wurde herausgefunden, dass die Bedeutung von sozialen Netzwerken eher untergeordnet in Bezug auf den Wissenstransfer ist (vgl. Rhodes et al., 2008, S. 245). Ähnliches zeigen die Ergebnisse von Jain und Moreno (2015, S. 14): Faktoren des organisationalen Lernens wie Kooperation und Teamarbeit oder Autonomie und Freiheit wiesen positive Auswirkungen auf die Performance von Unternehmen auf. Wang (2008, S. 635) analysiert nicht allein den Einfluss der Lernorientierung eines Unternehmens auf den Erfolg des selbigen. Es wird ebenso untersucht, ob und wie die Lernorientierung den Effekt der unternehmerischen Ausrichtung auf die Unternehmensperformance mediiert. Es werden Hinweise gefunden, dass die Beeinflussung der Lernorientierung ein sehr einflussreiches Instrument für Unternehmer ist, um die Performance des Unternehmens zu fördern (vgl. Wang, 2008, S. 635). Das Lernen nimmt in der intelligenten Perspektive einer Organisation einen zentralen Stellenwert ein. Durch das Lernen kann der Wissensstand erweitert werden. Dabei hilft es, wenn

Wissen einfach transferiert und vermittelt werden kann. Insbesondere bei Nachfolgeregelungen ist es von Vorteil, wenn Wissen flexibel ist, da essenzielles Wissen auf diese Weise einfach weitergegeben werden kann. In Familienunternehmen ist dieser Punkt umso bedeutender, da der Wissensverlust in derartigen Unternehmen sehr gravierend sein kann (vgl. Yew Wong & Aspinwall, 2004, S. 55). Die Forschung bezieht sich hierbei häufig auf die Übergabe von Managementpositionen, oftmals an Familienmitglieder. Doch gilt die Gefahr des Wissensverlusts ebenso für andere Kernmitglieder des Unternehmens. Diese Gefahr sei in Familienunternehmen deutlich höher als in Großunternehmen, da das Wissen häufig stark personengebunden ist, speziell bei Eigentümer-Managern, so Bracci und Vagnini (2011, S. 14). Die Flexibilität des Wissens in Familienunternehmen ist also nicht unbedingt als gegeben anzusehen, da insbesondere langjährige, zentrale Mitarbeiter über ein großes Fachwissen verfügen, welches nicht ohne weiteres kodifiziert oder vermittelt werden kann. Zugleich könnte argumentiert werden, dass im Mittelstand aufgrund enger Verbindungen und informeller Kommunikation bessere Voraussetzungen für den Wissenstransfer existieren.

Die Thematik der *virtuellen* Organisationsflexibilität ist im Vergleich der sechs Organisationsperspektiven bisher am wenigsten erforscht worden. Die virtuelle Perspektive allerdings umfasst verschiedene Aspekte neuartiger, moderner Organisationen und Organisationsformen, die durchaus bereits analysiert worden sind. So kann danach recherchiert werden, was eine Wertschöpfungs- oder Produktionskette mehr oder weniger flexibel macht. Ferner kann gefragt werden, welchen Einfluss es auf die Flexibilität einer Organisation hat, dass Unternehmensgrenzen zusehends verschwimmen und dass der Grad der Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen mehr und mehr steigt. Zu diesen Fragen existieren jedoch nur wenige tiefergehende Analysen. Es gebe immer noch einen fehlenden Konsens hinsichtlich der Definition und Konzeptionalisierung der Wertschöpfungskettenflexibilität, stellen Manders et al. (2017, S. 964) fest. Es fehle an einer umfassenden Analyse der Flexibilität der Wertschöpfungskette. Vielmehr werde sich auf einzelne Dimensionen fokussiert. Es gebe kaum Ansätze, die Wertschöpfungskettenflexibilität mess- und vergleichbar zu machen (vgl. Manders et al., 2017, S. 1012).

Die Flexibilität innerhalb der Wertschöpfungskette wird zunehmend als Absicherung gegen die Volatilität der Wirtschaft gesehen. Durch die Flexibilität in der Wertschöpfungskette könne, so Tiwari et al. (2015, S. 767), besser mit derartigen Risiken umgegangen werden. Anders als bei der Produktionsflexibilität sei es bei der Wertschöpfungskettenflexibilität relevant, dass alle Partner in der Kette Flexibilität zeigen. Ist ein Teil der Kette starr, so stockt der gesamte Prozess (vgl. Tiwari et al., 2015, S. 768). Es werden verschiedene Dimensionen der Wertschöpfungskettenflexibilität in dieser Veröffentlichung differenziert. Diese bieten mehrere Anknüpfungspunkte für die virtuelle Flexibilität:

- Mit der Rückwärtsintegration ist gemeint, dass es Mitgliedern anderer Wertschöpfungsketten ermöglicht wird, der Wertschöpfungskette beizutreten.
- Rekonfiguration bedeutet Flexibilität, da die Wertschöpfungskette so die eigene Struktur an die Erfordernisse der Industrie und des Markts anpassen kann.

- Flexibilität in Bezug auf die Partnerschaft (engl. *partnering*) beinhaltet die Möglichkeit, die Partner in der Wertschöpfungskette rasch und problemlos zu wechseln, um Vorteile zu ziehen aus den Veränderungen des Umfelds.
- Von Flexibilität in der Lieferanten- und Kundenbeziehung kann gesprochen werden, wenn eine vertrauenswürdige und kooperative Zusammenarbeit während der Aufrechterhaltung der Wertschöpfungskette verstetigt werden kann.
- Zuletzt ist die Flexibilität bei der Informationsverbreitung bedeutend, da die Verteilung von Informationen innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks auf diese Weise synchronisiert, integriert und koordiniert werden kann (vgl. Tiwari et al., 2015, S. 773). Anhand dieser Untersuchungen werden speziell die Aspekte der schnellen Rekonfiguration, der verbindenden Werte, der vertrauensvollen Zusammenarbeit sowie der Informationssysteme unterstrichen.

Es genüge nicht mehr, lediglich die Flexibilität eines einzelnen Unternehmens oder einer Fabrik zu analysieren, so Stevenson und Spring (2007, S. 685). Vielmehr gehe es darum, die Flexibilität eines Unternehmens im Verbund mit dem Wertschöpfungsnetzwerk nachvollziehen zu können. In der Literatur herrsche aber eine limitierte Sicht auf diese Art der Flexibilität. Oftmals werde die Flexibilität der Wertschöpfungskette einzig als reaktives Instrument angesehen, um mit Unsicherheit umgehen zu können (vgl. Stevenson & Spring, 2007, S. 685). Ähnlich wie Tiwari et al. (2015) identifizieren Stevenson und Spring (2007, S. 691) mehrere Elemente einer flexiblen Wertschöpfungskette:

- Robuste Netzwerkflexibilität: Damit ist gemeint, dass die Wertschöpfungskette von Grund auf fähig ist, mit verschiedenen Ereignissen umgehen zu können.
- Rekonfigurationsflexibilität: Dies stellt die Einfachheit und Mobilität dar, mit der die Wertschöpfungskette adaptiert werden kann, je nach Umweltveränderungen.
- Aktive Flexibilität: Es geht hierbei um die Fähigkeit, dass die Wertschöpfungskette als Ganzes effektiv agiert, sowohl in proaktiver als auch in reaktiver Form.
- Potenzielle Flexibilität: Die Flexibilität ist zum Teil eine kontingente Ressource. Sie dient als Puffer für Erfordernisse, die aktuell noch nicht vorherzusehen sind.
- Netzwerkausrichtung: Hiermit ist die Flexibilität gemeint, dass einzelne Mitglieder der Wertschöpfungskette individuelle Ziele (temporär) unterordnen, damit die Wertschöpfungskette als Ganzes aufrechterhalten werden kann.

Eine hilfreiche Systematisierung wird von Lummus et al. (2003, S. 4) erstellt. Es werden fünf Komponenten der Flexibilität einer Wertschöpfungskette erkannt: das operative System, die Logistikprozesse, das Liefernetzwerk, das Organisationsdesign sowie die Informationssysteme. Zu jeder dieser Komponenten finden sich Flexibilitätscharakteristika, wie sie in Tabelle 73 zu erkennen sind. Hier finden sich viele Charakteristika, welche Scholz (2007, S. 320) als essenziell für eine funktionierende virtuelle Organisation ansieht. Virtuelle Organisationen als solche, so Scholz (2007, S. 320), seien „Gestaltungsformen, die räumliche, zeitliche und funktionale Grenzen flexibilisieren und real oder zumindest in ihrer Wirksamkeit aufweichen“. Daher

kann argumentiert werden, dass virtuelle Organisationen ohnehin flexibler sind als andere Organisationsformen. Obgleich oft betont wird, es gebe keine Klarheit über die Definitionen der Wertschöpfungskettenflexibilität, so sind doch einige Gemeinsamkeiten in den Untersuchungen erkennbar. So wird ein fortschrittliches Informationssystem, durch das Wissen zügig und zielgerichtet vermittelt und angewendet werden kann, als wesentliche Grundlage angesehen. Darüber hinaus wird die Rekonfigurierbarkeit der Wertschöpfungskette unterstrichen. Wichtig und passend zu den grundlegenden Auffassungen der Flexibilität ist, dass auch die Flexibilität der Wertschöpfungskette als Potenzial erachtet wird (vgl. Stevenson & Spring, 2007, S. 691). Flexibilität – auch über Unternehmensgrenzen hinaus – ist also eine Option, welche aber von sich selbst aus noch keinen Vorteil bringt, sondern erst aktiviert werden muss.

Komponenten der Wertschöpfungskettenflexibilität				
Flexibilität des operativen Systems	Flexibilität der Logistikprozesse	Flexibilität des Liefernetzwerks	Flexibilität des Organisationsdesigns	Flexibilität des Informationssystems
		Charakteristika		
Rekonfigurierbarkeit	Anpassung an globale Erfordernisse	Hinzufügen und Entfernen von Lieferanten	Veränderung der Organisationsstruktur	Synchronisierung der Informationssysteme der Partner
Wandelbarkeit	Bedienung der Kundenbedürfnisse	Schnelle Auswahl neuer Lieferanten	Veränderung der Personalpraktiken	Schaffung von Schnittstellen zwischen den Partnern
Adaptionsvermögen	Variation der Lagerfläche	Variation von Lieferbeziehungen	Veränderung der Personalkompetenzen	Informationsaustausch mit Partnern
	Variation der Transportträge	Variation der Kapazitäten der Lieferanten	Veränderung der Kultur	

Tabelle 73: Komponenten und Charakteristika der Wertschöpfungskettenflexibilität (in Anlehnung an Lummus et al., 2003, S. 5)

Die Flexibilität der Organisation einzig auf eine Perspektive zu reduzieren, bietet keinen Mehrwert bei der Untersuchung der Überlebensfähigkeit in einer komplexer werdenden Unternehmensumwelt. Insbesondere im Fall von Familienunternehmen gestaltet sich das Agieren vielschichtig. Mit dem Familiensystem kommt eine weitere Komplexitätsebene hinzu. Diese Komplexitätsebene ist gleichermaßen Alleinstellungsmerkmal wie auch Herausforderung. Um Familienunternehmen und somit den Mittelstand besser verstehen zu können, sei es notwendig, eine distinkte Theorie der Familienunternehmen zu entwerfen, so Pieper und Klein (2007, S. 304). Die Grundlage hierzu sei zu finden in der Theorie der offenen Systeme. Das Unternehmen werde dabei als ein System aus mehreren Subsystemen angenommen, welches wiederum in breitere ökonomische und kulturelle Systeme eingebettet sei. Ein fortgeschrittenes Modell der Familienunternehmen solle, so Pieper und Klein (2007, S. 305), folgende Komponenten berücksichtigen: das Umfeld, das System des Familienunternehmens sowie die individuelle Ebene. Das System des Familienunternehmens

wiederum umfasse die Familie, die Eigentümer, das Management und die Subsysteme des Unternehmens.

Familienunternehmen seien im Speziellen gekennzeichnet anhand offener Kulturen, welche einen effizienten Austausch und spezielle Lerngelegenheiten erzeugten (vgl. Hall et al., 2001, S. 206). Diese Kennzeichen durchdringen die gesamte Organisation. Familienunternehmen seien nicht etwa inflexibel, wandlungsresistent und rigide aufgrund von Traditionen. Im Gegenteil: durch die spezielle Unternehmenskultur könne das Unternehmertum stärker ausgeprägt sein als in anderen Organisationen (vgl. Hall et al., 2001, S. 206). Wirkungsvoll seien dabei vor allem die explizite Kultur mit klaren Werten, Normen und Annahmen sowie die Offenheit, aufgrund derer Kritik problemlos geäußert werden könne wie Ideen zum Wandel.

Die Flexibilität der Organisation ist aufgrund der Offenheit durch eine Vielzahl von Impulsen gefordert. Diese Impulse können von außen oder von innen kommen. Doch die Flexibilität ist kein alleinstehendes Konstrukt. Sie setzt sich im Sinne der Systemtheorie aus mehreren Subsystemen zusammen. Im Falle der Familienunternehmen und des Mittelstands kommt sogar noch ein System hinzu mit der einflussreichen Familie hinter dem Unternehmen. Die einzelnen Flexibilitätsdimensionen der Organisation können sich ergänzen oder miteinander in Konflikt stehen. Gleiches gilt für die Verbindung mit der Managerflexibilität. Ein Manager könnte hochflexibel sein, doch könnten seine Flexibilitätsausprägungen nicht zu jenen der Organisation passen. Die Grundidee findet sich hierzu bei De Leeuw und Volberda (1996, S. 121), die Flexibilität als systematisches und multidimensionales Konstrukt sehen. Einzuzunehmen sei dabei eine duale Kontrollperspektive im Sinne der Systemtheorie. Dabei wird Flexibilität im Organisationskontext als Funktion der Kontrollkapazitäten des Managements und der Kontrollierbarkeit der Organisation erachtet. Die Existenz von Flexibilität führt noch nicht zu einer gesteigerten Innovationskraft oder einem Wettbewerbsvorteil. Sie muss zielgerichtet eingesetzt werden. Je nachdem, welche Optionen für sinnvoll erachtet werden, entscheiden Verantwortliche, welches Potenzial genutzt werden soll und welches ungenutzt bleiben soll.

Es ergibt sich eine Matrix der Flexibilitätsdimensionen, wie sie in Abbildung 59 zu sehen ist. Je nach Impuls kann eine andere Kombination und Aktivierung dieser Flexibilitätsoptionen von Vorteil sein. Nur selten werden alle Felder der Matrix aktiviert werden müssen. Diese Matrix, eröffnet durch Manager- sowie Organisationsflexibilität, stellt somit einen Optionsraum dar. Das Potenzial dieses Optionsraums kann allerdings erst umgewandelt werden in einen Erfolg, wenn die Optionen zielgerichtet aktiviert werden. Wiederum eingeschränkt werden können die Flexibilitätspotenziale aufgrund der dahinterstehenden Ressourcen, die mehr oder weniger Diskretion für Manager oder Organisation erlauben. Abbildung 59 ist hierbei die Illustration von Theorem 1 dieser Forschungsarbeit.

Theorem 1: Die Flexibilität des Mittelstands ist ein duales, multidimensionales System. Die Manager- und die Organisationsflexibilität bilden dabei zwei interagierende Subsysteme der Unternehmensflexibilität. Das Zielkriterium der Unternehmensflexibilität ist dabei nicht ein Mehr an Flexibilität sowohl

auf Manager- als auch auf Organisationsseite, sondern eine Passung der Subsysteme untereinander sowie eine Passung zu den Flexibilitätsanforderungen des Umfelds Manager- und Organisationsflexibilität erzeugen einen Options- und damit Potenzialraum, der aktiviert werden kann, der aber nicht die Aktivität selbst darstellt. Begünstigt oder beschränkt werden die Entscheidungsträger im Mittelstand durch die Ressourcen auf Manager- sowie auf Organisationsseite. Diese Ressourcen beeinflussen die Diskretion. Im Mittelstand ist die Verschränkung und Passung von Manager- und Organisationsflexibilität umso bedeutender aufgrund der Einheit von Eigentum und Kontrolle. Die Auffassung der Unternehmensflexibilität als duales Kontrollsystem ist auch daher hilfreich, da über das Subsystem der Managerflexibilität das Familiensystem als Kennzeichen des Mittelstands in die Untersuchung des Unternehmens integriert werden kann.

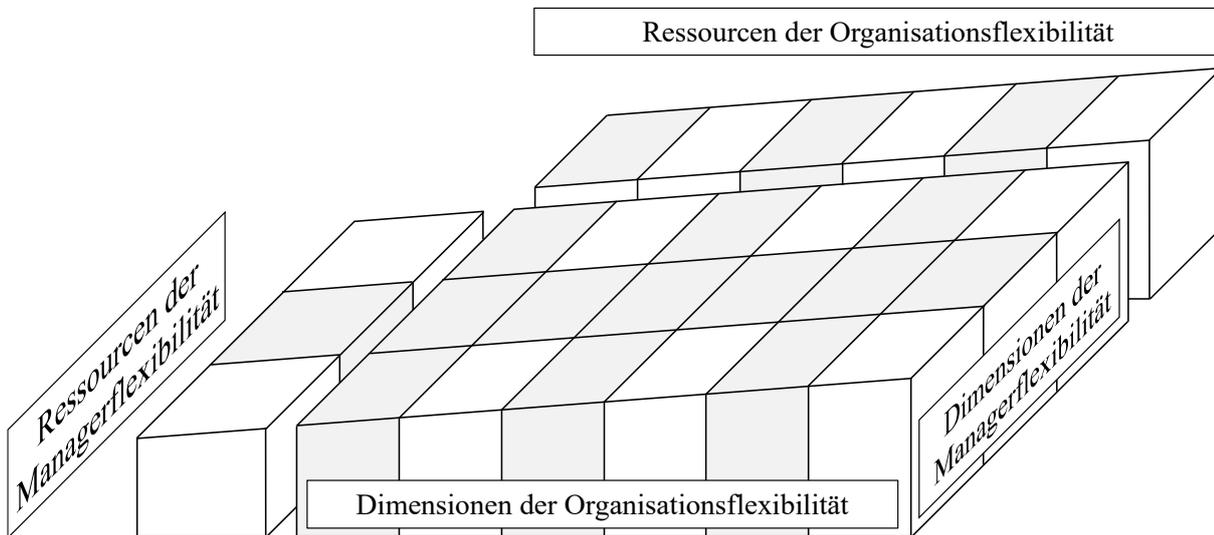


Abbildung 59: Das Zusammenspiel von Manager- und Organisationsflexibilität

5.2 Intuitive Flexibilität

5.2.1 Effekt der Einheit von Eigentum und Kontrolle im Mittelstand

Das entscheidende Kriterium der Zugehörigkeit zum Mittelstand ist die Einheit aus Eigentum und Kontrolle. Aus dieser Einheit entsteht eine enorme Personen- und Familienbezogenheit. Aus dem mittelstandstypischen Alleinstellungsmerkmal erwuchs auch die Festlegung der Zielgruppe der Experteninterviews. In den Aussagen der Experten findet sich eine Vielzahl an Hinweisen darauf, dass der Wettbewerbsvorteil des mittelständischen Unternehmens zu einem Großteil aus eben dieser Überschneidung von Eigentum und Kontrolle heraus entsteht.

Seit Jahrzehnten stehen die Familie und der Familienname zumeist für das Unternehmen. „[S]ein Opa hat das Unternehmen gegründet, [...] der steht halt vor dem Ganzen, dem Unternehmen“, erörtert Experte 5 in Bezug auf den Gründer des Unternehmens und die

daraufliegenden Generationen. Interessant ist dabei, dass gesagt wird, der Gründer, Eigentümer und Manager, stehe *vor* dem Unternehmen. Dies zeigt, dass der Manager und Eigentümer mit seinem Namen nicht allein für das Unternehmen steht, sondern dass er ferner als ein Beschützer agiert. „[D]iesen Bezug zum Unternehmen machen halt Menschen logischerweise nicht nur an dem Namen eines Unternehmens fest,“, fährt Experte 5 fort, „sondern das machen Menschen an Personen des Unternehmens fest und das ist halt irgendwo ganz, ganz wichtig oder das sehe ich auch als Vorteil an einem inhaber- oder [...] familiengeführten Unternehmen, weil da in dem Moment nicht nur eine Person da ist, sondern die Person auch hinter diesem Namen steht.“ Es ist demnach nicht allein die aktuelle Einheit aus Eigentum und Kontrolle, sondern die fort-dauernde Tradition dieser Einheit. Für Partner und die Öffentlichkeit stehen somit eine einzige Person oder familiär aufeinanderfolgende Personen für die Gesamtheit des Unternehmens.

Aufgrund der Einheit von Eigentum und Kontrolle entstehe Durchschlagskraft, so Experte 9. Dass man schneller und flexibler sei, „hat aber überhaupt nichts mit Größe zu tun“, erklärt der Experte 9. Es liege darin begründet, dass man sowohl Besitzer als auch Manager des Unternehmens ist und somit unabhängiger Entschlüsse fassen könne. Aufgrund dieser Strukturen entstünden große Vorteile, so Experte 2: „[E]s läuft sehr viel über meine Person, [...] auf diese Art und Weise habe ich mir auch eine Struktur gebaut, dass ich sehr kurze Wege habe.“ Aufgrund des hohen Einflusses als Eigentümer-Manager kann man so die Struktur des Unternehmens an die eigenen Präferenzen anpassen. In größeren Unternehmen ist eine solche Passung vermutlich nicht vorhanden. Zwar entstehe dadurch eine starke Belastung, doch bedeute die machtvolle Position ebenso, dass Entscheidungen zügiger getroffen werden könnten. „Das ist ja das Schöne [...],“, stellt Experte 8 fest, „dass man relativ [...] entscheidungsstark und entscheidungsschnell sein kann, weil ich halt nicht noch extra einen Aufsichtsrat fragen muss [...].“

Die Einheit aus Eigentum und Kontrolle eröffnet dem Mittelstand sozusagen eine neue Handlungsebene, die einem Unternehmen ohne solche Machtkonzentration nicht zur Verfügung steht. „[D]urch diese 100-prozentige Eigentümerstruktur“, so Experte 10, „kann man halt von jetzt auf gleich sagen: ‚So reagieren wir halt darauf‘, und da [ist] [...] das schnelle Handeln meistens wichtiger, als dass das 100 Prozent perfekt durchdacht ist.“ Die Einheit von Eigentum und Kontrolle ermöglicht es, Prozesse zu beschleunigen und Entschlüsse zu fassen, obgleich die endgültige Kontrolle noch nicht stattgefunden hat. „[D]urch diese Bankenunabhängigkeit, die wir haben und einen sehr, sehr hohen Eigenkapitalanteil und [...] das hundertprozentige Besitzeigentum [...] können wir viel schneller alles entscheiden“, meint ebenso Experte 10.

Dass die Manager zugleich Eigentümer der Familienunternehmen sind, ermöglicht nicht nur einen breiter gefassten Handlungsspielraum im Sinne der Flexibilität, sondern es wird ebenso Dynamik freigesetzt. Die Einheit von Kontrolle und Eigentum steigert die Verschränkung von Organisations- und Managerflexibilität, was den Zugriff auf die Flexibilitätsoptionen erhöht. Diskretion, also Flexibilität, und Dynamik hängen dabei direkt zusammen und bedingen einander. „Ich habe es total genossen, diese Freiheit, dynamisch zu sein“, hebt daher auch Experte 17 hervor. Experte 19 wiederum erklärt, er könne aufgrund seiner Machtfülle „Entscheidungen

hier treffen, Investitionsentscheidungen, auch große Investitionsentscheidungen innerhalb [von] einem Tag“. Dabei werde „viel, ganz viel“ Bauchgefühl eingesetzt. „Intuition [...] spielt eine für mich eine, eine gerade im Mittelstand eine wesentliche Rolle, weil wir uns die auch erlauben können“, erkennt Experte 22.

Zwar ist man die zentrale Person im Unternehmen und könnte alles entscheiden, doch vertraut man den Mitarbeitern und lässt diesen viel Entscheidungsspielraum zukommen. Alles selbst zu entscheiden, „das funktioniert einfach nicht mehr, sondern Sie müssen an der Stelle der Komplexität Rechnung tragen, indem Sie auch entscheiden lassen und dann auch ein Stück weit vertrauen“, so Experte 22. „Ich bin einer von den Jungs, ja“, sagt Experte 1 in ähnlicher Weise. „[I]ch glaube, dass die Flexibilität extrem wichtig ist, wenn man oder extrem erfolgreich ist auch, wenn man immer die Verbindungen zur Basis auch behält“, betont Experte 2. In einem Familienunternehmen spiele „dieser persönliche Kontakt Inhaber zu den Mitarbeitern“ eine zentrale Rolle, so auch Experte 5. Dies drückt sich ebenso in der Kommunikation aus. „Hier ist jeder mit jedem per Du“, erklärt Experte 7.1. Der erhöhte Entscheidungsspielraum ist demzufolge nicht allein auf der höchsten Ebene der Entscheidungen angesiedelt, sondern überträgt sich tief in die einzelnen Bereiche des Unternehmens. Dies Basis stellt dabei das tiefe Vertrauen der Unternehmensmitglieder zueinander dar.

Die Einheit aus Eigentum und Kontrolle führt zu einer mächtigen Alleinstellung der Eigentümer-Manager. Zugleich besitzen die Eigentümer-Manager ein enormes Tiefenverständnis für das Unternehmen. Sie pflegen enge Verbindungen über alle Ebenen des Unternehmens hinweg. Dadurch werden Flexibilitätspotenziale eröffnet, die einen Unterschied zu großen Unternehmen darstellen, obgleich große Unternehmen auf den ersten Blick über mehr Ressourcen verfügen. Die Einheit aus Eigentum und Kontrolle führt demzufolge dazu, dass eine tiefere Ebene der Flexibilität freigeschaltet und genutzt werden kann.

Wie in den Interviews deutlich wird, muss das Management in mittelständischen Unternehmen zwangsläufig anders sein als in größeren Unternehmen. Die Begründung liegt in der grundlegend anderen Eigentümer- und Kontrollstruktur sowie der zusätzlichen Komplexitätsebene durch das Familiensystem. Die Andersartigkeit des Managements im Mittelstand oder in Familienunternehmen wird in der Literatur häufig hervorgehoben. Allein aufgrund von Ressourcenbeschränkungen könne die Unternehmensführung in kleinen und großen Unternehmen nicht auf dieselbe Weise realisiert werden. Woods und Joyce (2003, S. 181) beispielsweise äußern, dass kleine Unternehmen eher am operativen und damit kurzfristigen Management orientiert seien als am langfristig ausgelegten strategischen Management. Dabei berufen sie sich vor allem auf Studien von Mintzberg (1978), anhand derer deutlich werde, dass Eigentümer-Manager bei der Unternehmensführung anders vorgehen als es in der Forschungsliteratur des strategischen Managements vorgesehen ist. So werden mehrere Thesen aufgestellt hinsichtlich der Möglichkeiten des strategischen Managements in kleinen Unternehmen:

1. Geschriebene strategische Pläne sind weniger relevant in kleinen Unternehmen als persönliche strategische Visionen der Eigentümer-Manager.

2. Kleine Unternehmen entwickeln Strategien, die absichtliche Extrapolationen der Persönlichkeit des Eigentümer-Managers sind.
3. Der Entscheidungsprozess kleiner, speziell innovativer Unternehmen ist oftmals intuitiv und der Erfolg dieser Entscheidungen hängt insbesondere an der zur Verfügung stehenden Flexibilität (vgl. Woods & Joyce, 2003, S. 182-183).

Eine der Hauptkenntnisse von Woods und Joyce (2003, S. 190) ist, dass Eigentümer-Managern weniger strategische Instrumente als den Managern von Großunternehmen zustehen, dass die daraus entstehende geringere Nutzung derartiger Instrumente aber nicht als Fehlen von Expertise verstanden wird. Es deutet also auf ein Verständnis als andere Art der Expertise hin, welche auf intuitiven Entscheidungen basiert. Angesichts des immer dynamischer und wechselhafter werdenden Umfelds wirken die Merkmale der Unternehmensführung in kleinen Unternehmen – wenig Bürokratie und Formalisierung und daraus entstehende höhere Flexibilität – durchaus vorteilhaft. Strategisches Planen bietet aufgrund kürzerer Wirtschaftszyklen weniger Mehrwert als noch vor einigen Jahren.

Die Einheit von Eigentum und Kontrolle in kleinen Unternehmen wird in der Forschung häufig hinsichtlich der Entscheidungsprozesse analysiert. Jørgensen (2004, S. 669) findet beispielsweise heraus, dass die strategischen Entscheidungsprozesse in Kleinunternehmen deutlich weniger komplex ausfallen, was eine Entsprechung zu den Ergebnissen der qualitativen Teilstudie darstellt. Dies zeigt sich daran, dass weniger Schritte und Methoden durchgeführt und eingesetzt werden bei derartigen Entscheidungen. Dies kann auch daran liegen, dass eine einzige Person entscheiden kann, welche Prozessschritte im jeweiligen Fall wirklich vonnöten sind. Eigentümer-Manager übersehen alles. Die Entscheidungsfindung ist zumeist sehr zentralisiert (vgl. Yew Wong & Aspinwall, 2004, S. 49). Es wird hervorgehoben, dass Manager in Familienunternehmen ein tieferes und breiteres Verständnis besitzen, insbesondere in Bezug auf die Wissensbasis, so Yew Wong und Aspinwall (2004, S. 49). Dies entspricht der intuitiven und tiefen Flexibilität, die durch die Einheit von Kontrolle und Eigentum freigelegt wird.

Ohne Frage sei es, dass der Managementprozess in kleinen Unternehmen charakterisiert ist durch personalisierte Präferenzen des Eigentümer-Managers. Die Ausrichtung des Unternehmens sei demnach oftmals eine Entsprechung der Persönlichkeiten in der Unternehmensführung (vgl. Beaver & Jennings, 2005, S. 12). In extremen Fällen könne die Machtzentralisierung in kleinen und damit eben auch in Familienunternehmen dazu führen, dass egoistisches Handeln der Eigentümer-Manager in einem direkten Scheitern des gesamten Unternehmens resultiert (vgl. Beaver & Jennings, 2005, S. 9). Dies stelle eine dunkle Seite der Unternehmensführung in Familienunternehmen dar. Beaver und Jennings (2005, S. 9) verfolgen den Erklärungsansatz, dass ein ausschlaggebender Grund im Scheitern von Familienunternehmen daher stammt, dass der Eigentümer-Manager ein irrationales Handeln aufweist, welches der zu empfehlenden Verhaltensweise aus der klassischen Managementtheorie widerspricht.

Die Heterogenität von Familienunternehmen wird von Miller und Le Breton-Miller (2021, S. 663) hervorgehoben. Familienunternehmen bewegen sich zwischen Extremen. So können

Familienunternehmen sehr stark, aber auch sehr schwach hinsichtlich der Innovationskraft sein. In Familienunternehmen gebe es demnach das Potenzial, sich in beide Richtungen vieler Skalen zu bewegen. Dazu zählt ebenfalls die bivalente Eigenschaft der politischen, moralischen und ökonomischen Machtstellung der Unternehmensführung. Die Diskretion der Eigentümer-Manager erlaube es, das Unternehmen je nach individuellen Charakteristiken zu formen. Dies könne dazu führen, dass man aufgrund der Unabhängigkeit langfristige Projekte verwirklicht. Durch weitsichtige Entscheidungen könnten viele Anspruchsgruppen befriedigt werden. Es könnte soziale Verantwortung übernommen werden sowie Innovationen vorangetrieben werden (vgl. Miller & Le Breton-Miller, 2021, S. 666-667). Wird die Machtposition in positiver Weise genutzt, könne dies zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Jedoch könne die Diskretion ebenso dazu führen, dass unvorsichtig gehandelt werde und strategische und organisatorische Grundsätze missachtet würden. Es könne zu Konservatismus und Vetternwirtschaft kommen ebenso wie zur Befriedigung persönlicher Interessen durch das Unternehmen auf Kosten betriebswirtschaftlicher Ziele (vgl. Miller & Le Breton-Miller, 2021, S. 666-667). In solchen sind die Kontrollorgane großer Unternehmen ein Schutz gegen die dunkle Seite der Unternehmensführung in Familienunternehmen.

In Bezug auf die Innovationskraft erörtern Miller und Le Breton-Miller (2021, S. 669), dass Familienunternehmen und die jeweilige Unternehmensführung eine höhere Motivation besitzen könnten für langfristige Innovationsprojekte. So könnten auch zukünftige Generationen profitieren von heutigen Ansätzen. Man ertrage in Familienunternehmen daher längere Amortisationszeiten, weswegen großzügiger und kreativer investiert werde. Jedoch könnte es ebenso dazu kommen, dass die Innovationskraft darunter leide, dass wichtige Innovationspositionen mit Familienmitgliedern besetzt werden, die keine Kompetenzen in diesem Bereich besitzen. Zudem könnten Eigentümerfamilien eher daran interessiert sein, regelmäßig Ressourcen aus dem Unternehmen in die Familie zu übertragen, als diese in Innovationsprojekte einzubringen (vgl. Miller & Le Breton-Miller, 2021, S. 669).

5.2.2 Intuition im Management des Mittelstands

Die Relevanz der Intuition wurde bereits in den theoretischen Grundlagen beleuchtet, allerdings wurde das intuitive Management nicht als Konstrukt in die quantitative Studie einbezogen. Dies liegt daran, dass die Intuition nicht ursprünglich in den drei Perspektiven der Managerflexibilität oder in den drei dynamischen Managerfähigkeiten enthalten ist. Während der qualitativen Teilstudie aber wurde deutlich, wie bedeutend die Intuition im Mittelstand sein kann.

Es wird ersichtlich, dass die Intuition besonders dann relevant wird, wenn Prozesse beschleunigt werden sollen und wenn es gilt, Entscheidungen zu treffen. Dass man diese Intuition überhaupt einsetzen kann, ist im Mittelstand eng verbunden mit der Einheit von Eigentum und Kontrolle. Manager können aus diesem Grund frei entscheiden, wie komplex und detailgenau Entscheidungs- und Kontrollprozesse ausfallen sollen. Angesprochen auf das Ausschlaggebende bei wichtigen Entscheidungen antwortet Experte 11: „Das ist schon ein Bauchgefühl. Da

können wir uns als kleines mittelständisches Unternehmen keine großen Kontrollprozesse entwickeln.“ Aus Sicht der strategischen Managementliteratur wirkt das Verlassen auf das Bauchgefühl wenig professionell. Dennoch äußert Experte 22: „Die besten Entscheidungen, die ich zumindest getroffen habe in den letzten Jahren, waren immer intuitiv.“

Man ist sich im Mittelstand bewusst, dass das Einbringen der Intuition für größere Unternehmen oder für Forscher kaum denkbar ist. „Ja, das ist viel Bauchgefühl“, beschreibt Experte 4 den Einsatz der Intuition in der Unternehmensführung. „Wenn ich das einem Betriebswirtschaftler sage, der kriegt das schiere Grausen, ich weiß.“ Ebenso gibt Experte 19 zu, dass „[v]iel, ganz viel“ Bauchgefühl beispielsweise bei Investitionsentscheidungen eingesetzt werde. Hierzu gibt es einige ähnliche Aussagen. So auch bei Experte 8, der erklärt, in seiner Art der Unternehmensführung sei „viel Bauch mit drin“. Es wird bewusst auf Schritte verzichtet, die unter normalen Umständen als verpflichtend angesehen werden müssten. Damit allerdings fühlen sich die Entscheidungsträger nicht unwohl. „Ja, an sich fühlt man sich wohl, gut“, betont Experte 8. „Bisher ist es auch immer gut gegangen.“

Es ist allerdings nicht unbedingt so, dass die Intuition bewusst genutzt und eingesetzt werden kann. „[I]ch vergleiche das immer gerne mit Auto fahren“, führt Experte 15 aus. „Also, wissen Sie, wenn Sie die erste Stunde Auto lernen, erste Autofahrstunde, dann konzentrieren Sie sich. Sie sitzen verkrampfter im Lenkrad und müssen sich dann sagen: ‚Okay, jetzt schalte ich nach vorne links, muss die Kupplung betätigen mit dem Fuß.‘“ Doch mit der Zeit fließe die Intuition eher unterbewusst in die Entscheidungen ein. „[W]enn Sie sich heute ins Auto setzen, was machen Sie dann?“, erläutert Experte 15. „Haben Sie sich jemals daran erinnert: ‚So jetzt schalte ich und jetzt mache ich das Pedal?‘ Das macht man gar nicht mehr.“

Sucht man nach dem Erfolgsgeheimnis des Mittelstands, so könne dies laut Experte 15, in der anderen Art der Unternehmensführung gefunden werden. Die Intuition nehme dabei eine zentrale Stellung ein. „Sie müssen sich vorstellen, [...] dass wir praktisch [...] durch diese unkonventionelle Art so ein Mittelstandsunternehmen nach vorne zu bringen, dass sich daraus im Prinzip überhaupt erst diese ganzen Chancen ergeben haben [...] und das ist ein Hauptgarant gewesen“, erklärt es Experte 15. Unkonventionell ist hierbei ein treffendes Wort, da bereits in den vorherigen Abschnitten nachvollziehbar gemacht wurde, dass kleinere Unternehmen oftmals mit einer wenig strategischen und wenig professionellen Unternehmensführung verbunden werden. Die Eigentümer-Manager selbst aber bezeichnen dies in keinem Fall als ein unvorteilhaftes Vorgehen.

Die Intuition wird in bisherigen Untersuchungen mitunter in die Kategorie der für den Wettbewerbsvorteil entscheidenden Ressourcen eingeteilt. Der Resource Based-View, so Habbershon und Williams (1999, S. 1), biete sich als geeignete Grundlage an, um die Vorteile von Familienunternehmen zu analysieren. Im Fall von Familienunternehmen seien die Quellen des Wettbewerbsvorteils daher so schwierig zu identifizieren, da sie komplex und immateriell sind. Für Konkurrenten sei es beinahe unmöglich, die Quellen des Wettbewerbsvorteils nachvollziehen zu können, wenn kausale Ambiguität herrsche. Familienunternehmen besäßen, so Habbershon

und Williamson (1999, S. 12), mehrere intuitionsbasierte Ressourcen, welche in den meisten Untersuchungen des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nicht berücksichtigt werden.

Auf die Unterscheidung zwischen rationaler Analyse und kreativer Intuition nimmt ebenfalls Sadler-Smith (2004, S. 155) Bezug. Aus einer Kontingenzzperspektive heraus wird untersucht, wie der kognitive Stil eines Managers sich auswirkt auf die Performance des Unternehmens. Dabei wurden sowohl Eigentümer-Manager als auch Fremdmanager kleiner und mittelgroßer Unternehmen befragt. Anhand einer Regressionsanalyse wurden Hinweise darauf gefunden, dass ein intuitiver Entscheidungsstil positiv in Bezug auf finanzielle sowie nicht-finanzielle Kennzahlen wirkt. Allerdings konnte keine Unterstützung gefunden werden für die Hypothese, dass der positive Einfluss des intuitiven kognitiven Stils umso höher ausfällt, je instabiler das Umfeld ist (vgl. Sadler-Smith, 2004, S. 165). Jedoch betont Sadler-Smith (2004, S. 174), dass es sich bei den Wirkungsbeziehungen um kausal mehrdeutige Effekte handeln könnte. Dies bedeutet, dass nicht ganz nachvollzogen werden kann, wie ein intuitiver Entscheidungsstil letztendlich zu einem Vorteil führt.

Die Einheit von Eigentum und Kontrolle in Familienunternehmen führe zur Möglichkeit, spezielle Praktiken der Unternehmensführung einzusetzen (vgl. Soleimanof et al., 2018, S. 35-37). Die Autorität in der Organisation sei zumeist fokussiert auf eine Person – den Eigentümer-Manager, was dazu führe, dass mehr Freiraum herrsche, um die Unternehmensführung nach den eigenen Vorlieben und mitunter unkonventionell zu gestalten. Dabei werde das Bauchgefühl zu einem wichtigen Entscheidungskriterium (vgl. Soleimanof et al., 2018, S. 35-37). Durch zu starke Formalisierung könne dieses Risikoverhalten blockiert und Familienunternehmen damit einem enormen Wettbewerbsvorteil beraubt werden (vgl. Naldi et al., 2007, S. 42). Die Entscheidungsfindung in kleineren Unternehmen und Familienunternehmen könne nur selten auf vollkommen systematische und formale Prozeduren zurückgeführt werden, so Naldi et al. (2007, S. 41). Somit sei es schwierig, die Effekte der unternehmerischen und zumeist intuitiv geprägten Entscheidungen in Familienunternehmen letztendlich vorherzusagen. Naldi et al. (2007, S. 41) argumentieren demnach, dass die Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen nicht von sich aus positiv sind. Vor allen Dingen seien sie schwierig vorherzusagen und nachzuvollziehen, weswegen die Auswirkungen unklar bleiben könnten.

Ebenfalls unterschieden werden können angeborene (engl. *inherent*) und erlernbare Kompetenzen (vgl. Jocumsen, 2004, S. 668). In Familienunternehmen überwiegen eher erstere Kompetenzen, zu denen neben Heuristiken, Kreativität und strategischem Denken vor allem das Bauchgefühl zähle. Vergleicht man die angeborenen Kompetenzen der Unternehmensführung in Familienunternehmen, so komme der Intuition klar die höchste Bedeutung zu. Die Interviews von Jocumsen (2004, S. 668) hoben dies noch einmal hervor. Eine zentrale Aussage in den Interviews war es, dass eine Entscheidung nur dann endgültig verabschiedet werde, wenn ein gutes Gefühl vorliege (vgl. Jocumsen, 2004, S. 664). Diese Erkenntnisse sind sehr nahe an denen der vorliegenden Arbeit.

Doch kann nicht gesagt werden, dass die Intuition dauerhaft die bestimmende Entscheidungsressource ist. Cruz und Nordqvist (2012) untersuchen diesbezüglich, wie sich das Entscheidungsverhalten in Familienunternehmen mit steigendem Alter und steigender Größe verändert. Zunächst dominiert die persönliche Meinung und die Intuition des Gründers des Familienunternehmens (vgl. Cruz & Nordqvist, 2012, S. 36). Mit der dritten oder darüber hinausgehenden Generationen aber setzt eine Professionalisierung der Unternehmensführung ein. Dabei wird mehr Wert auf formalisierte Strategien gelegt und die Relevanz der Intuition nehme ab (vgl. Cruz & Nordqvist, 2012, S. 37). Dies liege unter anderem daran, dass mit späteren Generationen vermehrt externe Faktoren und der Zugang zu externen Ressourcen ausschlaggebend würden. Über die bisher wenigen Untersuchungen der Intuition in Familienunternehmen hinweg wird die Intuition oft als Gegensatz zur Rationalität oder zur Professionalisierung angesehen. Jedoch zeigen sich ebenso Erkenntnisse, dass die Intuition ebenfalls zu großen Vorteilen führen kann und dass die Eigentümer-Manager selbst das Verlassen auf das Bauchgefühl nicht als unprofessionell erachten würden. Diese Aussagen aus den Experteninterviews und aus der Forschungsliteratur legen den Schluss nahe, dass die intuitive Geschäftsführung nicht unprofessionell ist, sondern vielmehr auf eine andere Weise professionell. Es ist zu hinterfragen, ob die Unternehmensführung in Familienunternehmen überhaupt grundlegend verglichen werden kann mit größeren Unternehmen, wenn doch die Einheit von Eigentum und Kontrolle in den meisten großen Unternehmen gar nicht gegeben ist. Läge eine solche Einheit auch in Großunternehmen vor, dann könnte man als Unternehmensführung vermutlich häufiger auf die Intuition zurückgreifen. Nur weil Großunternehmen sich also nicht auf das Bauchgefühl verlassen oder verlassen können, kann intuitive Geschäftsführung nicht mit fehlender Professionalität oder Rationalität gleichgesetzt werden.

In Familienunternehmen verringern sich die Prinzipal-Agenten-Konflikte deutlich, da es keine Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle gibt. Die Interessen werden also angeglichen. Aufgrund der Einheit aus Eigentum und Kontrolle findet ebenfalls keine Trennung zwischen den dualen Flexibilitätsperspektiven der Unternehmensflexibilität statt. Es kann zu einer Verschränkung dieser Optionsräume kommen. So kann zudem die Passung zwischen Manager- und Organisationsflexibilität bedeutend erhöht werden. Im Mittelstand müssen die Entscheidungsträger sich nicht rechtfertigen, wenn auf intuitive Weise Entschlüsse gefasst werden. Daher ist das Hemmnis, die Intuition einzusetzen, geringer. Bezeichnend ist die Ansicht des Experten 22: „Intuition [...] spielt eine für [...] gerade im Mittelstand eine wesentliche Rolle, weil wir uns die auch erlauben können.“

Die Einheit von Eigentum und Kontrolle kann eine tiefere Ebene der Flexibilität öffnen. Es können sich temporär Flexibilitätsfenster öffnen, die schnell genutzt werden können. Eine solche Entscheidungsschnelligkeit ist Kennzeichen der Unternehmensführung im Mittelstand. Durch das Auslassen einiger Schritte im Entscheidungsprozess und den Rückgriff auf das Bauchgefühl können die kurzzeitig geöffneten Chancen ergriffen und die Flexibilitätspotenziale genutzt werden. Im Vergleich zu großen Unternehmen oder Unternehmen, bei denen die

Einheit aus Eigentum und Kontrolle nicht gegeben ist, können Widerstände schneller überwunden werden, weil recht eigenmächtig entschieden werden kann. Dies kann so weit gehen, dass – wie in einigen Interviews deutlich wurde – Maßnahmen bereits eingeleitet oder abgeschlossen werden, bevor eine vollständige Projektplanung kalkuliert wurde. Es kann gesprochen werden von einer tieferen, einer intuitiven Flexibilität. Dies wird in Abbildung 60 veranschaulicht.

Diese gegebene Schnelligkeit kommt nicht ohne Herausforderungen daher. Es hängt zumeist alles von einer oder von wenigen Personen ab, welche nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Familie an entscheidender Position sind. Sie sind, wie Experte 10 es treffend bezeichnet, das „Bottleneck“. Es kann demnach gesagt werden, dass mit den Fähigkeiten des Eigentümer-Managers, der langfristige Erfolg des Unternehmens steht und fällt. Dadurch, dass alle Entscheidungen vom Eigentümer-Manager mitgeprägt werden und dies zumeist über Jahrzehnte hinweg, kann dieser allerdings ein enormes, tiefgehendes Wissen erlangen. Hieraus erwächst die tiefe Flexibilität, ein Gespür für Potenzial und Grenzen. Die Intuition, die daraus entspringt, macht es möglich, dass rasch auf eine Einschätzung zurückgegriffen werden kann. Derartige aus einem Bauchgefühl heraus entstehende Beurteilungen können als Art der Komplexitätsreduktion aufgefasst werden. Der Eigentümer-Manager ist die Person im Familienunternehmen, die das Unternehmen am besten kennt und am stärksten prägt, doch gibt es neben der Unternehmensführung weitere Schlüsselpersonen, die enormes Wissen auf sich vereinen. Der Eigentümer-Manager eines mittelständischen Unternehmens wiederum unterhält enge und vertrauensvolle Verbindungen zu diesen Schlüsselpersonen. Die tiefe Flexibilität reicht über diese Verästelungen noch tiefer in das Unternehmen hinein. Hieraus lässt sich Theorem 2 ableiten:

Theorem 2: In der Unternehmensführung des Mittelstands existiert eine tiefere Ebene der Flexibilität. Der Zugriff auf diese tiefere, durch die Intuition geprägte Flexibilität, besteht aufgrund der Einheit aus Eigentum und Kontrolle. Diese Einheit ist das Unterscheidungskriterium des Mittelstands. Über die engen Verbindungen zu den Mitarbeitern wird die Verästelung der tiefen Flexibilität noch durchdringender im Unternehmen verankert. Dadurch werden Mitarbeiter zu Multiplikatoren der Flexibilität. Die tiefere Ebene der Flexibilität expandiert den Handlungsspiel- und somit Optionsraum. Dieser vergrößerte Optionsraum ermöglicht einen anderen Entscheidungsmodus für die Eigentümer-Manager, den intuitiven Entscheidungsmodus. Die Intuition ist ein beschleunigendes Element, welches prinzipiell jedem Entscheidungsträger zur Verfügung stehen könnte. Im Unternehmenskontext wird diese tiefe Flexibilitätsebene aber erst durch die Einheit aus Eigentum und Kontrolle freigeschaltet. Sich auf die Intuition zu berufen, stellt dabei keinen besseren oder schlechteren Modus dar, sondern einen schlichtweg anderen. Die tiefe Flexibilität als zusätzlicher Optionsraum ist aber selbst noch keine Aktivität, sondern ein Potenzial.

Dass der Mittelstand durch die Einheit von Eigentum und Kontrolle ein größeres Flexibilitäts-potenzial besitzt führt aber nicht ohne Weiteres zu einem Wettbewerbsvorteil. Das Potenzial muss genutzt und umgesetzt und demnach in Bewegung gesetzt werden. Dabei stehen die dynamischen Managerfähigkeiten im Vordergrund.

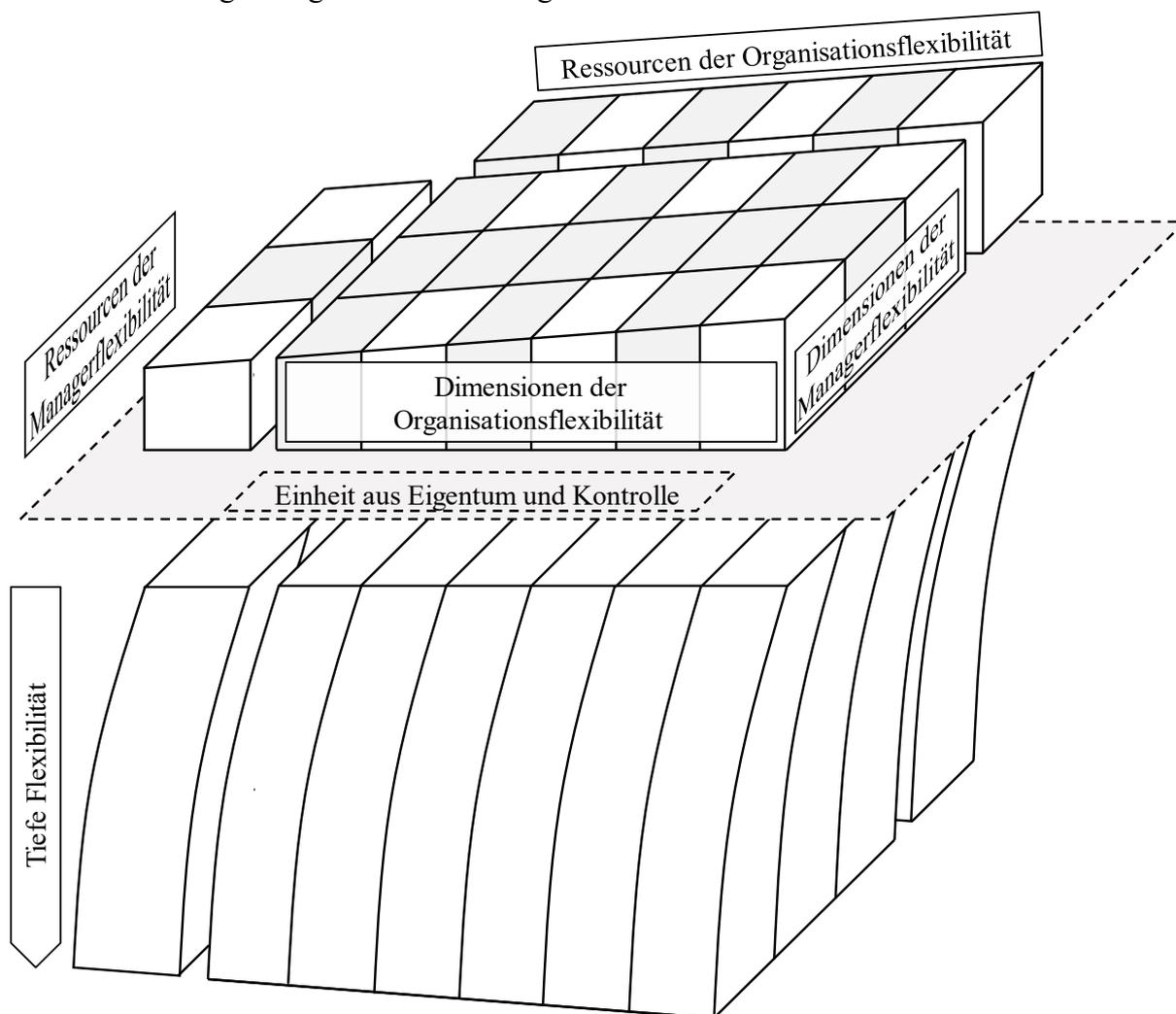


Abbildung 60: Die tiefe Flexibilität im Mittelstand

5.3 Die dynamischen Managerfähigkeiten im Mittelstand

Damit das Potenzial des Optionsraums in einen langfristigen Erfolg überführt werden kann, müssen die Optionen identifiziert, eingesetzt und in Bewegung gesetzt werden. Dies geschieht durch den Aktivitätsraum, welcher sich anhand der dynamischen Managerfähigkeiten zeigt. Die dynamischen Managerfähigkeiten wurden bereits im ersten Strukturgleichungsmodell untersucht. Analysiert man den Einfluss des Gesamtkonstrukts, so wird ein hochsignifikanter positiver Einfluss in Bezug auf die Innovationskraft festgestellt. Ebenso zeigt sich ein signifikanter Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bei einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$. Der totale indirekte Effekt ausgehend von den dynamischen Fähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil liegt bei 0,132 bei einem t-Wert von 2,774. Dies lässt auf einen hochsignifikanten Einfluss schließen. Der totale Effekt nimmt einen Wert von 0,330 an bei einem t-Wert

von 4,340. Aus diesen beiden Werten lässt sich eine partielle Mediation herleiten. Der Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wird demnach zu einem großen Teil über den Zwischenschritt der Innovationskraft erklärt.

Im zweiten Modell wird die Managerflexibilität miteinbezogen. Die dynamischen Managerfähigkeiten besitzen nunmehr nur noch einen signifikanten Effekt auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Der t-Wert liegt in diesem Fall bei 2,160. Im dritten Strukturgleichungsmodell fällt insbesondere auf, dass ein signifikanter Effekt (t-Wert = 1,980) der dynamischen Managerfähigkeiten in Bezug auf die strategische Organisationsflexibilität vorliegt.

In den qualitativen Interviews wurde der Charakter der dynamischen Managerfähigkeiten in vielfältiger Weise verdeutlicht. Im Optimalfall, so einige Experten, lassen sich Chancen proaktiv schaffen und gestalten. Das Proaktive ist zwar ein Ziel, doch ist es kaum realisierbar. Experte 12 hat stets den Anspruch, täglich Fortschritte zu schaffen, „aber es prasseln immer sehr viele neue Impulse jeden Tag auf mich ein und insofern muss ich da sehr dynamisch und flexibel sein“. Die Herausforderungen für das Management steigen demzufolge in der letzten Zeit.

Zentral für die Logik des in diesem Kapitel erläuterten Modells ist folgende Aussage des Experten 18: „[...] die Dynamik entsteht einfach damit, dass ich flexibel reagieren kann [...].“ Durch die Flexibilität kann Dynamik erst entstehen. Noch präziser formuliert es Experte 17: „Ich habe es total genossen, diese Freiheit, dynamisch zu sein.“ Dass das Unternehmen als Ganzes wiederum dynamisch und beweglich ist, hängt vor allem vom Eigentümer-Manager ab oder wie Experte 16 es beschreibt: „Klar, wenn ich mich nicht bewege, bewegt sich hier nichts [...]. So einfach ist das.“

Drei Dimensionen besitzen die dynamischen Managerfähigkeiten: Sensing, Seizing und Transforming. Das *Sensing* als erste der dynamischen Managerfähigkeiten nimmt eine zentrale Rolle ein, um das Unternehmen voranzubringen. Experte 2 sieht einen großen Vorteil darin, dass man sich „sehr schnell auf den Markt anpassen“ könne. „Ja, der nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt einfach in der Flexibilität, im schnellen Umsetzen, auch darin, schnell zu erkennen, was will der Markt eigentlich“, so ebenfalls Experte 3. Es geht demnach darum, zu erkennen, was der Markt benötigt und diese Impulse dann schnellstmöglich umzusetzen. „[W]ir müssen uns als Unternehmen und im Sinne unserer Kunden anpassen auf diese Rahmenbedingungen“, unterstreicht Experte 11. Experte 15 benennt es ganz klar als Fähigkeit, dass man die Kundenbedürfnisse erkennen können muss: „[I]ch muss also die Fähigkeit haben, die Kundenbedürfnisse zu erkennen, dass die [...] etwas verändert haben wollen von unserem Standardprodukt und vielleicht noch ein paar Sachen mit dazu.“

Diese Informationen zu beschaffen, erachten die Manager als ihre persönliche Aufgabe. „[D]ann sehe ich mich vor allen Dingen in der Rolle, zu erkennen, wo die Trends hingehen“, meint Experte 11, „mich mit denen zu beschäftigen vom Hintergrund, vor allen Dingen auch den strategischen Impact zu erkennen, den der auf Kommerzialisierung haben könnte.“ Der dynamische Aspekt komme dabei daher, dass „Dinge, die [...] heute noch aktuell sind, die

können morgen schon obsolet sein.“ Hier zeigt sich deutlich die Verbindung zwischen dynamischen Managerfähigkeiten und strategischer Ausrichtung.

Die Informationen gilt es nicht nur wahrzunehmen und aufzunehmen, sondern es gilt, diese zu filtern. „Du musst in der Lage sein, schnell zu erkennen, wo eine Möglichkeit ist, aber nicht hinter jeder Gelegenheit hinterherzurennen“, benennt es Experte 20. Es gebe Dinge, „wo man sagt: ‚Da sind wir total neugierig und offen, springen aber nicht auf jedes Pferd.‘“ Die Ideen, die es zu filtern gilt, stammen nicht immer von Kunden, Lieferanten oder von Messen, sondern ebenfalls aus der Familie, wie es Experte 20 beschreibt. Man selbst als Manager habe ebenfalls Ideen. So ging die Einrichtung eines Innovationsmanagement in Unternehmen 22 auf die Idee des Experten 22 zurück. Es sei seine Initiative gewesen, „an der Stelle hier ein Innovationsmanagement einzuführen mit einer gewissen Struktur. Das habe ich schon angestoßen [...]“.

Das *Seizing* umfasst vor allem das Initiieren von Innovationen, Mobilisieren des Unternehmens und das Umsetzen von Ideen. „Dynamik hat auch damit zu tun, Dinge, so Sachverhalte zu erkennen und dann zu schauen, was mache ich denn daraus“, äußert Experte 22, „und dann [...] auch wirklich an Lösungsansätze zu gehen und dann auch zu entscheiden und umzusetzen.“ Als Initiator sieht sich auch Experte 10: „[D]as ist dann auch immer die Aufgabe in der Geschäftsführung, diese Prozesse anzustoßen.“ Im Mittelstand steht die Schnelligkeit zum Teil eher im Vordergrund als die Planung der Umsetzung. „[M]eine Logik ist immer: Der Schnelle schlägt immer den Langsamen und der Starke immer den Schwachen“, meint Experte 9. Jedoch bedeutet dies nicht, dass man unbedacht vorgeht. „Das kann man immer nur step by step machen“, beschreibt Experte 1 den Umsetzungs- und Innovationsprozess.

Dieser Prozess wird allerdings nicht alleine vollzogen. Für Experte 9 ist es wichtig, immer jemanden zu „finden, der für das Thema gleich brennt wie ich“. Es gehe, so Experte 3, „nur über Multiplikatoren, also nur mit Mitarbeitern“. Zum *Seizing* ist demzufolge zu zählen, dass man die richtigen Mitarbeiter im Unternehmen findet, diese miteinander in Verbindung setzt und so Prozesse in Bewegung setzt. Doch auch über die Unternehmensgrenzen hinaus sehen die Eigentümer-Manager ihre Rolle darin, verschiedene Akteure zusammenzubringen. Man festige und baue Den Wettbewerbsvorteil aus, so Experte 11, „[i]ndem wir sehr stark mit Partnern kooperieren, die sich in den Nischen bewegen und wir und da sehe ich auch meine Rolle als Art Entrepreneur, als jemand, der die verschiedenen Partner und Spezialisten projektspezifisch auch zusammenbringt“.

Das *Transforming* als dritte und weitreichendste dynamische Managerfähigkeit beinhaltet, dass das Unternehmen fortdauernd und grundlegend umgestaltet wird. Die Ressourcenbasis, Routinen und Kompetenzen werden kontinuierlich verändert, wodurch sich das gesamte Unternehmen weiterentwickeln kann. Für ihn – Experten 5 – bedeute Fortschritt „Weiterentwicklung, Veränderungsprozesse, Entscheidungen treffen, das ist für mich eine Kombination aus allem“. Experte 9 sieht es als äußerst wichtig an, dass Unternehmen immer dynamisch zu halten: „[I]ch kann niemals akzeptieren, dass wir irgendeinen Stillstand haben oder dass sich irgendjemand mit dem Erfolg des letzten Jahres schmückt.“ Anstatt plötzlich große Veränderungen

durchzuführen, fokussieren sich die Eigentümer-Manager aus der Stichprobe auf stetige Verbesserungen. „Intern, das sind wahrscheinlich mehr so Prozesse, also so Prozessoptimierung [...]“, erkennt Experte 13. „Da [...] gibt es laufend mal so Kleinigkeiten.“

Man dürfe sich nicht darauf verlassen, dass altbewährte Methoden auch in Zukunft erfolgsbringend sein werden. Dem Experten 15 ist es wichtig, „[d]ass man praktisch innerhalb dieser Prozesse immer wieder [um] die beste Lösung [...] ringt und auch die Fähigkeit besitzt, obwohl man es [...] schon so oft so gemacht hat vom Ablauf, [...] dass man das dann anders macht.“ Das verlange den Mitarbeitern allerdings auch einiges mehr ab, „als es immer nach Schema F zu machen – ‚Ich habe es ja schon immer so gemacht‘“. Sich von Traditionen und von Altbewährtem zu lösen, bedeutet unter anderem, Produkte weiterzuentwickeln. Experte 10 sieht es als erforderlich an, „dass wir halt unser Produkt immer weiterentwickeln“.

Die drei zentralen dynamischen Managerfähigkeiten wurden induktiv in das Kategoriensystem der qualitativen Teilstudie eingebracht. Hinzu kam unter anderem die induktiv abgeleitete Kategorie des Lernens. Viele Experten betonten, wie zentral es für den Fortschritt des Unternehmens sei, dass aus Fehlern gelernt werde, dass man neugierig bleibe und dass Wissen innerhalb des Unternehmens vermittelt wird. Experte 2 hebt hervor, dass es nicht unbedingt die Ausbildung oder die Schule gewesen sei, die ihn beeinflusst habe, „sondern mich das Leben halt geprägt hat sozusagen, also Learning by Doing“. Mit Veränderungen im Umfeld müsse man sich als Manager ebenfalls verändern, so auch Experte 22: „[I]ch bin damals in einer Situation ins Unternehmen gekommen, wo es dem Unternehmen schlecht ging und wirtschaftlich schlecht ging und dann musste ich relativ schnell schnell werden.“ Die Eigentümer-Manager müssen demzufolge erst lernen, schnell zu werden. Dadurch werden dynamische Fähigkeiten erlernt. Das Lernen fungiert wie eine Metafähigkeit, welche über den dynamischen Fähigkeiten selbst steht und diese erneuert oder neue Fähigkeiten gar hinzufügt. Ursprung solcher Veränderungen sind meist Fehler, denn „[d]a, wo ich handele, mache ich Fehler, aber aus den Fehlern kann ich lernen“, erklärt Experte 2. Für Experte 10 ist es zielführend, Prozesse zu beginnen, auch wenn man zu Beginn noch nicht über das gesamte notwendige Wissen verfügt: „[E]rst einmal machen und dann halt mit dem Prozess halt lernen.“

Die wichtigsten Erkenntnisse zum Effekt dynamischer Managerfähigkeiten vermitteln Helfat und Martin (2015b). Hier werden bisherige empirische Untersuchungen zusammengefasst. Es zeigt sich allerdings, dass selten mit der Dreiteilung aus Sensing, Seizing und Transforming gearbeitet wird. Vielmehr geht es generell um den Einfluss von Unterschieden zwischen Managern auf Erfolgsvariablen eines Unternehmens. So wird eine Studie besprochen, in der festgestellt werden konnte, dass eine bessere Passung zwischen Ressourceninvestments und -verwendung zu einer besseren Unternehmensperformance im Bereich amerikanischer Regionalbanken führen könnte (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1289). Dies kann insofern eine Näherung an dynamische Managerfähigkeiten darstellen, da die Passung fortdauernd optimiert werden muss. Ebenso gebe es Untersuchungen, die die Rolle des Managers im Entwicklungsprozess neuer Produkte oder bei der Modifikation von Ressourcenportfolios betonten (vgl. Helfat &

Martin, 2015b, S. 1289). Jedoch wird dies nur als *hindeutend* (engl. *suggestive*) auf dynamische Managerfähigkeiten bezeichnet. Andere Hinweise stammen aus einer Untersuchung, die die Bedeutung der Koordination von Investments in neue Ressourcen und Fähigkeiten durch die Manager, kombiniert mit der Interaktion von Schlüsselpersonen im Unternehmen, in Beziehung setzt mit strategischem Wandel (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1289). Hier ist zumindest ein Hinweis auf das Seizing im Zusammenspiel mit dem Sozialkapital des Managers zu erkennen. Eine der ersten Untersuchungen, die sich mit dynamischen Managerfähigkeiten befasst, stammt von Adner und Helfat (2003). Ziel der Untersuchung ist es, herauszufinden, welche Erklärungskraft die Heterogenität in Bezug auf Managerentscheidungen innerhalb einer einzelnen Industrie für die Performance des Unternehmens besitzt (vgl. Adner & Helfat, 2003, S. 1012). Die konkrete Entscheidung der Manager betrifft das Downsizing. Obgleich die Veränderungen des Umfelds für alle Manager, dadurch dass sich auf eine Industrie fokussiert wurde, sehr ähnlich waren, konnten klare Unterschiede hinsichtlich der Managerentscheidungen erkannt werden, was wiederum Implikationen für die Unternehmensperformance hatte (vgl. Adner & Helfat, 2003, S. 1023). Dadurch konnten Hinweise auf den Einfluss individueller Entscheidungsträger auf die Erfolgskriterien auf Unternehmensebene gefunden werden.

Auf die Untersuchung von Sirmon und Hitt (2009, S. 1375) wird auch von Helfat und Martin (2015b) Bezug genommen. Sie fokussieren sich auf die Asset Orchestration, welche sie zu den dynamischen Managerfähigkeiten zählen. Ressourceninvestments und -verwendungen sind ihnen zufolge kontingent. Sirmon und Hitt (2009) finden heraus, dass es generell nachteilhaft sein könnte für Unternehmen, von Normen innerhalb einer Industrie in Bezug auf Investmentsentscheidungen abzuweichen. Sind allerdings Ressourceninvestments sowie die Verwendung dieser Ressourcen kongruent zueinander, so bietet ein Abweichen von der Norm Vorteile (vgl. Sirmon & Hitt, 2009, S. 1375). Die Untersuchung fokussiert sich auf den Bankensektor. Es wird in zwei Schritten eine Untersuchung der Passung aufgebraut. Zunächst wird angenommen, dass sich Unternehmen und Manager an das Umfeld einer Industrie anpassen müssen. Danach müssten, so Sirmon und Hitt (2009, S. 1380-1381), unternehmensinterne Prozesse aneinander angepasst werden. Liegt der Fokus in der Industrie beispielsweise auf einer hohen Kundenorientierung, so sollte in gut ausgebildetes Humankapital mit Kommunikationsfähigkeiten investiert werden und dieses Humankapital in den Bereichen eingesetzt werden, wo der Service am bedeutendsten ist (vgl. Sirmon & Hitt, 2009, S. 1380-1381).

Eine der aufschlussreichsten Studien der dynamischen Managerfähigkeiten erarbeiten Åberg und Torchia, (2020). Sie untersuchen die Beziehungen zwischen dem Humankapital von Managern, den dynamischen Managerfähigkeiten und dem strategischen Wandel. Zunächst wird der Effekt des Humankapitals auf den strategischen Wandel untersucht, bevor zusätzlich die mediiierende Rolle des Sensings, des Seizings und des Transformings analysiert wird. Die erarbeiteten Regressionsmodelle zeigen, dass das Humankapital zwar einen positiven Effekt auf den strategischen Wandel ausübt, dass aber insbesondere Sensing und Seizing diese Beziehung mediiieren (vgl. Åberg & Torchia, 2020, S. 655). Offen stehe noch die Frage, so Åberg und

Torchia (2020, S. 681), welche Rolle die anderen Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten – Sozialkapital und Managerkognition – in Bezug auf die dynamischen Managerfähigkeiten und die Erfolgsvariablen der Unternehmen spielen.

Diese ist eine der wenigen Untersuchungen, in der die dynamischen Managerfähigkeiten in ihrer eigentlichen Anlage als Dreiteilung Beachtung finden. Die Grundlagen – ebenfalls eingeteilt in drei Kategorien – finden ebenfalls nur sehr selten Beachtung, insbesondere im Zusammenspiel mit den dynamischen Fähigkeiten der Manager. Betrachtet man bei Åberg und Torchia (2020, S. 669) wie die einzelnen Konzepte gemessen wurden, so zeigt sich, dass speziell das Sensing in ähnlicher Weise wie in der quantitativen Untersuchung, die im vierten Kapitel dieser Arbeit zu sehen ist, erfasst wurde. Es wird Bezug genommen auf das Scanning sowie auf das Erkennen und Interpretieren von Ereignissen und Aktivitäten. So schlagen es ebenfalls Ambrosini und Altintas (2019) vor. Seizing und Reconfiguring als weitere dynamische Managerfähigkeiten sind aber in fragwürdiger Weise erfasst worden bei Åberg und Torchia (2020, S. 670). Das Seizing, bezogen auf das Managementteam, wird unter anderem daran gemessen, ob alle Mitglieder des Vorstands aktiv an Diskussionen teilnehmen. Das Reconfiguring wiederum äußere sich unter anderem darin, dass die Vorstandsmitglieder es schätzen, Meetings gemeinsam stattfinden zu lassen oder dass während der Meetings eine gute Atmosphäre herrsche. Dies verfehlt tatsächlich den Kern des Seizings und des Reconfigurings, wie er unter anderem von Ambrosini und Altintas (2019) beschrieben wird.

Die Messung und Erfassung dynamischer Managerfähigkeiten gelingen nur selten. Heubeck und Meckl (2022, S. 901) untersuchen in einer der neuesten Analysen, den Effekt individueller dynamischer Fähigkeiten von Entscheidungsträgern auf die Innovationskraft. Die Hauptthese dabei ist, dass die unterschiedlichen dynamischen Fähigkeiten ein direkter Einflussfaktor für eine gesteigerte Innovationskraft im Speziellen in Bezug auf die Digitalisierung sein können (vgl. Heubeck & Meckl, 2022, S. 892). Eine der auffälligsten Erkenntnisse ist dabei, dass einzig das Fähigkeitenportfolio im Ganzen einen positiven Effekt auf die Innovationskraft ausüben kann (vgl. Heubeck & Meckl, 2022, S. 892). Dies ist eine Parallele zur vorliegenden Studie und zum Aufbau des Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten. Ebenfalls entspricht dies der Auffassung Mintzbergs, dass Managerrollen und damit verbundene Tätigkeiten zusammenhängen und einander ermöglichen. Doch wird in dieser Studie ebenfalls eine fragwürdige Erfassung vorgenommen, da die dynamischen Managerfähigkeiten anhand von Indikatoren zum Human- und Sozialkapital sowie zur Kognition ermittelt werden.

Die Wirkungsweise der dynamischen Managerfähigkeiten in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil über die mediiierende Innovationskraft wurde in verschiedenen Modellen des vierten Kapitels unter Beweis gestellt. Die Organisationsflexibilität mit ihren verschiedenen Dimensionen verleiht dem Management die nötigen Freiräume, um eigene Ideen umzusetzen. Organisations- und Managerflexibilität bieten einen Optionsraum, aus dem der Manager jene Alternativen auswählen und diese aktivieren kann, die für seine Vorhaben am wirkungsvollsten erscheinen. Im Mittelstand kommt noch die tiefgreifende Option der Intuition hinzu. Wirksam

wird diese durch die Einheit von Eigentum und Kontrolle. Aufgrund der Macht kann der Manager diese Intuition nutzen. Dies ist in Großunternehmen nicht möglich. Flexibilität alleine erzeugt keinen Wettbewerbsvorteil. Flexibilität erzeugt eine vorteilhafte Ausgangslage, die durch dynamische Managerfähigkeiten wahrgenommen und genutzt werden kann.

Besonders betont wird in den Interviews, dass mittelständische Unternehmen entscheidungsschneller sind als große Unternehmen. In diesem Aspekt ist eine zentrale Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zu sehen. Daher ist in Abbildung 61 zu erkennen, dass durch die tiefe Flexibilität, welche die Intuition im Mittelstand widerspiegelt, ein Geschwindigkeitsvorteil entsteht. Diese erhöhte Geschwindigkeit drückt sich als Dynamik aus und die Dynamik wiederum entsteht durch die Interaktion der dynamischen Managerfähigkeiten mit den Ressourcen und den Optionen. Demnach umschließt der Aktivierungsraum auch den Optionsraum. Bisweilen ist die Schnelligkeit so hoch, dass Planungs- und Kontrollschritte ausgelassen werden, um einen Vorteil vor meist größeren Konkurrenten zu haben. Da der wesentliche Grund für diesen Vorteil mit der Einheit des Eigentums und der Kontrolle kennzeichnend für den Mittelstand im Vergleich zu anderen Unternehmen ist, kann angenommen werden, dass es ein dauerhafter Vorteil ist. Großunternehmen können einzig das Zusammenspiel aus dynamischen Managerfähigkeiten und Flexibilitäten oberhalb der Begrenzung durch die Einheit aus Eigentum und Kontrolle einsetzen. Dem Mittelstand eröffnet sich ein größeres Flexibilitäts- und Dynamikpotenzial, welches letztendlich den zeitlichen Vorsprung (Δ) ermöglicht. Wie in Abbildung 61 zu erkennen, kann die gleiche Entscheidung im Familienunternehmen aufgrund der tiefen Flexibilität schneller getroffen werden. Verdeutlicht wird dies durch die Aussage von Experte 1: „Bis eine Entscheidung oben ankommt und dann wieder runterkommt, da sind wir schon längst fertig.“

Nimmt man die in den Teilstudien gewonnenen Erkenntnisse und bestehende Forschungsergebnisse zusammen, lässt sich das folgende Theorem 3 formulieren:

Theorem 3: Die dynamischen Managerfähigkeiten stellen den Aktivierungsraum dar bei der Schaffung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils im Mittelstand. Innerhalb dieses Aktivierungsraums kann das Potenzial des Optionsraums in einen langfristigen Erfolg umgewandelt werden. Dabei ist der Optionsraum im Mittelstand größer als in anderen Unternehmen aufgrund der Intuition. Die Aktivierung der Optionen kann im Mittelstand daher so gut gelingen, da der Eigentümer-Manager äußerst mächtig ist. Dabei kann es zu großen Überschneidungen zwischen den dynamischen Fähigkeiten des Managers und der Organisation kommen in eigentümergeführten Unternehmen. Den dynamischen Managerfähigkeiten übergeordnet ist das Lernen. Anhand des Lernens kann das Portfolio an dynamischen Managerfähigkeiten transformiert werden. Die Dynamik im Aktivierungsraum entsteht durch die Interaktion mit der Ressourcenbasis und den Optionen. Im Mittelstand agiert man aber nicht dynamisch allein der Dynamik wegen. Geht man jedoch dynamisch vor, so verhilft die Macht

des Eigentümer-Managers diesem dazu, Barrieren einfacher überwinden zu können. Zugleich kann diese Macht ein Katalysator sein, wobei auf die eng verbundenen Mitarbeiter als Multiplikatoren zurückgegriffen werden kann. Oftmals haben Flexibilitätsoptionen einen vorübergehenden Charakter. Der mittelständische Eigentümer-Manager kann diese schneller und entscheidungsstärker nutzen als andere Entscheidungsträger. Auf diese Weise können Potenziale in mittelstandsspezifischer Weise zielgerichtet in den Realisierungsraum in Form eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils überführt werden.

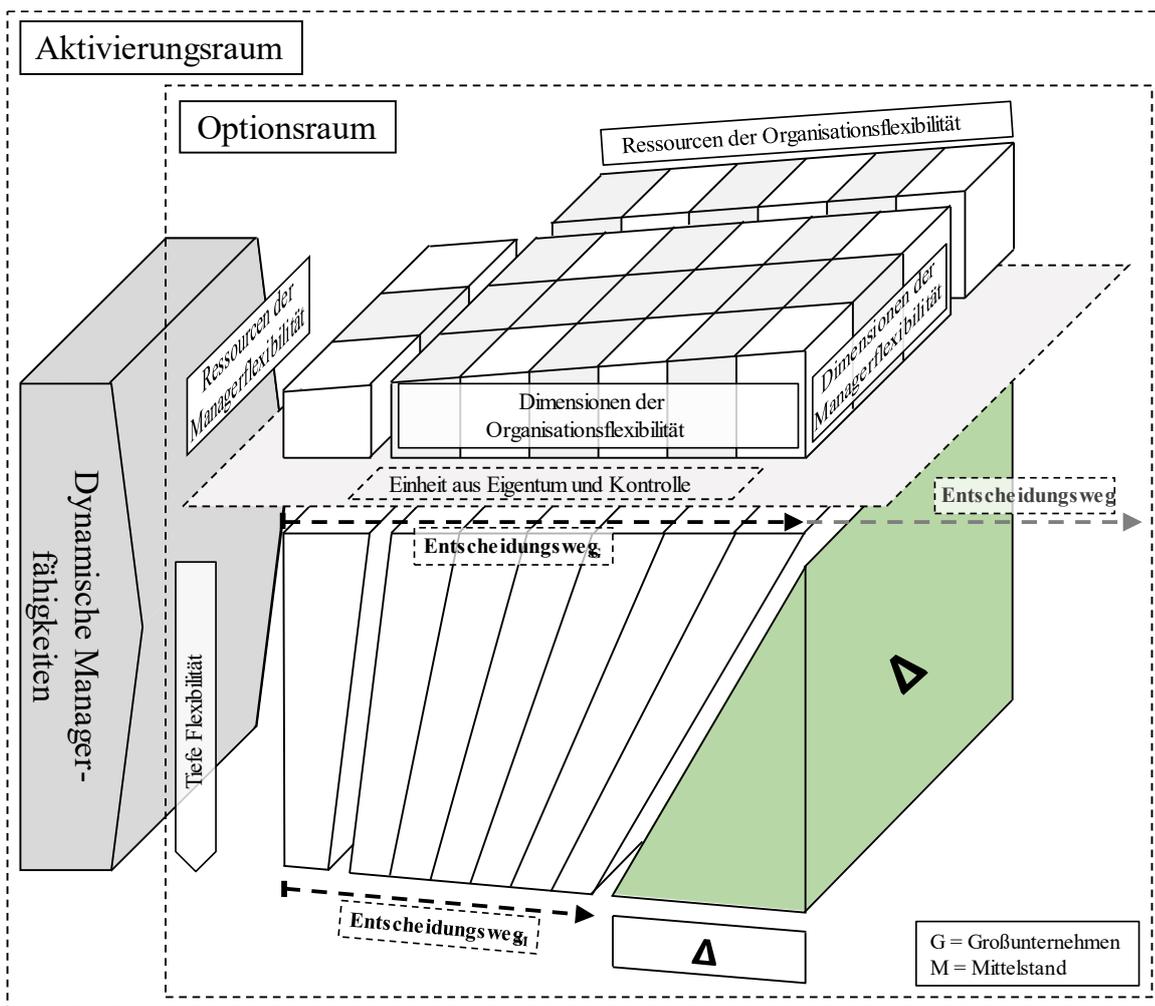


Abbildung 61: Das Zusammenspiel dynamischer Managerfähigkeiten und Flexibilitäten im Mittelstand

5.4 Die Nische als schützende Strategie

5.4.1 Der Einfluss der Komplexität auf den Mittelstand

Lediglich im letzten Modell wurde die Komplexität als externer Faktor miteinbezogen. Die Komplexität des Umfelds übt erheblichen Druck auf das mittelständische Unternehmen sowie den Eigentümer-Manager aus. Hier wurde die Komplexität als endogenes formatives Konstrukt eingefügt und mit der Managerflexibilität in Verbindung gesetzt. Entsprechend dem Gesetz der

erforderlichen Varietät von Ashby wurde die Hypothese aufgestellt, dass eine steigende Komplexität eine Erhöhung der Managerflexibilität nach sich zieht. Es wurde ein positiver Pfadkoeffizient von 0,344 bei einem t-Wert von 4,490 berechnet. Dies lässt auf einen hochsignifikanten Effekt bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,01$ schließen.

Den Ergebnissen der quantitativen Studie entsprechend äußerten ebenfalls die Experten, dass man sich regelmäßig auf neue Umstände einstellen müsse. „Heute in der ganzen Branche ist das so hoch technisiert“, meint beispielsweise Experte 3, „[...] man muss sich jeden Tag auf etwas neues einstellen, sonst ist man nicht nachhaltig.“ Es sei für ihn als Manager, so Experte 6, schlicht von den Marktbedingungen her notwendig, flexibel zu sein. „Quelle ist sicherlich, [...] ich beziehe es jetzt mal auf den Beruf, [sind] sicherlich Marktanforderungen.“, erkennt Experte 6. „[...] Marktanforderungen bedingen ein hohes Maß an Dynamik und Flexibilität, die in den vergangenen 20, 25 Jahren stetig steigen.“ Doch werde es immer schwieriger, mit den Anforderungen umzugehen. So betont Experte 16: „[I]ch alleine kann es nicht mehr handhaben. Also, ich habe mit hier einen Prokuristen angeschafft, der viel Geld verdient, der mir einfach gewisse Dinge abnimmt.“ Dass die Ansprüche aus dem Umfeld nicht mehr zu bewältigen sind, liege nicht zuletzt an der gestiegenen Bürokratie. „Wir nehmen den Leuten die Entscheidungsfähigkeit!“, bemängelt Experte 16 ferner.

Jedoch ist durchaus an den Experteninterviews zu erkennen, dass man das Umfeld unter Umständen beeinflussen kann. Dies kann vor allem darin begründet sein, dass eine Vielzahl der mittelständischen Unternehmen in einer Nische tätig ist mit enormen Marktanteilen. Man kann in diesen Nischen als Pionier und als dominierende Kraft auftreten. Experte 15 beschreibt, dass er teilweise über den Normausschuss Einfluss ausüben kann: „[Ü]ber diesen Normausschuss bin ich in der Lage, jederzeit auf die Normung Einfluss zu nehmen. Das ist ein wichtiger Aspekt zur Absicherung. Das ist, wie Sie anfangs erwähnten, eher Punkt Risikomanagement. Wir sind dort tätig, damit andere nicht Vorgaben machen können, die wir dann vielleicht nicht erfüllen können.“ Zunächst einmal, so Experte 17, sei man „preisgetrieben“. Er ergänzt: „[I]n anderen Bereichen können wir dem Markt etwas aufdrücken.“ Experte 10 geht sogar so weit zu sagen, dass man als Unternehmen „die gesamte Branche“ prägen könne.

Es findet in gewissem Maße eine Komplexitätsreduktion statt. In den mittelständischen Unternehmen aus der Umfrage könne man sich auf das eigene Unternehmen fokussieren und weniger darauf achten, was die Konkurrenz für Pläne verfolgt oder der Markt an neuen Erfordernissen erzeugen könnte. „[I]ch [bin] für mich und im Unternehmen auch im Umgang im Unternehmen immer [...] nach dem Motto gegangen“, stellt Experte 2 klar, „ich möchte mich so wenig wie möglich mit den Problemen von anderen befassen, sondern mehr mit den Problemen von uns.“ Der Eigentümer-Manager ist dabei die zentrale Schnittstelle, an der Informationen aufgenommen, priorisiert und gelenkt werden. „[M]it diesen ganzen Informationen, mit dieser ganzen Informationsflut muss man halt umgehen“, äußert Experte 12, „und es bringt ja nichts, nur damit umzugehen, sondern man muss das ja auch kanalisieren.“

In der Forschungsliteratur spiegeln sich die Eindrücke aus den Experteninterviews ebenfalls wider. So unterstreichen Döring-Siebel und Lantermann (2015, S. 1), dass gerade heute ein gutes Komplexitätsmanagement zu einem zentralen Erfolgsfaktor werden könnte. Nicht nur spiele dabei die Komplexität der Wirtschaft und der Gesellschaft eine Rolle, sondern zudem die wachsende Komplexität innerhalb von Organisationen, ausgehend unter anderem von Managementprozessen und Geschäftsmodellen. Kennzeichen der heutigen Wirtschaft wie schnelllebige Kundenanforderungen, globale Netzwerke oder steigende Dynamik erforderten von Seiten der Unternehmen und des Managements ebenfalls eine höhere eigene Komplexität. Döring-Siebel und Lantermann (2015, S. 1) erklären, dass die „äußere Komplexität“ einhergehe „mit einer wachsenden Komplexität [...] innerhalb des Unternehmens“. Dies entspricht eindeutig dem Gesetz der erforderlichen Varietät. Diesem Gesetz entsprechend können Unternehmen sich bemühen, die Komplexität des Umfelds zu vereinfachen oder aber die eigene Komplexität anzureichern, um die Probleme lösen zu können (vgl. Reiss, 2020, S. 98).

Wolle man erfolgreich im Umgang mit zunehmender Komplexität sein, so Döring-Seipel und Lantermann (2015, S. 18), so solle ein Vorgehen gewählt werden, dass sich durch ein möglichst hohes Flexibilitätsmaß auszeichne. Die externe Komplexität könne also durch interne Flexibilität aufgefangen werden. Kaiser et al. (2007, S. 40-41) zufolge komme insbesondere der Flexibilität des Managers in der heutigen Zeit, gekennzeichnet durch Komplexität und Dynamik, eine große Bedeutung zu. Dadurch werde die Managerflexibilität zu einer Grundvoraussetzung einer effektiven Performance auf Unternehmensebene.

Ein hohes Level an Komplexität wird nicht allein von der Gesamtorganisation gefordert, sondern vor allem von den Managern. In ihrer Rolle als Führungskraft müsse der Manager je nach Führungssituation ein anderes Vorgehen wählen. Dies erfordere komplexe mentale Modelle, um die komplexen Effekte des eigenen Verhaltens nachvollziehen zu können (vgl. Yukl & Mahsud, 2010, S. 91). Die Komplexität dabei entsteht ebenfalls dadurch, dass Zielkonflikte auftreten können, welche allein durch Flexibilität und Adaptionfähigkeit moderiert werden können. Unternehmen, die sich in sehr dynamischen Umfeldern betätigen, sind gefordert, komplexe Schemata innerhalb des Unternehmens zu implementieren. Dies beginne vor allem bei der Auswahl des *richtigen* Managers (vgl. Nadkarni & Narayanan, 2007, S. 264). Durch die Einsetzung eines Managers, der diese komplexen Schemata auf persönlicher Ebene mitbringt, könne die Komplexität des Gesamtunternehmens verbessert werden.

Insbesondere in Bezug auf die Innovationskraft des Unternehmens spielen die Komplexität und die darauf ausgerichtete Flexibilität eine große Rolle. Das Management von Komplexität und Unsicherheit im Umfeld hänge eng mit dem Aufbau von Flexibilität und Puffern (engl. *slack*) zusammen, was wiederum die Innovationskraft erhöhen könne (vgl. Kapsali, 2011, S. 400). Anhand von 12 Fallstudien beschreibt Kapsali (2011, S. 405), dass konventionelle Projektmanagementmethoden, welche detaillierte Planung, formalisierte Kommunikation sowie enge Kontrollprozesse vorsehen, heutzutage nicht mehr dazu beitragen, die Innovationskraft zu steigern, unter anderem, da die Diskretion des Managers verringert wird. Dagegen erhöhe

Systemdenken, welches auf komplexen Schemata basiert, die Innovationskraft, da Flexibilität in die Managementaktivitäten eingebettet werde (vgl. Kapsali, 2011, S. 405). Konventionelle, eher planungsorientierte Managementmethoden bezüglich der Innovationskraft sollten jedoch nicht verworfen werden, sondern passend durch Systemdenken ergänzt werden, um für mehr Flexibilität zu zeugen (vgl. Kapsali, 2011, S. 405).

5.4.2 Die bewusste Fokussierung als Schutz

Die Nischenstrategie, die viele mittelständische Unternehmen verfolgen, führte über die Jahre und Jahrzehnte dazu, dass man einen hohen Marktanteil erreichen konnte. Zum Teil sind eigentümergeführte Unternehmen Welt- oder Europamarktführer. Besitzt man einen derart hohen Marktanteil und hat über Jahre hinweg derart tiefe Kundenbeziehungen aufgebaut, so wird es schwierig für Konkurrenten, den Marktführer anzugreifen. Demnach kann die Nischenstrategie als ein möglicher Grund angenommen werden, der zum langfristigen Wettbewerbsvorteil führen kann. In der quantitativen Teilstudie wurde die Nischenstrategie als kontrollierende Variable beachtet. Sowohl das erste als auch das zweite Modell enthalten diese Kontrollvariable. Im ersten Strukturgleichungsmodell liegt der p-Wert unter dem Wert von 0,05, was auf einen signifikanten Einfluss schließen lässt. Im zweiten Modell beträgt der t-Wert 2,560, was ebenfalls auf einen signifikanten Einfluss hindeutet. In beiden Fällen wurde die Beziehung zur abhängigen Variable des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils analysiert. Die analytischen Ergebnisse vermitteln Unterstützung für die Annahme, dass die Nischenstrategie förderlich ist für die Entwicklung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.

Die Aussagen aus den Interviews enthalten sowohl bekräftigende als auch abschwächende Inhalte zu der Annahme, dass die Nischenstrategie ein wichtiges Element ist für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Gefragt nach Impulsen, auf die sein Unternehmen reagieren müsse, antwortet Experte 1, dass dies nicht notwendig sei, „[w]eil wir sind in so einem kleinen Sektor mit der Extrusion, da gibt es vielleicht fünf [...] in Deutschland, die das können“. Nicht allein bei Unternehmen 1 existieren aufgrund der engen Nische nur wenige Konkurrenten. Die Nische befindet sich in einer stabilen Situation. Nur wenige Unternehmen verfügen in Bezug auf das Nischenprodukt über annähernd die gleichen Kompetenzen wie Unternehmen 1. Dadurch muss weniger reagiert werden und der Fokus kann auf das proaktive Handeln gerichtet werden. „[W]ir halten uns eher im Hintergrund“, ergänzt Experte 1. „Wir wollen gar nicht so offensiv oder aggressiv auf dem Markt gehen, [...] weil wir einfach, ja, im Verborgenen so ein bisschen bleiben.“ Hier zeigt sich der Vorteil der bewussten Fokussierung als Schutzbarriere.

Angesprochen auf den Einfluss der steigenden Dynamik und der Unsicherheit im Umfeld, antwortet Expertin 21: „[M]an merkt das, ich würde eher sagen, am Rande [...]. [W]ir können es schon weitestgehend fernhalten.“ Um eben das eigene Unternehmen zu schützen, so Expertin 21, halte man sich bewusst klein. „[W]ir sagen, wir möchten nicht größer werden“, betont Expertin 21. „Wir möchten innovativ bleiben.“ Eine steigende Unternehmensgröße kann auch einen Verlust der Flexibilität auslösen. Dies unterstreicht auch Experte 4: „[W]enn Sie

irgendwann größer werden, werden Sie irgendwann unflexibler. Logischerweise. Umso größer, umso langsamer wird das. Ein Schnellboot macht so, ein Dampfer macht diesen.“ Wenn kein Wachstum außerhalb der Branche angestrebt wird und man sich einzig auf die eigenen Kernkompetenzen fokussiert, so geraten gewisse Einflusskräfte erst gar nicht in das Blickfeld des Managers. Dies schützt davor, dass man lediglich in eine reaktive Position gelangt. „[B]ei uns gibt es ja diese Brüche [...] nicht“, erörtert Experte 8. „Wir können ja letztendlich nur Straßen- und Tiefbau. Wo wir Möglichkeiten haben, ist halt [...], dass man sich [...] die Auftraggeber oder die entsprechenden Bauvorhaben aussuchen kann, die auf einen zugeschnitten sind. Dass man nach Möglichkeit das macht, was man auch am besten kann. So und da haben wir so eine gewisse Variationsmöglichkeit.“

Betrachtet man den deutschen Mittelstand, so Calabrò et al. (2019, S. 328), können mehrere Determinanten der hohen Innovationskraft identifiziert werden. Neben der engen Zusammenarbeit mit Kunden, der Globalisierungsstrategie, der Präferenz der Selbstfinanzierung, der langfristigen Denkweise, der intensiven Mitarbeiterbeziehungen und der Einbettung in die jeweilige Region wird vor allem die Nischenstrategie hervorgehoben. Der Nischenfokus führt demnach dazu, dass der Mittelstand sehr innovativ agiert. Dies unterstützt die Eindrücke der Interviews. Die Kombination aus Nischen- und Globalisierungsstrategie, die kennzeichnend für den deutschen Mittelstand ist, führt dazu, dass es in Deutschland viele *Hidden Champions* gibt, so Audretsch et al. (2018, S. 3). Innerhalb ihrer Nische sind diese Unternehmen Weltmarktführer. Durch die Nischenstrategie ist es kaum möglich, sich auf den heimischen Markt zu beschränken, wenn langfristig ein gesundes Wachstum und Fortschritt verfolgt werden sollen (vgl. Audretsch et al., 2018, S. 5). Die Internationalisierungsstrategie vieler mittelständischer Unternehmen und insbesondere der Hidden Champions führt nicht allein zu Wachstumspotenzialen, sondern zu quasimonopolistischen Märkten innerhalb der Nischen. Dies erschwere den Eintritt potenzieller Konkurrenten, da der zu erreichende Marktanteil sehr gering ist. Cooper et al. (1986, S. 247) erörtern, dass es vorteilhaft ist für Unternehmer in jungen oder kleinen Unternehmen, den Schutz einer Marktnische zu suchen (engl. *seek the protection of a market niche*). Diese Argumentation weist Gemeinsamkeiten zu den Ergebnissen der qualitativen und der quantitativen Studie auf, da die Nischenstrategie sich als wesentlicher Faktor für den Wettbewerbsvorteil herausstellte. Ferner wurde deutlich, dass mittelständische Unternehmen sich eher auf sich selbst und den eigenen Markt konzentrieren, als dass sie über die eigene Nische hinausgehende Impulse wahrnehmen. Dies wirke eher wie eine Ablenkung. Das Wachstum wird angestrebt, aber nur in gesunden und überschaubaren Schritten. Geschieht das Wachstum zu schnell, so die Meinung in den Interviews, so gehe dies mit einem Verlust der Flexibilität einher.

Mittelgroße Familienunternehmen, die Nischenstrategien anwenden, entwickeln laut Miller und Le Breton-Miller (2021, S. 672) besonders innovative Strategien. Darüber hinaus bauten derartige Unternehmen jahrzehntelange und enge Vertrauensbeziehungen zu Kunden, Lieferanten und der heimischen Region auf. Sie können so den Markt steuern und anführen. Familienunternehmen, so Miller und Le Breton-Miller (2021, S. 672), besäßen Wettbewerbsvorteile

hinsichtlich der Erreichung dieser Exzellenz aufgrund ihrer langfristigen Orientierung, der stabilen Governance, der ungewöhnlichen Diskretion im Management sowie der langen Verbundenheit von Schlüsselpersonen mit dem Familienunternehmen. Ebenfalls essenziell sei, dass eine hohe Verschwiegenheit herrsche bezüglich der eigenen Ideen und der Innovationsvorhaben. Diese Verschwiegenheit übertrage sich auf Partner, da diese die Geheimhaltung ebenfalls schätzen (vgl. Miller & Le Breton-Miller, 2021, S. 672). Dies unterstützt die Annahme, dass Mitarbeiter von Familienunternehmen auffallend lange im Unternehmen bleiben und so ebenfalls deren Humankapital und Ideen. Die Nischenstrategie – gepaart mit der starken Identifizierung der Mitarbeiter – fungiert wie eine Barriere, die sowohl nach außen als auch nach innen als stabilisierende, die Richtung des Wachstums vorgebende Leitplanke dargestellt werden kann. Dies wird später in Abschnitt 5.5.1 noch einmal aufgegriffen. In jenem Abschnitt wird ebenso ausgeführt, dass offiziell aus dem Unternehmen ausgetretene Schlüsselpersonen wie beispielsweise Vorgänger in der Unternehmensführung auch weiterhin zur Verfügung stehen, wenn Hilfe benötigt wird. Die dynamischen Fähigkeiten vorangegangener Eigentümer-Manager, dies wird in der für Abschnitt 5.4 abschließenden Abbildung 62 klar, verbleiben auch nach dem Ausscheiden als spezielles Familienkapital und womöglich entscheidende Ressource innerhalb des Familienunternehmens. Essenziell ist dabei auch der Schutz der Nische und des Systems des Familienunternehmens. Durch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der Nischenstrategie werden Persönlichkeiten und intellektuelles Kapital im Unternehmen oder nahe des Unternehmens behalten.

Folgt man Lumpkin et al. (2011, S. 291), so ist der Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen auf die Fokussierung auf Nischen zurückzuführen. Hinzukomme, dass Familienunternehmen einzigartige Ressourcen besäßen. Hierzu können das Sozialkapital, das *geduldige* Kapital (engl. *patient capital*) sowie das Überlebenskapital (engl. *survivability capital*) gezählt werden (vgl. Lumpkin et al., 2011, S. 291). Das Sozialkapital umfasst die engen und vertrauensvollen Verbindungen innerhalb des Familienunternehmens sowie zu Partnern und zur Region. Das geduldige Kapital betrifft die langen Zeithorizonte des Familienunternehmens, während das Überlebenskapital das Spezifikum erfasst, dass im Krisenfall Familienmitglieder persönliche Ressourcen wie Zeit, Arbeitskraft oder Investitionen einbringen. Gleichzeitig können derartige idiosynkratische Merkmale auch Nachteile darstellen, so Sirmon und Hitt (2003, S. 353).

Basierend auf mehreren Fallanalysen von Familienunternehmen konnten Zellweger und Sieger (2012, S. 79) herausfinden, dass eine geringe Aggressivität bei der Wettbewerbsstrategie verfolgt wurde. Das Ziel werde verfolgt, eine Marktnische zu dominieren und so direkte Auseinandersetzungen mit großen Unternehmen zu verhindern (vgl. Zellweger & Sieger, 2012, S. 79). Hidden Champion zu sein, sei die Zielvorstellung vieler Familienunternehmen, wobei die Zu-schreibung der Unsichtbarkeit damit verbunden ist, dass der direkten Konfrontation aus dem Weg gegangen wird. Statt sich aggressiv zu verhalten als Unternehmen werde die Differenzierung vorangetrieben. Man bevorzuge es, klein zu sein und man ziele darauf ab, langfristig erfolgreich zu sein und nicht kurzfristig den Profit zu maximieren (vgl. Zellweger & Sieger, 2012,

S. 79). Zellweger und Sieger (2012, S. 79) äußern, Familienunternehmen präferierten es, eine Perle auf dem Markt (engl. *a pearl in the market*) zu sein.

Der Eindruck der Nische als Schutz sowie die Fokussierung auf über Jahrzehnte geschärfte Kompetenzen lassen eine erweiterbare Abbildung der Schaffung des Wettbewerbsvorteils durch Eigentümer-Manager im Mittelstand sowie ein weiteres Theorem zu. Eigentümergeführte Familienunternehmen beschränken ihre Größe bewusst und bewegen sich am Rande des Marktes in einer Nische. Es gibt eine der Nischenstrategie typische Wachstumsbegrenzung, welche in Abbildung 62 als graue Begrenzung am Rand zu erkennen ist. Diese Begrenzung lässt lediglich ein langsames, dafür aber gesundes Wachstum zu. Ebenfalls zu erkennen ist der Einfluss der Vorgänger in der Unternehmensführung. Dieser geht im Mittelstand nie gänzlich verloren, weswegen die dynamischen Fähigkeiten der Vorgänger sich auch nach offizielltem Austritt durch das Unternehmen ziehen. In Großunternehmen ist dies kaum der Fall. Der Unterschied zwischen mittelständischen und großen Unternehmen ist ebenfalls durch die graue Ebene in der Mitte der Abbildung zu erkennen. Wie auch in der vorangegangenen Abbildung symbolisiert diese Ebene die Trennung von Eigentum und Kontrolle. Da diese Trennung im Mittelstand nicht existiert, eröffnet sich dem Mittelstand eine tiefere, intuitive Flexibilitätsdimension.

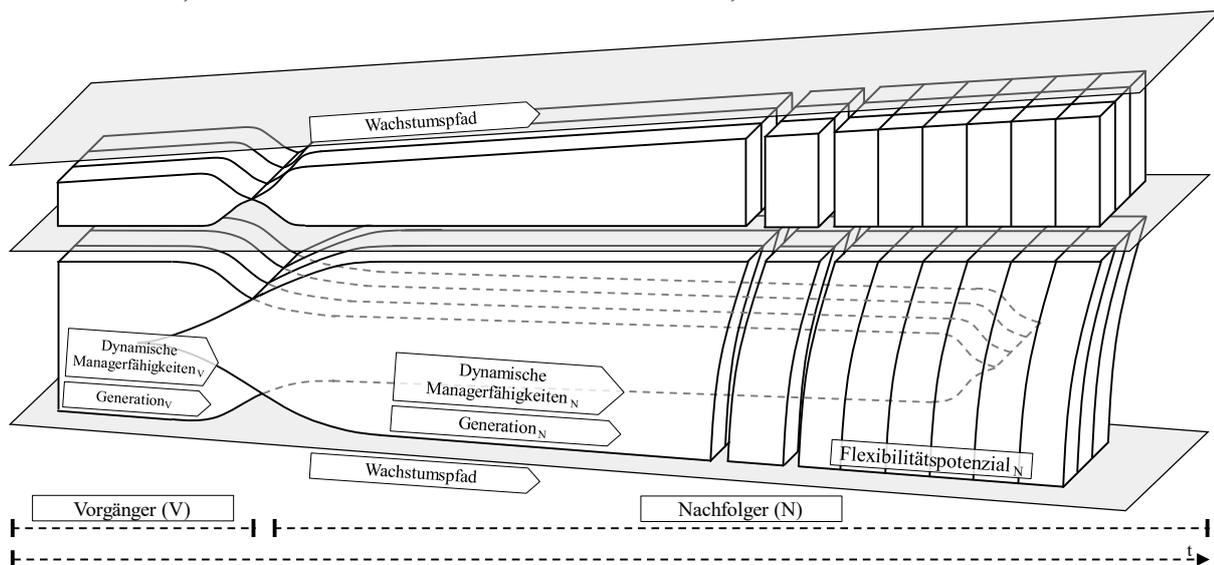


Abbildung 62: Die bewusste Fokussierung als Schutzbarriere des Mittelstands

Analog zur Abbildung 62 lässt sich ein Theorem zur Nische als Schutz erstellen:

Theorem 4: Die Nischenstrategie des Mittelstands fungiert als zweiseitiger Schutz. Durch das bewusste Kleinmachen innerhalb einer Nische am Rande des Mittelstands entgeht man der Konkurrenz durch große, potenzielle Wettbewerber. Zugleich enthält die Nischenstrategie eine inhärente Wachstumsbegrenzung, insbesondere auf dem heimischen Markt. Diese Begrenzung ist allerdings nicht unbedingt ein Hindernis, sondern ermöglicht ein stetiges und gesundes Wachstum. Potenziale und Fähigkeiten werden auf diese Weise in eine klare Stoßrichtung getrieben.

Zwar existieren innerhalb der Nischenstrategie nur überschaubare Variationsmöglichkeiten, doch kann daher eine Kongruenz der Fortschrittsbestrebungen erreicht werden. Gleichsam kann die Nischenstrategie und damit die klare Grenze des Unternehmenssystem als ein Schutz nach innen dienen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem mittelständischen Unternehmen ist hoch. Intellektuelles Kapital geht nur selten verloren. Insbesondere stehen die Eigentümer-Manager der Vorgängergeneration auch nach offiziellem Ausscheiden häufig beratend zur Verfügung. Doch auch andere Schlüsselpersonen sind dem Unternehmen stark verbunden. Die klare Identität des Mittelstands besitzt daher einen Schutz sowohl nach außen als auch nach innen.

5.5 Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil des Mittelstands

5.5.1 Der Effekt der Generationennachfolge

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits verdeutlicht, weswegen in der Nischenstrategie eine wesentliche Erfolgsquelle des Mittelstands gesehen werden kann. Der Fokus lag zuvor auf der Nischenstrategie als stabilisierende und identitätsbildende Membran des Mittelstands, die nach außen und innen als Schutz dient. Insbesondere der Effekt auf das stetige und gesunde Wachstum wurde in der vorigen Abbildung deutlich. Im Folgenden soll ausgeführt werden, welche Rolle die Verzahnung verschiedener Generationen innerhalb des langfristig ausgerichteten eigentümergeführten Unternehmens spielt. Zugleich soll beleuchtet werden, wie die Nischenstrategie als Barriere die Aktivitäten der Unternehmensführung und der dort verankerten dynamischen Fähigkeiten beeinflusst. Abschließend wird verdeutlicht, dass die bewusste Begrenzung des Mittelstands auf lange Sicht einen Schnelligkeitsvorteil erbringt, der über Generationen und den gesamten Unternehmenszyklus hinweg einen Vorsprung bietet.

Erkenntnisse über das fortdauernde Engagement der Managergenerationen im Mittelstand konnten vor allem in den Experteninterviews gewonnen werden. Als Eigentümer-Manager eines Familienunternehmens hört man nie wirklich auf, im Unternehmen tätig zu sein. Dafür ist die Verbindung zum Unternehmen zu groß. Experte 4 erklärt: „[D]er, der aufhört, so wie ich zum Beispiel Ende diesen Jahres, hört ja eigentlich auch nie ganz auf.“ Oftmals sind gleich mehrere Generationen noch mit dem Unternehmen verbunden. „[E]s ist nach wie vor so“, beschreibt Experte 10 die Situation in seinem Unternehmen, „mein Großvater, bis Corona angefangen hat, kam der trotzdem noch jede Woche zwei Mal pro Woche rein mit 90 Jahren.“ Darüber hinaus bringe der Vater des aktuellen Managers sich ebenfalls ein. Zwar sei dieser nun stark in der Industrie- und Handelskammer engagiert. „[Er] ist aber trotzdem immer noch als Ideengeber da und kann natürlich auch aus der Erfahrung gut mitwirken“, betont Experte 10. In einer Situation, als das Unternehmen in der Produktion bestimmte organische Chlorverbindungen vermeiden musste, „haben [der Vater und der Großvater] dann mit ihrem Wissen halt

auch Innovationen [...] vorangetrieben und konnten das dann noch mal als in beratender Funktion oder in unterstützender Funktion mit antreiben“.

Die älteren Manager in den Experteninterviews, die in den nächsten Jahren aus dem Unternehmen ausscheiden werden und bereits Nachfolger im Unternehmen aus der Familie aufgebaut haben, erkennen, dass künftige Generationen neue Ideen haben. „Ich bin ja ein Auslaufmodell“, meint Experte 4. Wenn er jetzt noch weitere „10 Jahre hier schaffen“ würde, so Experte 17, „dann blockiere ich die nächste Generation zehn Jahre und dann sind wir schon beim Teil der Dynamik“. Der Eintritt jüngerer Kollegen, nicht nur auf der Managementebene, bringe neue Meinungen in das Unternehmen ein, so Experte 3. „Das war unsere Generationsnachfolge“, erinnert sich Experte 3, „[Dadurch] kommt man natürlich dann schon zu viel mehr Meinungen und auch zu besseren Ergebnissen.“ Die Generationennachfolge im Familienunternehmen sei, so ungefähr beschreibt es Experte 4, bereits mit der Geburt angelegt. „[I]rgendwie scheint was da drin zu sein, dass man in so ein Unternehmen reingeboren wird“, vermutet Experte 4, „und irgendwie dann das [...] im Gen hat. [...] [M]an wird ja groß mit dem Familienunternehmen.“ Viele dieser aus den Experteninterviews gewonnenen Eindrücke finden sich in der Forschungsliteratur wieder. Das Thema der Nachfolge zählt zu den für die Forschung interessantesten Fragen. Herrscht Stabilität in der Familie hinter dem Unternehmen und wird das Management ohne größere Probleme von einer auf die andere Generation übertragen, so könne der Marktwert des Unternehmens langfristig gesteigert werden, so James (1999, S. 52). Ein wichtiger Grund hierbei ist in dem erweiterten Zeithorizont zu sehen, der im Management des Mittelstands vorliegt. Vom aktuellen Manager werden mitunter Entscheidungen getroffen, die erst in einigen Jahren, wenn man selbst vielleicht schon aus dem Unternehmen ausgetreten ist, Profite erzeugen. Altruistische Aktionen seien, so James (1999, S. 52), in Familienunternehmen weitaus verbreiteter als in Unternehmen anderer Art. Über einen längeren Zeitraum gesehen kann dies zu höherer Effizienz und Effektivität führen, ausgelöst durch die emotionalen Verbindungen des Managements mit dem Unternehmen und den folgenden Managementgenerationen. Laut James (1999, S. 52) können Familien als Korrektiv dienen für Unternehmensentscheidungen, indem diverse Meinungen von Familienmitgliedern eingebracht werden, die ausgleichend wirken.

Die Aussagen der Experten aus den Interviews können gut ergänzt werden durch Aspekte der Imprintingtheorie. Die Imprintingtheorie befasst sich mit dem *unternehmerischen Erbe* (engl. *entrepreneurial legacy*) in Familienunternehmen. Dieses werde, so Erdogan et al. (2020, S. 46) insbesondere dadurch erzeugt, dass vergangene unternehmerische Erfolge rhetorisch rekonstruiert werden. Trotz Veränderungen im Umfeld könne innerhalb des Familienunternehmens Konstanz und Stabilität herrschen, da durch das Imprinting Traditionen und wiederholbare Praktiken ausgebildet werden, die rhetorisch verstärkt und mit Erfolgsgeschichten verknüpft werden. Durch dieses Traditionalisieren der Kernmerkmale des jeweiligen Familienunternehmens könne ebenfalls Einfluss auf die Innovationsansätze ausgeübt werden. Je nach Intensität der Traditionen verhalten sich Eigentümer-Manager mehr oder weniger wandlungsbereit in Bezug auf die Veränderungen bestehender Produkte und Dienstleistungen.

Die für Familienunternehmen typische tief verwurzelte Tradition kann als distinkte und erfolgsversprechende Ressource – im Besonderen in Bezug auf die Innovationskraft – im Kontext des Resource Based-Views angesehen werden (vgl. De Massis et al., 2016, S. 95-96). Der potenzielle Vorteil, der aus der Tradition entstehen kann, ist enorm. Jedoch müssen darauf bezogene dynamische Fähigkeiten entwickelt werden, um die Tradition in überlegene Innovationskraft umzuwandeln und langfristig einen Vorteil zu erzeugen (vgl. De Massis et al., 2016, S. 95-96). Allerdings kann kein eindeutiges Bild über den Zeitverlauf der Innovationskraft über die Generationen hinweg gezeichnet werden. Magrelli (2022, S. 24) bezieht sich auf quantitative Studien, von denen einige Hinweise liefern, dass die Innovationskraft mit den aufeinanderfolgenden Generationen ansteigt. Wiederum gebe es andere Studien, in welchen spätere Generationen im Management von Familienunternehmen weniger marktorientiert und weniger innovationskräftig agieren. Es gebe, so Magrelli (2022, S. 24) eine Debatte darum, wie die Innovationskraft mit dem Stadium der Generationennachfolge zusammenhängt. Oftmals geht es hierbei darum, ob eine Tradition bewahrt oder aufgebrochen und aktualisiert werden soll.

Die Stichprobe der Untersuchung von Beck et al. (2011, S. 252) fokussiert sich insbesondere auf kleine und mittelgroße Familienunternehmen. Die Einheit von Eigentum und Kontrolle bildet hier eine wesentliche Charakteristik, um Familienunternehmen zu erfassen (vgl. Beck et al., 2011, S. 261). Es zeigten sich in dieser Untersuchung überraschende Erkenntnisse. Untersucht wurde der Effekt der Generationennachfolge auf das Innovationsverhalten. Entgegen den Hypothesen konnten Hinweise gefunden werden, dass Unternehmen mit späteren Generationen im Management weniger proaktiv agierten und sich weniger an potenziellen Neukunden orientierten. Ebenso weisen spätere Generationen im Management ein niedrigeres Maß an Innovationskraft auf. Erwartet wurde allerdings, dass spätere Generationen eher daran interessiert sind, innovativ zu agieren, dass sie weniger reaktiv und eher proaktiv vorgehen und dass sie sich eher an potenziellen zukünftigen Kunden orientieren als an bestehenden. In dieser Untersuchung zeigt sich demnach, dass nachfolgende Generationen im Management weniger Innovationskraft besitzen. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass mit fortschreitendem Alter des Unternehmens der Grad an Professionalisierung, Formalisierung und Spezialisierung (engl. *departmentalization*) zunimmt, was eher nachteilig für die Innovationskraft ist (vgl. Beck et al., 2011, S. 265). Hierzu passt die Aussage der Expertin 21, die betonte, dass ihr Unternehmen nicht übermäßig wachsen solle, eben weil man flexibel und dynamisch bleiben wolle.

Immer wieder hervorgehoben wurde in den Interviews der positive Effekt der Einheit von Eigentum und Kontrolle hinsichtlich der Entscheidungsschnelligkeit. Der Familieneinfluss in Familienunternehmen, so Kellermanns et al. (2012, S. 95), sei ein sehr komplexes Phänomen. Es können von der Familie mehrere Effekte – sowohl positiver als auch negativer Natur – in Richtung der Performance des Unternehmens ausgehen. So führt eine höhere Dispersion des Eigentums über mehrere Generationen und Familienmitglieder zu einer geringeren Performance des Unternehmens. Eine höhere Anzahl beteiligter Generationen und Familienmitglieder im Management kann dagegen – so die Erkenntnisse von Kellermanns et al. (2012, S. 95) – vorteilhaft

sein für die Performance des Unternehmens. Ein weiterer Aspekt ist jener der Reziprozität der Familienmitglieder. Hiermit ist die Auffassung angesprochen, dass Familienmitglieder der Stewardship-Theorie entsprechend als Stewards der Familie agieren. Sie stellen Ziele des Unternehmens über die persönlichen Interessen und fördern durch ihre persönlichen Ressourcen die Performance des Unternehmens (vgl. Kellermanns et al., 2012, S. 88). Ebenfalls werden Hinweise darauf gefunden, dass die Innovationskraft in Familienunternehmen ein signifikanter Prädiktor der Performance ist (vgl. Kellermanns et al., 2012, S. 95). Besonders eindrücklich ist die Erkenntnis, dass der Effekt der Innovationskraft auf die Performance besonders dann stark positiv ausfällt, wenn das Eigentum konzentriert ist in der Hand eines Entscheiders oder einer Generation (vgl. Kellermanns et al., 2012, S. 95).

Zu ähnlichen Erkenntnissen gelangen Kraiczy et al. (2014). Bezogen auf die Involvierung mehrerer Familienmitglieder und Generationen im Managementteam finden sie heraus, dass eine Mehrzahl involvierter Generationen im Management den positiven Effekt der Innovationskraft auf die Unternehmensperformance verstärkt (vgl. finden Kraiczy et al., 2014, S. 1065). Dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass mehrere Perspektiven in den Innovationsprozess eingebracht werden, was die Ideenvielfalt steigert (vgl. Kraiczy et al. 2014, S. 1067). Die Stichprobe vom Kraiczy et al. (2014, S. 1068) umfasst selbstreportierte Daten von 127 Mitgliedern der Managementteams von deutschen Familienunternehmen. Damit verfügt diese Untersuchung über eine ähnliche Stichprobe wie die vorliegende Arbeit. Die Nutzung selbstreportierter Daten wird dadurch begründet, dass verlässliche Daten zu deutschen Familienunternehmen kaum zu erhalten sind, da sie nicht dazu verpflichtet sind in der Mehrzahl Daten zu veröffentlichen (vgl. Kraiczy et al., 2014, S. 1068). Eine weitere Gemeinsamkeit der Daten besteht darin, dass es sich hauptsächlich um südwestfälische Unternehmen handelt. Ein zweiter moderierender Effekt war jener des Anteils an Familienmitgliedern im Managementteam. Je höher dieser Anteil ausfällt, desto geringer ist der positive Effekt der Innovationskraft auf die Performance des Familienunternehmens, so Kraiczy et al. (2014, S. 1069). Die Gründe können darin liegen, dass das private Vermögen nun stärker mit dem Erfolg des Unternehmens verbunden ist und man eher risikoavers im Managementteam agiert, was schlecht für die Innovationskraft sein kann. Ebenso könne es verstärkt dazu kommen, dass Ressourcen aus dem Unternehmens- in das Familiensystem transferiert werden und nicht mehr für Innovationsvorhaben zur Verfügung stehen (vgl. Kraiczy et al., 2014, S. 1068).

In der nächsten Abbildung liegt der Fokus auf dem Effekt der Generationennachfolge in Bezug auf die Innovationskraft und den Fortschritt des Mittelstands. Abbildung 63 unterstreicht, dass zumeist mehrere Generationen der Eigentümerfamilie im Unternehmen tätig sind und persönliche Ressourcen auch dann noch zur Verfügung stellen, wenn sie offiziell aus entscheidender Position ausscheiden. Dies fördert das transgenerationale Unternehmertum und den Perspektivenreichtum bei Innovationsprozessen. Aktuelle Eigentümer-Manager verfügen somit über ganz spezifische Ressourcen, welche Großunternehmen, bei denen Eigentum und Kontrolle nicht in einer Hand liegen, nicht nutzen können. Der Übergang von einer zur anderen

Generation kann in Familienunternehmen wichtige Impulse im Innovationsprozess liefern, ohne dass dabei die Tradition vergessen wird. So wird generationenübergreifende Dynamik beibehalten und ebenfalls gesteigert. In der Abbildung ist zu sehen, wie jede Generation anhand der dynamischen Managerfähigkeiten die Flexibilitätspotenziale in Bewegung versetzt und den langfristigen Wettbewerbsvorteil transformiert. Es konnte gezeigt werden, dass eine höhere Konzentration des Eigentums und damit eine höhere Macht des Eigentümer-Managers die positive Wirkung der Innovationskraft auf die Performance des Unternehmens steigert. Der Manager nimmt dadurch eine zentrale Rolle in der Steuerung der Innovationsvorhaben und des Wachstums innerhalb der Nische ein.

Dargestellt ist in Abbildung 63 noch einmal die Wirkung der Nischenstrategie. Zunächst wirkt die Nische wie ein Filter für gewisse Impulse. Durch die Fokussierung auf einen kleinen Markt muss das mittelständische Unternehmen nicht jeden Trend mitgehen und nicht auf jeden Impuls reagieren. Ein zusätzlicher Filter ist der Eigentümer-Manager, der je nach individueller Einschätzung entscheiden kann, welcher Stimulus wahrgenommen und welcher ausgeblendet werden kann. Dies ist ein für den Mittelstand besonderer Akt der Komplexitätsreduktion. Zu erkennen ist darüber hinaus, dass Ideen und Humankapital in Familienunternehmen weitaus seltener aus dem Unternehmen austreten als in anderen Unternehmen. Die Fluktuation ist geringer und die Betriebszugehörigkeit höher. Dies schützt vor gefährlichem Wissensverlust.

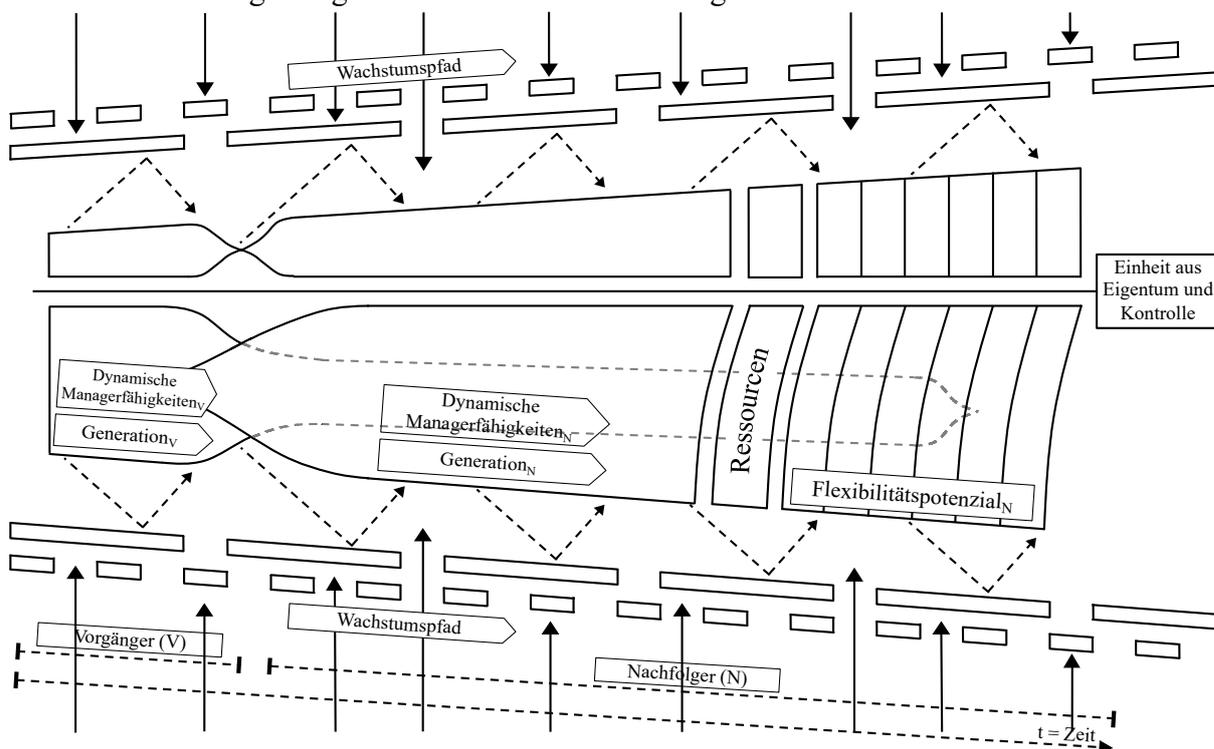


Abbildung 63: Der Effekt der Generationennachfolge in Familienunternehmen

Ausgehend von den Ausführungen zur Generationennachfolge im Zusammenspiel mit der Nischenstrategie lässt sich ein weiteres Theorem formulieren:

Theorem 5: Im Mittelstand existiert ein idiosynkratisches doppeltes Verfahren der Komplexitätsreduktion. Zum einen führt die Nischenstrategie dazu, dass klar ersichtlich ist, welche Impulse beachtet und integriert werden müssen. Zum anderen kann der Eigentümer-Manager aufgrund seiner zentralen Position als Filter dienen hinsichtlich der Wahrnehmung und des Aufgreifens von Impulsen. Durch die Zentralisierung kommt es zu einer starken Kanalisierung der Impulse und Initiativen. Die Zentralisierung wirkt wie ein Katalysator, während eine Dispersion des Eigentums ein bremsendes Element insbesondere hinsichtlich der Innovationskraft darstellen könnte. Im Rahmen der Kanalisierung werden die Flexibilitätspotenziale fortdauernd durch die dynamischen Fähigkeiten verschiedener Managergenerationen in Bewegung versetzt. Nicht nur die Zentralisierung der Entscheidungen erzeugt eine klare Stoßrichtung im Innern, sondern ebenfalls die Nischenstrategie. Als stabilisierender Anker dienen die familienspezifischen Ressourcen. Jedoch entstammen die wesentlichen Ressourcen nicht allein der Eigentümerfamilie, sondern ebenfalls anderen Schlüsselpersonen. Die eindeutigen Unternehmens- und Systemgrenzen erhöhen die Identifikation, wodurch wiederum ein geringer Verlust des intellektuellen Kapitals herbeigeführt wird. Die Verschwiegenheit des Mittelstands erzeugt für Konkurrenten somit eine kausale Ambiguität bezüglich der Steigerung der Innovationskraft.

5.5.2 Die Innovationskraft des Mittelstands

Im grundlegenden ersten Modell der quantitativen Teilanalyse fallen insbesondere die signifikanten positiven Beziehungen zwischen den Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten, den dynamischen Managerfähigkeiten selbst, der Innovationskraft sowie dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Mittelstand auf. Ebenso sticht im ersten analysierten Strukturgleichungsmodell heraus, dass die Kontrollvariable des Eigenkapitals einen t-Wert von 2,059 besitzt. Dies lässt bei einem Pfadkoeffizienten von 0,210 auf einen signifikanten Einfluss auf die Innovationskraft schließen. Je höher also der Eigenkapitalanteil der Familie am Unternehmen ist, desto höher fällt die Innovationskraft aus. Dies könnte Unterstützung für die These bieten, dass eine höhere Machtkonzentration die Entscheidungsschnelligkeit und im Endeffekt die Innovationskraft verstärkt. Im zweiten Modell zeigte sich, dass die Managerflexibilität mit einem Pfadkoeffizienten von 0,290 und einem berechneten t-Wert von 2,395 einen signifikanten Effekt auf die Innovationskraft ausübt. Der t-Wert der Kontrollvariable des Eigenkapitalanteils in Bezug auf die Innovationskraft lag diesmal sogar bei 2,484. Dies liegt deutlich über dem Wert von 1,96 bei einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 Prozent. Der kritische t-Wert für ein Signifikanzlevel von 1 Prozent bei einem zweiseitigen Test liegt wiederum bei 2,57 (vgl. Hair, 2014, S. 164). Erneut weist die Innovationskraft einen hochsignifikanten positiven Effekt in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil auf. Diese Wirkungsbeziehung wird in Modell 3

bestätigt. Ferner üben sowohl die kulturelle als auch die strategische sowie die virtuelle Organisationsflexibilität hochsignifikante positive Effekte auf die Innovationskraft aus. Diese drei Dimensionen der Organisationsflexibilität besitzen im vierten Strukturgleichungsmodell erneut hochsignifikante positive Effekte bezüglich der Innovationskraft, welche ihrerseits eine hochsignifikante Wirkung in Richtung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils aufweist.

Die Experten sind sich einig, dass der Mittelstand schneller agieren kann als große Unternehmen. Darüber hinaus wird von einigen Experten betont, dass der Mittelstand innovativer sei. „Deswegen bin ich immer noch ein großer Freund der Familienunternehmen und die Familienunternehmen sind durchschnittlich innovativer wie Konzerne“, glaubt unter anderem Experte 9. Ein wesentlicher Grund dafür, dass der Mittelstand innovativer ist, liegt in der Kleinheit der Unternehmen, so Expertin 21: „[W]ir möchten nicht größer werden. Wir möchten innovativ bleiben im Sinne von mit ganz modernen Maschinen arbeiten.“ Zugleich führen die überschaubare Größe und die Begrenzung der Ressourcen dazu, dass man nicht zu langfristig denken könne. „Es ist wie immer im Leben, also, es ist eine Mischung“, erklärt Experte 11 in Bezug auf das Verhältnis zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen. „Wir können aus Grund unserer Größe eher gar nicht erlauben, uns ausschließlich mit Technologien zu beschäftigen, die irgendwann mal kommerziell nutzbar sind, sondern wir müssen natürlich auch aktuelle Themen nutzen und deswegen beschäftigen wir uns mit beiden und das Hauptaugenmerk liegt natürlich auf Technologien, die auch möglichst schnell kommerziell genutzt werden können.“ Die Nische lässt zudem in einigen Fällen kaum Raum für großartige Innovationen. „[A]ls reiner Lohnfertiger, also, was will man da groß ganz neu erfinden?“, fragt Experte 13. „[A]lso das sehe ich jetzt nicht so. Das [...] bezieht sich eher so auf so Prozesse, interner Durchlauf, ein Stück weit Digitalisierung.“

Was deutlich wird in den Experteninterviews bezüglich des Themas der Innovationskraft ist die Ambidextrie zwischen kleinen und großen Neuerungen und zwischen kurzfristigen und langfristigen Horizonten. „Da muss man eine Balance finden zwischen dem, was notwendig ist und dem, was einem die letzte Flexibilität und was jedem Mitarbeiter noch einen Entscheidungsspielraum gibt“, betont beispielsweise Experte 4 vor allem in Bezug auf die Einführung neuer Arbeitsmodelle im Unternehmen. Hier handelt es sich um eine interne Innovation. Experte 6 erklärt hinsichtlich des Verhältnisses von radikalen und inkrementellen Innovationen: „Teils, teils. Also, wir haben Brot- und Buttergeschäft. Teils, wir machen noch nach wie vor klassische Produkte, die wir vor zwanzig Jahren gemacht haben. [...] Das heißt, allein [...] aus der Tatsache heraus sind wir eher ein Nischenbetrieb, aber wir bedienen innerhalb dieser Nische [...] einen Standardmarkt, nämlich das, was im Bauwesen benötigt wird.“ Ganz zentral kann die folgende Aussage des Experten 14 angesehen werden: „[I]ch glaube, das muss eine Balance halten. In Zeiten, in denen das eine sehr hohe Dynamik hat, muss man bereit sein, auch mal eine Risikoentscheidung zu treffen.“ Man muss demnach als Eigentümer-Manager eines mittelständischen Unternehmens abwägen zwischen risikoaversen und risikofreudigen Entscheidungen, insbesondere, wenn es darum geht, Innovationen einzubringen.

Geprägt werden die wegweisenden, aber auch die kurzfristig angelegten Entscheidungen maßgeblich von dem überdurchschnittlich langen Zeithorizont in den Familienunternehmen. Um das Innovationsmanagement in Familienunternehmen verstehen zu können, sei es essenziell, eben diese langfristige Perspektive der Eigentümer-Manager und der Familien dahinter in den Blick zu nehmen, so Diaz-Moriana et al. (2020, S. 278). So könnte nachvollzogen werden, weswegen in Familienunternehmen zwar durchaus kurzfristige Innovationsschritte realisiert werden, weswegen andere Transformationen aber über einen längeren Zeitraum konstant vervollständigt werden. Aufgrund dieser ausgewogenen Aufteilung zwischen lang- sowie kurzfristigen Innovationen gelingt es dem Mittelstand, trotz gewisser Begrenzungen ein gesundes und stetiges Wachstum zu erreichen. Die aufgezeigten Vor- und Nachteile des Mittelstands finden sich in unterschiedlichen Ausprägungen in jedem Familienunternehmen. Sie entspringen aus der Interferenz von Familien- und Unternehmenssystem. Daher ist die Beherrschung von Ambidextrie essenziell, um langfristig innovativ bleiben zu können. Familienunternehmen, welche simultan in inkrementeller wie auch in radikaler Weise innovativ sind, erzielen über Generationen hinweg gesehen deutliche Vorteile, so Röd (2019, S. 377).

Der Innovationserfolg im Mittelstand wird nicht plötzlich, sondern über einen lang angelegten Entwicklungspfad erzeugt. Dies steht im Zentrum der Theorie zum transgenerationalen Unternehmertum. Dieses beschreibt, wie Familienunternehmen über Generationen hinweg unternehmerischen, finanziellen und sozialen Mehrwert aufbauen und die Innovationskraft aufrechterhalten. Essenziell für die generationenübergreifende Innovationskraft ist das Streben nach Zielen über ökonomische Gesichtspunkte hinaus. Dabei werde, so Zellweger et al. (2012, S. 137-138), eine longitudinale Perspektive eingenommen, wodurch geklärt werden soll, wie amtierende Anspruchsgruppen Wert erzeugen nicht allein für aktuelle, sondern auch für künftige Generationen. Je nachdem allerdings, wie kurzfristig die untersuchten Zeithorizonte sind oder was unter einer Innovation verstanden wird, kommen Forscher mitunter zu der Einschätzung, dass Familienunternehmen in der Regel weniger innovativ sind als Großunternehmen. So finden beispielsweise Jaskiewicz et al. (2014, S. 29) Hinweise darauf, dass Familienunternehmen im Schnitt weniger Innovationskraft besitzen als Großunternehmen.

Das Verhältnis zwischen Tradition und Erneuerung sei bestimmend für die Innovationskraft im Mittelstand, so die mehrheitliche Meinung in der Forschung. In diesem Kontext identifizierten Diaz-Moriana et al. (2020, S. 269-273) drei wesentliche Motive des Innovierens in Familienunternehmen. Zunächst gebe es Innovationen, die die Kontinuität, die Reputation sowie die Tradition des Unternehmens fortführen und absichern sollen. Das Familienunternehmen verfolge eine langjährige Mission und berufe sich regelmäßig auf die Vergangenheit. Kernwerte der Familie und des Unternehmens bestimmen bei diesen *konservierenden* Ansätzen das Innovationsmanagement (vgl. Diaz-Moriana et al., 2020, S. 269). Vom konservierenden Ansatz seien *beständige* (engl. *persisting*) Innovationsvorhaben abzugrenzen. Hierbei liege der Fokus nicht darauf, die Vergangenheit fortzuführen und Traditionen zu schützen. Vielmehr zeichneten sich beständige Innovationsvorhaben durch die kollektive Anstrengung der Mitarbeiter aus,

langfristige Erfolge zu erzeugen. Derartige Innovationen könnten allein durch Geduld, Disziplin und Engagement realisiert werden, geleitet durch eine zukunftsorientierte Vision (vgl. Diaz-Moriana et al., 2020, S. 272). Wiederum gebe es Innovationsvorhaben, die in die Kategorie des *Errichtens eines Vermächtnisses* (engl. *legacy-building*) fallen. Derartige Innovationen werden verfolgt, weil das aktuelle Management das Familienunternehmen nachhaltig prägen will und die eigenen Ideen auch in Zukunft im Unternehmen verwirklicht sehen will, selbst wenn die eigene Amtszeit bereits vorbei ist.

Ein wichtiger Antrieb in der Unternehmensführung von Familienunternehmen ist der Aufbau sozioemotionalen Mehrwerts (engl. *socioemotional wealth*). Dieser Antrieb, so Miller et al. (2015, S. 20), könne sich in Form von Extremen auswirken. Auf der einen Seite könnte das Streben nach sozioemotionalem Reichtum dazu führen, dass Unternehmensressourcen für familienzentrierte Interessen verwendet werden und dass eher risikoavers vorgegangen wird, um die Familie nicht zu gefährden. Für die Innovationskraft kann dies hinderlich sein. Auf der anderen Seite könnten Manager aus der Familie hinter dem Unternehmen daran interessiert sein, das Sozial- und das Humankapital des Unternehmens fortzubilden. Dies wiederum sind eher langfristige Investitionen, wodurch ebenfalls die langfristige Innovationskraft gesteigert wird. Miller et al. (2015, S. 20) beschreiben die Effekte der sozioemotionalen Präferenzen von Familienmitgliedern daher als *janusgesichtig* (engl. *janus-faced*) und damit als ambivalent. Fähigkeiten der Ambidextrie sind damit essenziell.

Der Mittelstand und Familienunternehmen im Allgemeinen besitzen Veranlagungen, um sowohl weniger innovativ als auch innovativer zu sein als größere Unternehmen. Oft wird dieses Potenzial auch ausgeschöpft. So äußern Gudmundson et al. (2003, S. 13), Familienunternehmen implementierten mehr Innovationen als Nichtfamilienunternehmen. Zurückgeführt werden könne dies auf die spezielle Kultur innerhalb von Familienunternehmen. Insbesondere deutsche Familienunternehmen scheinen sehr innovativ zu sein. Der deutsche Mittelstand sei nicht einfach überlebensfähiger, sondern er übertreffe die Konkurrenz hinsichtlich der Innovationen und der Wettbewerbsfähigkeit auf dem globalen Markt (vgl. De Massis et al., 2018, S. 126). Dabei könne der Mittelstand Ressourcenbeschränkungen überwinden. Es werden sechs dem Mittelstand inhärente hervorsteckende Merkmale identifiziert, die dazu verhelfen, Ressourcenbeschränkungen zu kompensieren, um weltweit Innovationsführerschaft zu erlangen:

1. Als erstes wird die *Nischenstrategie* als wesentliches erfolgsbringendes Merkmal genannt. In der jeweiligen Nische könne enorme Expertise und Effizienz aufgebaut werden. Ferner könne eine starke Kundennähe erzeugt werden, wodurch beachtliche Marktdominanz erreicht werde (vgl. De Massis et al., 2018, S. 129). Das hochspezialisierte und unternehmensgebundene Fachwissen der Familienunternehmen tritt nur selten aus dem Unternehmen aus, was die Imitation des Wettbewerbsvorteils erschwert (vgl. De Massis et al., 2018, S. 130).
2. Ein weiteres Erfolgsmerkmal mittelständischer Unternehmen sei die *internationale Expansion* (vgl. De Massis et al., 2018, S. 130). Dabei werde allerdings ein organisches

und eher konservatives Wachstum angestrebt, auch weil externe finanzielle Ressourcen nur selten genutzt werden. Nischen- und Globalisierungsstrategie können in diesem Kontext als komplementär angesehen werden (vgl. De Massis et al., 2018, S. 130).

3. Ein wichtiger Grund, dass Familienunternehmen über lange Zeiträume die gleichbleibenden Strategien verfolgen können, wird in der Finanzstruktur des Mittelstands und der Präferenz für *Eigenfinanzierung* gesehen (vgl. De Massis et al., 2018, S. 130).
4. Anstatt auf kurzfristige Erfolge abzielen, prägt sich im Mittelstand die *langfristige Denkweise* aus, auch geduldiges Kapital genannt (vgl. De Massis et al., 2018, S. 132). So können auf lange Sicht überlegene Innovationen und schlussendlich ein werthaltiger Wettbewerbsvorteil aufgebaut werden.
5. Die langfristige Denkweise führt zu einem weiteren vorteilhaften Merkmal des Mittelstands: die *langfristig angelegten Beziehungen zu den Mitarbeitern*. Diese stärkere emotionale Nähe und der hohe Partizipationsgrad fördern den Aufbau eines enormen unternehmens- sowie nischenspezifischen Fachwissens, welches förderlich für die Innovationskraft ist (vgl. De Massis et al., 2018, S. 135).
6. Durch die Einbettung in die lokale Gemeinschaft werden weitreichende Netzwerke zu wichtigen regionalen Akteuren geknüpft. Es herrscht gegenseitige Unterstützung innerhalb dieser regionalen Netzwerke, was nicht nur die Überlebensfähigkeit, sondern ebenso die Innovationskraft steigert (vgl. De Massis et al., 2018, S. 137).

Anstatt den Erfolg des Mittelstands also auf ein entscheidendes Merkmal zurückzuführen, wird hier darauf verwiesen, dass der Vorteil mittelständischer Unternehmen dadurch entsteht, dass sie sich in einem besonderen Kontext bewegen, mit speziellen Ressourcen agieren sowie außergewöhnliche Netzwerke unterhalten (vgl. De Massis et al., 2018, S. 137).

Es ergibt sich ein Bild der mittelstandsspezifischen Unternehmensführung, welche in dieser Weise nicht nachgeahmt werden kann durch andere Unternehmen. Verbunden ist diese andere Art der Unternehmensführung mit einer besonderen Ausprägung des Unternehmertums. Innovationen im Mittelstand sind häufig weniger aufsehenerregend, weswegen der Eindruck aufkommen könnte, mittelständische Unternehmen seien weniger innovativ. Vergleiche man den Mittelstand mit dem Unternehmertum beispielsweise in den USA, besonders in Kalifornien, so könne der Eindruck entstehen, beim Mittelstand handele es sich um ein Modell niedrigen Wachstums, weniger technologischer Durchbrüche sowie geringerer Innovationskraft. Dies könne wiederum langfristig die Innovationskraft des gesamten Landes behindern (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 345). Dem liegen allerdings Auffassungen von Innovationen und Unternehmertum zugrunde, die mit aufsehenerregenden Neuerungen verbunden sind. Solche sind nicht das Kennzeichen des Mittelstands. In Deutschland und dem hier bestimmenden Mittelstand seien weitreichende Innovationen tief in den Produkten verankert. Sie sind somit sozusagen versteckt in Produkten und Prozessen. Der Mittelstand unterscheidet sich demzufolge auf der Innovationsseite stark von anderen Unternehmen aufgrund der Sichtbarkeit (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 353). Es zeigt sich im Mittelstand ein langsames, unauffälligeres Wachstum

und eine andere Art des Unternehmertums. Pahnke und Welter (2019, S. 355) sprechen hierbei von alltäglichem Unternehmertum (engl. *everyday entrepreneurship*). Innovationen werden in kleinerem Maße erzeugt. In kleinen Schritten werden im Mittelstand Neuerungen realisiert.

Die Analyse der Innovationskraft in Familienunternehmen und ihrer Treiber steht im Zentrum der Forschung zu Familienunternehmen und damit auch des Mittelstands. Kontinuität und eine langfristige Denkweise kennzeichnen das Innovationsmanagement des Mittelstands ebenso wie eine Zentralisierung der Entscheidungsfindung. Dies ist auch daran zu erkennen, dass die dynamischen Managerfähigkeiten, die Managerflexibilität sowie die Kontrollvariable des Eigenkapitalanteils signifikante positive Effekte zeigen hinsichtlich der Innovationskraft. Diese wiederum stärkt den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Der Eigentümer-Manager prägt den Unternehmensfortschritt auf seine ganz persönliche Weise. Dies kann Vorteil wie auch Nachteil sein. Derartige Zwiespälte gibt es mehrfach, insbesondere hinsichtlich der Innovationskraft. Analysiert man allerdings die Innovationskraft über mehrere Generationen hinweg, so wird von einer Vielzahl an empirischen Studien wie auch betrachtet aus mehreren theoretischen Perspektiven deutlich, dass in Familienunternehmen nicht nur eine andere Art des Innovierens vollzogen wird, sondern dass diese spezielle Innovationskraft große Vorzüge bietet. Durch den Fokus auf eine Nische, die enorme Kundennähe, eine starke Mitarbeiterbindung sowie die regionale Einbettung der Familienunternehmen entstehen günstige Voraussetzungen, um einen langfristigen Entwicklungspfad zu beschreiten, als es in Großunternehmen der Fall ist. Da die Neuerungen gestreckt und in kleinen Schritten erzeugt werden, fallen sie oftmals weniger auf. Dafür sind sie aber tief verankert in Prozessen, Produkten und Beziehungen. Hierdurch profitieren ganze Regionen und letztendlich die Gesamtwirtschaft Deutschlands.

5.5.3 Die langfristige Erfolgssicherung des Mittelstands

Die Innovationskraft sowie der nachhaltige Wettbewerbsvorteil stellen den Realisierungsraum dar. Durch den Aktivierungsraum, indem die dynamischen Managerfähigkeiten angewendet werden, werden die Flexibilitätpotenziale aus dem Optionsraum in die Realisierung gebracht. Betrachtet man das erste analysierte Strukturgleichungsmodell, so sind in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil drei erklärende Variablen auffällig: die dynamischen Managerfähigkeiten, die Innovationskraft und die Nischenstrategie. Insbesondere die Innovationskraft weist mit einem Pfadkoeffizienten von 0,385 und einem t-Wert von 4,005 einen signifikanten Effekt auf. Im zweiten Modell zeigen sich ähnliche Beziehungen, wobei der Effekt der Nischenstrategie in diesem Fall mit einem t-Wert von 2,615 sogar als hochsignifikant anzusehen ist. Die hochsignifikante Bedeutung der Innovationskraft für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zeigt sich ebenfalls im dritten und vierten Modell.

In den Interviews wurde insbesondere der Optionsraum – die Flexibilität – als entscheidend für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Mittelstand markiert. Gefragt nach der Quelle des Wettbewerbsvorteils, antwortet Experte 2: „Flexibilität, da sehe ich den großen Wettbewerbsvorteil. [Das] ist die Flexibilität und die Innovation der Veränderung.“ Sehr eindeutig ist die

Feststellung des Experten 3: „[D]er nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt einfach in der Flexibilität, im schnellen Umsetzen, auch darin, schnell zu erkennen, was will der Markt eigentlich.“ Sinnbildlich für diese Einschätzung ist die oft genutzte Metapher des Vergleichs zwischen schweren Tankern und beweglichen Kleinschiffen.

In der quantitativen Teilstudie zeigt sich, dass das Konstrukt der Nischenstrategie mehrfach einen signifikanten Einfluss auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ausstrahlt. In dieser Nische, so wird es in den Interviews deutlich, kann man die Kunden binden durch enorme Qualität. „Es zählt einfach die Qualität“, hebt Experte 1 hervor. Durch die hohe Qualität werde der Preis oftmals weniger wichtig. So erklärt Experte 10: „[D]er Preis wird häufig nebensächlich, wenn man Qualität und Lieferzeit garantieren kann.“ Zusammenhängend mit der Nischenstrategie ist, dass man darauf Wert legt, keine allzu großen Strukturen aufzubauen. Man habe Flexibilitätsvorteile im Vergleich „zu einem großen Konzern, der uns gegenüber viel mehr Möglichkeiten hat, [...] der aber aufgrund seiner Statik gar nicht mehr seine Möglichkeiten auskosten kann. Er ist blockiert“. „[D]ie Großen haben einfach [...] zu viele Wasserköpfe“, meint Experte 1. „Bis eine Entscheidung oben ankommt und dann wieder runterkommt, da sind wir schon längst fertig.“ Man versucht demnach im Mittelstand nicht, die Großunternehmen nachzubilden, sondern man grenzt sich bewusst ab und bemüht sich, einen anderen Weg zu gehen. Zugleich wird darauf verwiesen, wie wichtig die Mitarbeiter und damit das Humankapital ist für die Überlebensfähigkeit. „[D]ieses auch abgedroschene Wort der Schwarmintelligenz ist aber auch an der Stelle wichtig“, meint Experte 22. Zwar ist der Eigentümer-Manager also allein von seiner Doppelfunktion als Mitglied des Familien- und Managementsystems aus schon das entscheidende Element im Unternehmen, doch entstammen wichtige Ursprünge des Wettbewerbsvorteils der Belegschaft. Die Familien- und Personenbezogenheit im Mittelstand in der Managementebene könne für viele Mitarbeiter Sicherheit und langfristige Verbindlichkeit vermitteln. „[I]ch kann mir vorstellen, dass es für die [Mitarbeiter] ein Stück weit Langfristigkeit bedeutet“, vermutet Experte 21, „weil [...] ich bin jung, mein Mann ist jung und die wissen, dass es jetzt langfristig erst mal so in der Generation weitergeht.“

Langfristigkeit schlägt sich ebenfalls darin nieder, dass das Wachstum über Jahre und Jahrzehnte hinweg gestreckt und nicht sehr plötzlich realisiert wird. „[W]ir haben ein stetiges Wachstum“, sagt Experte 10 beispielsweise. „[W]ir haben nie so einen Quantensprung gemacht, auch nicht durch M & A's oder so.“ Man wächst im Mittelstand mit der Branche und mit der Nische. Experte 10 hat für sein Unternehmen klar den Anspruch, sich stetig weiterzuentwickeln, doch hänge die Entwicklung stark von den Kunden und ihren Problemen ab. Er wolle, so Experte 10, „dass wir da dann uns selbst auch weiterentwickeln, weil wir aber als Problemlöser eigentlich auch anerkannt sind bei unseren Kunden ist es so, dass man immer gemeinsam eine Entwicklungskurve macht“. Ähnlich sieht es Experte 15, der konstatiert: „Man ist praktisch mit dem Markt gewachsen.“ Die Koevolution mit den langjährigen Kunden wird als enormer Vorteil erachtet. „[W]ir haben den Vorteil, dass wir ein sehr, sehr enges Vertrauensverhältnis zu vielen Kunden haben,“ unterstreicht Experte 22, „mit denen wir gemeinsam

wachsen können und das ist etwas, was uns auch so leicht keiner wegnehmen kann, aber rein technologisch gibt es da überhaupt gar keine Planbarkeit meines Erachtens.“

Insbesondere der Resource Based-View besitze, so Habbershon (1999, S. 1), eine hohe Erklärungskraft für die Erzeugung des Wettbewerbsvorteils in Familienunternehmen. Dem Mittelstand wird hierbei ein Bündel idiosynkratischer Ressourcen zugesprochen. Diese werden unter dem Begriff der *Familiness* zusammengefasst. Diese Ressourcen können ausgleichend wirken für Ressourcenbeschränkungen, welche ebenfalls mit dem Mittelstand assoziiert werden. Allerdings genüge die alleinige Existenz der Ressourcen nicht, sie müssen ebenfalls effektiv eingesetzt werden. Dies steht im Mittelpunkt der Theorie der Dynamic Capabilities. Dass sich die Vorteile der dynamischen Managerfähigkeiten im Mittelstand derart entfalten können, liegt auch an der speziellen Arbeitsumgebung und am speziellen Verhältnis untereinander (vgl. Habbershon & Williams, 1999, S. 6). Durch ein tiefes Verständnis füreinander sowie für das Unternehmen könnte davon ausgegangen werden, dass in Familienunternehmen produktiver gearbeitet wird, weil eine *Familiensprache* entwickelt werde. Alles in allem könne in Familienunternehmen von geringeren Transaktionskosten, einer vertrauensvollen Reputation, effizienter informaler Entscheidungsprozesse, weniger verhärteten Strukturen sowie geringeren Kontrollkosten ausgegangen werden (vgl. Habbershon & Williams, 1999, S. 6).

Der Familiness ähnlich ist das Konzept des Familienkapitals. Laut Hoffman et al. (2006, S. 141) entstamme dieses dem Feld des Sozialkapitals. Das Familienkapital sei wertvoll, selten, nicht-imitierbar, nicht-substituierbar sowie pfadabhängig. Daher qualifiziere es sich als Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Das Familienkapital sei ferner nicht auf dem Markt strategischer Faktoren handelbar, was dem Familienunternehmen einen Vorteil verschaffe, so Hoffman et al. (2006, S. 141). Das Familienkapital besitze strukturelle sowie relationale Besonderheiten, die für die Außenwelt und Konkurrenten nicht zu entschlüsseln seien (vgl. Hoffman et al., 2006, S. 137). Ein komplexes Netzwerk aus intensiven und beständigen Kanälen, aus Verpflichtungen, Erwartungen, Reputationen, identitätsstiftenden Traditionen und moralischen Institutionen führe zu einem nach außen hin geschlossen erscheinendem System.

Ferner erzeuge die Einheit aus Eigentum und Kontrolle eine stärkere Verbindung mit der im Unternehmen verankerten Mission (vgl. Habbershon & Williams, 1999, S. 6). Das Verständnis für die langfristigen Ziele und die Fähigkeit, sich auch an einschneidende Veränderungen in der Branche anzupassen, sei ebenfalls auf die Einheit aus Eigentum und Kontrolle zurückzuführen, so Habbershon und Williams (1999, S. 6). Die Ziele der Familie und der Unternehmensstrategie sind im Mittelstand kaum trennbar, was zur Folge habe, dass eine langfristige Ausrichtung entstehe und dass eine höhere Selbstverpflichtung existiere, diese Ausrichtung zu realisieren.

Um im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts bestehen zu können, so Sirmon und Hitt (2003, S. 352-353), sei die Innovationskraft der Schlüssel. Für Familienunternehmen bedeute dies, dass man eine *unternehmerische Denkweise* (engl. *entrepreneurial mindset*) im Unternehmen verankern müsse. Die wichtigste Ressource eines Familienunternehmens ist daher das Humankapital und das damit verbundene Wissen. Zugleich sei das Humankapital in

Familienunternehmen auch begrenzt (vgl. Sirmon & Hitt, 2003, S. 352-353). Es gehe im Management von Familienunternehmen also vornehmlich darum, die inhärenten Nachteile auszugleichen und Kompensationen zu finden. Dem effizienten Management kommt daher eine zentrale Stellung zu. Sirmon und Hitt (2003, S. 352-353) sehen wie viele andere Forscher auch einen Hauptgrund des langfristigen Wettbewerbsvorteils von Familienunternehmen in den speziellen Ressourcen und Merkmalen dieser Unternehmen. Zentral dabei können die immateriellen personengebundenen Mittelstandsgüter angesehen werden, da sie von sozialer Komplexität geprägt sind, was einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen kann. Der Vorteil könne aber nicht allein auf die Ressourcen zurückzuführen sein. Zwar existierten im Mittelstand höchst seltene Ressourcen, doch mangle es wiederum an anderen Mitteln. Der Weg zum Wettbewerbsvorteil führt daher auch über das fortdauernde Ausgleichen von Limitationen.

An anderer Stelle werden von Sirmon und Hitt (2003, S. 341) fünf klare erfolgsbringende Charakteristika der Familienunternehmen identifiziert, welche nun schon mehrfach angesprochen wurden und welche sich ebenfalls in der quantitativen sowie der qualitativen Studie zeigten:

1. Humankapital: Das familienunternehmensspezifische Humankapital zeichne sich aus durch außerordentliche Verpflichtung für die Ziele des Unternehmens, durch enge Beziehungen im Unternehmen sowie durch das Potenzial für tiefes, unternehmensspezifisches Wissen (vgl. Sirmon & Hitt, 2003, S. 342).
2. Sozialkapital: In das Sozialkapital des Familienunternehmens sind alle anderen Charakteristika und Ressourcen eingebettet. Es werden andauernd neue Verknüpfungen zu internen wie externen Anspruchsgruppen aufgebaut. Der Ausbau dieser Netzwerke kann den Zugang zu essenziellen Ressourcen bewirken und die Kommunikation von Werten und Ansprüchen nach innen und außen vereinfachen (vgl. Sirmon & Hitt, 2003, S. 342).
3. Geduldiges Kapital: Familienunternehmen bieten effektive Strukturen für den Einsatz nicht nur des finanziellen Kapitals, da ein längerer Zeithorizont angesetzt wird, wodurch kurzfristige Resultate weniger wichtig sind. Speziell für Innovationen ist dies vorteilhaft (vgl. Sirmon & Hitt, 2003, S. 343).
4. Überlebenskapital: Das Überlebenskapital umfasst diejenigen Ressourcen, die Familienmitglieder bereit sind, zur Verfügung zu stellen zum Vorteil des Familienunternehmens. Hierzu können zusätzliche Arbeitszeit, Investitionen oder Darlehen zählen. Der Zugang zu solchen Ressourcen in Krisensituationen ist zurückzuführen auf die Dualität von Familien- und Unternehmensbeziehungen sowie auf die enge Verbundenheit der Familienmitglieder zum Unternehmen (vgl. Sirmon & Hitt, 2003, S. 343).
5. Governancestrukturen und -kosten: Aufgrund des Vertrauens innerhalb eines Familienunternehmens und der Angleichung von Familien- und Unternehmenszielen kann davon ausgegangen werden, dass in Familienunternehmen vorteilhafte Strukturen vorliegen für die Verringerung oder das Ausbleiben von Agency-Kosten. Damit kann gemeint sein, dass Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen existieren (vgl. Sirmon & Hitt, 2003, S. 344).

Das Erfolgsgeheimnis des Mittelstands, so wird es immer häufiger betont, liege vermutlich in den weniger greifbaren Eigenheiten des Mittelstands. Die wiederholte Aufbereitung der Tradition des jeweiligen Familienunternehmens ist eine dieser auffallenden Eigenheiten. Sie fließt über Jahrzehnte hinweg in die Innovationsprozesse ein. Durch die rhetorische Rekonstruktion und Erneuerung unternehmerischer und innovationsgeladener Erfolge könnten Wettbewerbsvorteile, höhere Akzeptanzniveaus im Unternehmen und in der Umgebung sowie eine stärkere Innovationskraft erreicht werden (vgl. Ge et al., 2022, S. 223). Die Innovationskraft von Familienunternehmen kann also dadurch getrieben werden, dass eine Tradition des innovativen Schaffens rhetorisch aufgebaut wird. Dabei seien drei rhetorische Strategien zentral:

1. Einbettung (engl. *embedding*): Durch wiederkehrende Schemata und Muster sowie das Aufgreifen von Traditionen können im Unternehmen Werte und Normen verankert werden, die als real oder wahr akzeptiert werden. Dadurch kann das Verhalten von Unternehmensmitgliedern ausgerichtet und gesteuert werden, ohne dass Führungspersonen verbale Anweisungen geben müssen. Wird eine Tradition der Innovation eingebettet, so wird das Unternehmen grundlegend auf innovatives Schaffen ausgerichtet (vgl. Ge et al., 2022, S. 234)
2. Ausarbeitung (engl. *elaborating*): Hierbei entwickeln vergangene unternehmerische und innovative Erfolge nicht allein einen Vorteil dadurch, dass sie rekonstruiert werden, sondern dadurch, dass sie auf die aktuelle Generation und Situation bezogen werden. Aktuelle Unternehmensmitglieder werden so in ihrem Tun bestärkt und zudem können Lösungsstrategien erkannt werden, wodurch die Vergangenheit einen Mehrwert für die Gegenwart und die Zukunft bietet (vgl. Ge et al., 2022, S. 235)
3. Aufbauen (engl. *building*): Bei dieser rhetorischen Strategie wird das Aufbauen der Familienhistorie in Bezug auf erfolgreiches Unternehmertum in den Vordergrund gerückt. Der Eigentümer-Manager bestärkt die Mitglieder des Unternehmens in ihrem Handeln durch das Betonen der Vision und der Expertise, welche aus einer langen Tradition hervorgeht. Bei dieser Strategie wird der persönliche Einsatz der Familie hinter dem Unternehmen betont. Bei Unternehmensmitgliedern kann dies Sicherheit und Vertrauen erzeugen, nicht nur in das Management, sondern ebenfalls in das eigene Handeln.

Es wurde deutlich, dass es nicht das Anliegen mittelständischer Unternehmen ist, ein überhöhtes Wachstum zu erzeugen. Vielmehr wird ein organisches und gesundes Wachstum angestrebt, welches in Einklang steht mit den Entwicklungspfaden der Kunden. Es handelt sich hierbei um eine gekoppelte Evolution. Diese Evolution findet jedoch am Rande des Markts statt. Die langfristige und klare Vision führt dazu, dass Innovationen und Initiativen mitunter über Generationen hinweg konsequent verfolgt werden. Während größere Unternehmen ausufern und an Schnelligkeit verlieren, wachsen mittelständische Unternehmen in ihren Nischen unbemerkt auf eine schnellere und auf ihre ganz eigene Weise innovativere Art. Abbildung 64 stellt diese besondere Art des Wachstums dar. Die Abbildung lässt auch die starke Überlebenskraft des Mittelstands erkennen. Die Nische fungiert dann als Schutzbarriere des mittelständischen

Unternehmens, dadurch dass die Großunternehmen keinen Drang verspüren, sich die Marktanteile des kleineren Familienunternehmens zu sichern. Es wird auch dadurch ein Schutz errichtet, da das Familienunternehmen durch die oftmalige Marktführerschaft diese Nische prägen und dominieren kann. Im Zusammenspiel mit den dynamischen Managerfähigkeiten sowie mit dem besonderen Flexibilitätspotenzial des Mittelstands erzeugt die Nischenstrategie den dauerhaften Vorsprung vor anderen Unternehmensgruppen. Beispielhaft zu erkennen ist das unbemerkte, aber innovative Wachstum im Mittelstand anhand der Familienunternehmen A und B, die sich am Rande des Gesamtmarkts bewegen.

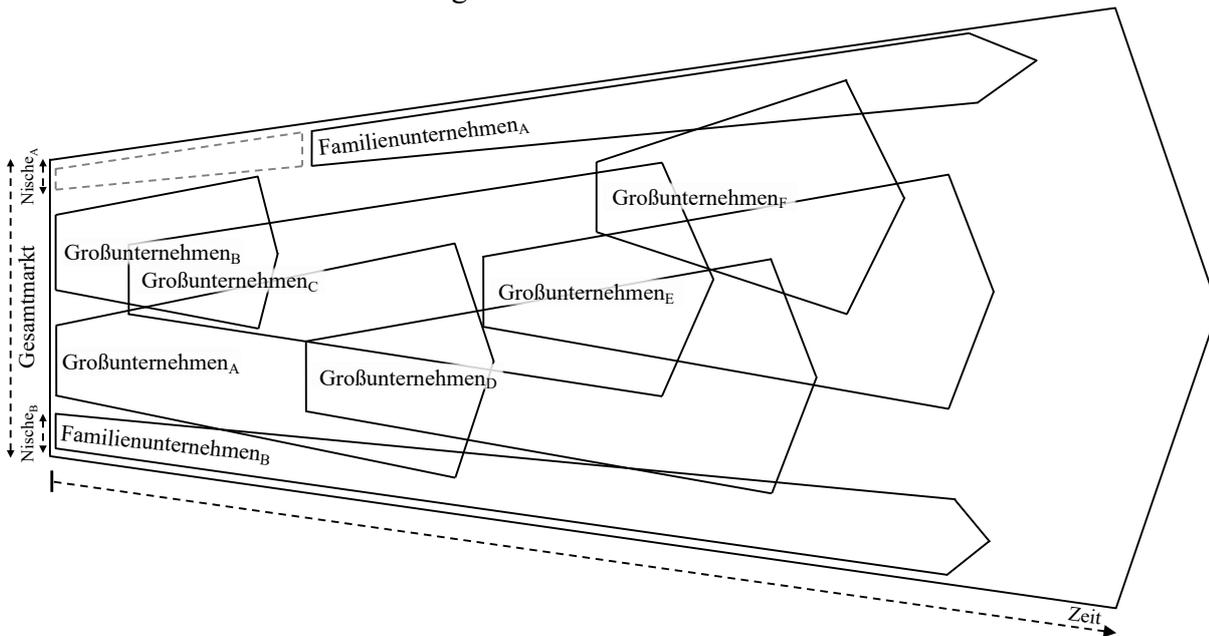


Abbildung 64: Der Vorteil des Mittelstands im Gesamtmarkt

Es lässt sich das folgende Theorem zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil des Mittelstands im Gesamtmarkt aufstellen:

Theorem 6: Eigentümergeführte Familienunternehmen haben das Potenzial, hochinnovativ zu sein. Jedoch ist das mittelständische Unternehmertum speziell. Das Innovieren geschieht auf stetige und kundengekoppelte Art und Weise. Diese gekoppelte Evolution ist ein Kennzeichen der Familienunternehmen. Die Innovationen sind zwar visionsreich, bleiben aber häufig unbemerkt, was den Eindruck der geringeren Innovationskraft herbeiführen könnte. Die Visionskraft des Mittelstands entstammt dem transgenerationalen Unternehmertum, bei dem die Innovationskraft über Generationen hinweg weitergetragen und durch die Ideen neuer Generationen angereichert wird. In diesem Zuge werden Traditionen und Rituale aufbereitet und erneuert. Es handelt sich bei derartigen Stärken um nicht-handelbare Ressourcen, weswegen ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erreicht werden könnte. Diese besonderen Ressourcen können als Familienkapital aufgefasst werden. Besonders bei dieser idiosynkratischen Ressource ist, dass sie geduldig ist und

weder gänzlich nachvollzogen noch nachgebildet werden kann. Sie erzeugt soziale Komplexität, was sie zu einer erfolgsentscheidenden Ressource macht. Bei der Schaffung des Wettbewerbsvorteils wirken mehrere Faktoren stabilisierend. Neben der Familie als unverkennbarem Anker ist es die regionale Einbettung, die dem mittelständischen Unternehmen Fortdauer verleiht. In den heimatlichen Regionen kann ein optimales Ökosystem für das Unternehmen geschaffen werden. Dadurch, dass die mittelständischen Unternehmen bewusst klein und flexibel bleiben wollen, bewegen sie sich im Schatten der großen Unternehmen. Dies und die starke Nischenspezialisierung kann zu einem unbemerkten Erlangen der Marktführerposition führen, welche für potenzielle Konkurrenten unangreifbar erscheinen kann.

6 Fazit

6.1 Zusammenfassung der Resultate

6.1.1 Der Ausgangspunkt der Dissertation

Der Mittelstand ist ein über die Grenzen des Landes hinweg bekanntes Phänomen. Es ist eine Wirtschaftssphäre, welche keine internationale Entsprechung hat. Dies zeigt sich allein daran, dass es keine Übersetzung im Englischen gibt. So wird Mittelstand als Begriff als solcher in angloamerikanischen Fachveröffentlichungen unverändert verwendet. Der Mittelstand gilt als Rückgrat des deutschen Wirtschaftswunders. Die dem Mittelstand zugehörigen Unternehmen nehmen zudem in Deutschland eine weitaus wichtigere Position ein als es bei vergleichbaren Unternehmen in anderen Ländern der Fall ist (vgl. Audretsch & Elston, 1997, S. 97).

Nicht erst seit dem Wirtschaftswunder, also dem rasanten Wiedererstarken der deutschen Wirtschaft zu Beginn der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts, gelten im Speziellen die kleinen und mittelgroßen Unternehmen Deutschlands als Motor des Unternehmertums. Besonders diese Unternehmen seien es, so schon Schumpeter, die eine innovative Vitalität aufwiesen (vgl. Demary et al., 2016, S. 4). Die Innovationskraft eines ganzen Landes hängt demnach vom Erfolg auf den ersten Blick unscheinbarer Unternehmen ab. Sie bewegen sich in Nischen und sind regional verwurzelt. Eine unmittelbare Wirkung zeigt die erfolgreiche Tätigkeit dieser kleinen Unternehmen zuerst aber innerhalb ihrer Heimatregionen. Kreise mit einer höheren Mittelstandsquote, so Berlemann und Jahn (2014, S. 27), besitzen eine auffallend höhere Innovationskraft als Kreise mit niedrigerer Quote. Es kann also nicht davon gesprochen werden, dass einzelne mittelständische Unternehmen landesweit die Wirtschaft vorantreiben. Als Ganzes aber ist der Mittelstand als wesentliche Triebfeder des deutschen Fortschritts anzusehen.

Es dauert selten lange, bis im Mittelstand der Schlüssel für den Vorsprung der deutschen Wirtschaft gefunden wird. Beachtlich ist allerdings, dass kaum klar ist, was genau sich hinter diesem Begriff verbirgt. Auf der ganzen Welt seien Regierungen wie auch Wissenschaftler daran interessiert, herauszufinden, was sich hinter der *Geheimwaffe* Deutschlands verstecke, so Pahnke und Welter (2019, S. 345). Die Konfusion stammt nicht allein daher, dass es kein vergleichbares Pendant zum Mittelstand im internationalen Vergleich gebe (vgl. Welter et al., 2015, S. 1). Die Konfusion entstammt auch zahlreichen widersprüchlichen Erkenntnissen zum Vorgehen und zu den Voraussetzungen des Mittelstands. Insbesondere im Hinblick auf die Innovationskraft kann sowohl von nachteiligen als auch von vorteilhaften Mittelstandsmerkmalen ausgegangen werden. Auf der negativen Seite werden Aspekte wie erhöhte Risikoaversion, Nepotismus, familiäre Konflikte, Ressourcenknappheit oder Rigidität aufgeführt (vgl. Roessl et al., 2010, S. 374). Zugleich finden sich in schnelleren Entscheidungen und flacheren Hierarchien beträchtliche Vorteile des Mittelstands (vgl. Roessl et al., 2010, S. 374). Oftmals werden dem Mittelstand eine stärkere Flexibilität sowie eine erhöhte Reaktionsschnelligkeit zugesprochen. Betont werden die niedrige bis zumeist inexistente Fremdbestimmung in der Unternehmensführung

sowie das geringe Maß an hemmender Mitbestimmung (vgl. Goebel, 2015, S. 49). Mit Bezug auf die Innovationskraft des Mittelstands ergibt sich hierdurch ein undeutliches Bild.

Dass der Mittelstand also in Verbindung mit den Begriffen des Wunders oder der Geheimwaffe besprochen wird, ist also nicht nur darauf zurückzuführen, dass es keine einheitliche Abgrenzung der entsprechenden Unternehmen gibt, sondern auch darauf, dass sich die Erfassung des Mittelstands schwierig gestaltet und innerhalb des Mittelstands etliche Paradoxa existieren, deren Auswirkungen diffus oder gar vieldeutig sind. Der Mittelstand wird damit ebenso zu einem Mythos, da es sich bei den entsprechenden Unternehmen nicht um eine statistische Realität handelt (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 346). Sowohl in den Medien als auch in der Wissenschaft kann nicht auf ein gängiges, weithin akzeptiertes und konsistent angewendetes Verständnis des Mittelstands zurückgegriffen werden (vgl. Pahnke et al., 2023, S. 729). Sich einzig auf quantitative Merkmale zu fokussieren, entspräche einer stark simplifizierenden und reduktionistischen Sichtweise, so Pahnke et al. (2023, S. 729). Angesichts der auffallenden Diversität des Mittelstands müsste genau gegenteilig vorgegangen werden: Die Komplexität des Mittelstands erfordert eine ebenso komplexe Art der Erfassung. Für die Wissenschaft mag aber genau dies eine Herausforderung darstellen, da den Mittelstand qualitativ greifende Merkmale wie Personengebundenheit, die Einheit aus Eigentum und Leitung, die Involvierung der Familie oder das hohe Verantwortungsbewusstsein keine offensichtlichen Charakteristiken sind. Zudem sollte die Unternehmerpersönlichkeit des mittelständischen Unternehmens in den Mittelpunkt rücken, da sich in dieser einzelnen Person das Risikoverhalten, die Erfolgsorientierung, das Unternehmertum, die Kreativität und zuletzt die Innovationsneigung vereinigen, was wiederum das mittelständische Unternehmen maßgeblich prägt (vgl. Paul & Stein, 2015, S. 231).

Einen wesentlichen Ursprungspunkt für den für den Mittelstand typischen Wettbewerbsvorteil markiert die Einheit aus Eigentum und Kontrolle. Aus dieser Einheit entspringt der Vorteil, dass es weitaus weniger oder gar keine Agenturkosten gebe (vgl. Lehrer & Schmid, 2020, S. 5). Über Jahrzehnte und Generationen hinweg befinden sich das Eigentum wie auch die Kontrolle in der Hand einer Familie. Daraus erwächst das geduldige Kapital, welches als spezielle Ressource des Familienunternehmens erachtet wird (vgl. Habbershon & Williams, 1999, S. 5). Dadurch ist man nicht auf kurzfristig erfolgreiche Investitionen angewiesen. Will man den erstaunlichen, international unvergleichlichen Erfolg mittelständischer Unternehmen verstehen, so darf man einerseits die hohe Diversität nicht außer Acht lassen und muss sich andererseits auf die charakteristischen, auf alle mittelständischen Unternehmen zutreffenden Merkmale fokussieren. Nicht nur in Bezug auf die Organisationsebene der Familienunternehmen, sondern auch bezüglich der Person des Eigentümer-Managers sollten qualitative Erkenntnisse in den Vordergrund rücken. Weigel et al. (2023, S. 594) erkennen, dass aktuelle Studien vermehrt fordern, die psychologischen Merkmale von Managern in den Vordergrund zu rücken anstatt einfacher zu beobachtende demographische Variablen. Für die Zukunft könne es der Forschung einen Mehrwert bieten, komplexe Approximationsverfahren zu entwickeln, um die kognitive Basis von Managern zu erfassen (vgl. Weigel et al., 2023, S. 594). So wie also der Mittelstand

selbst nicht anhand rein quantitativer Kennzahlen greifbar gemacht werden kann, so kann das Verhalten und der Erfolg von Managern ebenfalls nicht auf Basis simpler Messmethoden ergründet werden.

Eine reine Theorie des Mittelstands aber gibt es nicht, obgleich es sich bei dieser Wirtschaftssphäre – nicht allein in Deutschland – doch um die entscheidende für die Wirtschaftskraft eines Landes handelt. Ein tieferes Verständnis des Wirtschaftens in Familienunternehmen wird allerdings aus wissenschaftlicher Sicht immer wichtiger, was unter anderem die Verbreitung der Ideen des transgenerationalen Unternehmertums zeigt. Hierunter werden die Prozesse verstanden, mit denen Familien Ressourcen und Fähigkeiten einsetzen und unternehmerische Denkweisen ausbilden, um neue Ströme an finanziellem und sozialem Mehrwert in Familienunternehmen über Generationen hinweg zu erzeugen (vgl. Zellweger et al., 2012, S. 137). Im Kontext des transgenerationalen Unternehmertums in Familienunternehmen wird erneut die zentrale Position der Einheit aus Eigentum und Kontrolle betont (vgl. Calabrò et al., 2022). Für die Entscheidungsträger erwachse daraus ein enormer Grad an Freiheit und Flexibilität (vgl. Calabrò et al., 2022). Zugleich sei es für die Untersuchung von Familienunternehmen entscheidend, einen komplexen und dynamischen Standpunkt einzunehmen, welcher die für derartige Unternehmen bezeichnenden Paradoxa nicht ausblende (vgl. Zellweger et al., 2012, S. 145).

Übertragen auf die Forschungssituation erfordert dies ebenfalls für die Analyse einen holistischen und multiperspektivischen Ansatz. In diesem Zusammenhang sprechen Tagiuri und Davis (1996, S. 200) von bivalenten Attributen von Familienunternehmen, da die Charakteristika sowohl Vor- als auch Nachteile darstellen können, im Spezielle in Bezug auf Innovationen.

Wird dem Mittelstand eine andere Art des Wirtschaftens zugeschrieben, so ist dies oftmals mit Intuition, Bauchgefühl und nicht zuletzt einer fehlenden Professionalität verbunden (vgl. Carney, 2005, S. 259). Auffallend ist, dass professionelles Management in den meisten Veröffentlichungen mit Nicht-Familienunternehmen gleichgesetzt wird, während das Management von Familienunternehmen mit fehlender Professionalität verbunden wird (vgl. Howorth et al., 2016, S. 804). Ebenfalls sei die Unternehmenssteuerung von Familienunternehmen nicht durch die Anwendung moderner Instrumente geprägt, so Paul und Stein (2015, S. 231). Es wird also angenommen, dass mittelständische Unternehmen zwar von der Herausforderung gezeichnet sind, mit diversen Paradoxa umgehen zu müssen, dass sie aber eher intuitiv als professionell vorgehen. Der Einfluss des Eigentümer-Managers auf die Organisationsambidextrie aber, so Weigel et al. (2023, S. 594), müsse in Zukunft noch tiefergehend analysiert werden. Es ist zu hinterfragen, ob es sich bei der Steuerung von Familienunternehmen um eine fehlende Professionalität handelt oder ob nicht vielmehr von einer anderen Art des professionellen Vorgehens zu sprechen ist. Schließlich ist der Mittelstand überaus erfolgreich in seinem Wirtschaften.

Womöglich ist die Intuition gerade die Möglichkeit, um mit Paradoxa und der Simultanität von aktuellen und künftigen Generationen und Interessen umzugehen. Es muss allerdings der Freiraum und damit die Flexibilität existieren, die Intuition einzusetzen. In der Flexibilität, die im Mittelstand eine wichtige Komponente ist, könnte eine wesentliche Erklärung für den

langfristigen Erfolg festgestellt werden. Doch zeigt sich hier erneut die Problematik, dass es keine Eindeutigkeit bei der Definition der Flexibilität gibt. Eventuell ist dies aber auch gar nicht möglich, da die Flexibilität polymorph geartet ist (vgl. Golden & Powell, 2000, S. 373).

Diese Arbeit stützt sich insbesondere auf die Auffassung von De Leeuw und Volberda (1996). Sie sehen Manager und Organisation als interagierende Systeme innerhalb eines Unternehmens an. Hieraus ergebe sich eine duale Konzeption der Flexibilität. Flexibilität ist dabei eine Funktion der Kontrollfähigkeit des Managements sowie der Kontrollierbarkeit der Organisation (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 121). Diese Konzeption, in der die Organisation eher als Flexibilität bietendes Instrument für das Management erachtet wird, ist wegweisend für diese Arbeit. Dargestellt wird dies in Abbildung 19. Es ist die Annahme dieser Arbeit, dass die Flexibilität – bestehend aus Management- sowie Organisationskomponenten – nicht von sich aus einen Erfolg bewirkt. Wie De Leeuw und Volberda (1996) beschreiben, herrscht eine fortdauernde Interaktion zwischen Management und Organisation. In dieser Interaktion können die dynamischen Fähigkeiten gesehen werden. Dynamische Fähigkeiten, so Singh et al. (2013, S. 1443), seien notwendig, um die Flexibilität einer Organisation, im Speziellen auf strategischer Ebene, zu steigern. Es ist daher evident, dass dynamische Fähigkeiten wie die Flexibilität ebenfalls aus einer Management- und aus einer Organisationssicht betrachtet werden sollten.

Eine Aufteilung in diese beiden, interagierenden Sichtweisen aber genügt nicht. Ein systemtheoretischer Untersuchungsansatz erfordert des Weiteren innerhalb der interagierenden Systeme eine holistische Sichtweise. Mixed Methods stellen eine Kombination qualitativer und quantitativer Vorgehensweisen dar, welche eine komplettere, holistische und kontextualisierende Abbildung eines Phänomens ermöglicht (vgl. Molina-Azorín, 2011, S. 15). Die Mixed Methods stehen zwischen den Paradigmen des Positivismus und des Konstruktivismus. Der Pragmatismus – das Paradigma, welches mit den Mixed Methods verbunden wird – löst die Forschung aus der Dichotomie zwischen Positivismus und Konstruktivismus heraus (vgl. Feilzer, 2010, S. 8). So können sowohl objektiv als auch subjektiv angelegte Realitätseindrücke integriert werden. Die Systemtheorie stellt ein passendes Rahmenwerk im Kontext der Mixed Methods dar. Der Mittelstand ist ein eben solches Phänomen, welchem sich mit qualitativen wie auch quantitativen Analyseverfahren zu nähern ist. Der Mittelstand bietet ferner einen hervorragenden Kontext, um das vergleichsweise neue Konzept der dynamischen Managerfähigkeiten besser zu verstehen und zu ergänzen. Das den sehr diversen Mittelstand einende Merkmal stellt die Einheit aus Eigentum und Kontrolle dar (vgl. Pahnke et al., 2023, S. 731). Dies hat enorme Auswirkungen auf die Innovationstätigkeit mittelständischer Unternehmen, nicht nur aufgrund des langfristigeren Horizonts (vgl. Pahnke et al., 2023, S. 731). Aufgrund niedrigerer Transaktions- und Agenturkosten werden schnelle Reaktionen und daher zügige Innovationsvorhaben ermöglicht (vgl. Berlemann et al., 2022, S. 1176). Aufgrund der Machtfülle kann der Eigentümer-Manager das Unternehmen nach seinen Präferenzen gestalten. Die Konsequenzen des Handelns des Eigentümer-Managers sind im Mittelstand deutlich zu erkennen, auch auf Organisationsebene. Daher könnte der Fokus auf die Unternehmensführung mittelständischer

Unternehmen als eine Lupe zur Verfeinerung der dynamischen Managerfähigkeiten dienen. Zugleich stellen Eigentümer-Manager starke Experten dar im Sinne der qualitativen Forschung. Eigentümer-Manager besitzen ein tiefes Wissen über das Unternehmen und dies zumeist über Generationen hinweg aufgrund des transgenerationalen Unternehmertums. Daher sind die Mixed Methods nicht nur geeignet zur Untersuchung des Mittelstands. Der Mittelstand wiederum als Thematik ist ideal zur weiteren Ausarbeitung der dynamischen Managerfähigkeiten.

6.1.2 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 1: Die Dimensionen der Organisationsflexibilität

Ausgehend von acht identifizierten Forschungslücken wurden zwölf Forschungsfragen formuliert. Die Bearbeitung dieser Forschungsfragen soll näher erklären, wie Eigentümer-Manager mittelständischer Unternehmen den langfristigen und generationenübergreifenden Wettbewerbsvorteil über den zielgerichteten Einsatz der Flexibilitätspotenziale durch die dynamischen Fähigkeiten vorantreiben. Zunächst wurde hierfür die Frage „Welche Dimensionen existieren hinsichtlich der Organisationsflexibilität?“ angegangen. Dafür wurde sich am Untersuchungsansatz von Di Stefano et al. (2014, S. 312) orientiert.

Der erste Schritt zu einem besseren Verständnis der Organisationsflexibilität konnte erlangt werden durch eine Literaturrecherche der Organisationsflexibilität, ohne diese Recherche in unterschiedliche Dimensionen zu unterteilen. Diese dimensionsorientierte Recherche spiegelte sich in einem zweiten, nachgelagerten Rechenschritt dar. Bevor auf die Flexibilität eingegangen wurde, wurde diese allerdings in Abschnitt 2.2.1 von ähnlichen Konzepten abgegrenzt. Der zweite Rechenschritt sah vor, die Organisationsflexibilität anhand von Scholz' (2007) sechs Perspektiven und die Managerflexibilität in Form von zehn Perspektiven, angelehnt an Mintzberg (1973), zu systematisieren.

Die der Recherche zur Organisationsflexibilität vorgelagerte Abgrenzung betraf insbesondere die Differenz von Flexibilität und Agilität zum einen und Flexibilität und Responsiveness zum anderen. Während die Flexibilität planbare Optionen innerhalb vorhersehbarer Zustände umfasst, betrifft die Agilität den Umgang mit unvorhersehbaren Zuständen. Agilität geht über die Flexibilität hinaus. Flexibilität bezeichnet die Optionen innerhalb eines existierenden Rahmens (vgl. Bernardes & Hanna 2009, S. 42). Demnach sind bei der Flexibilität keine überraschenden Antworten zu erwarten. Durch die Agilität aber können innovative Antworten erzeugt werden (vgl. Wadhwa & Rao, 2003, S. 117). Agilität wird dadurch zu einem extern ausgerichteten Konzept, welches über die Flexibilität hinausgeht. Durch agiles Vorgehen kann die Flexibilität erweitert werden. Systeme können flexibel sein, ohne agil zu sein. Dagegen können agile Systeme nur existieren, wenn sie auch flexibel sind. Die Flexibilität ist ein systeminterner Optionsraum, der eine Voraussetzung für die extern ausgerichtete Agilität als Vorbedingung gilt.

Responsiveness kann als das Ergebnis einer zielgerichteten und zeitgerechten Anwendung flexibler Optionen verstanden werden. Responsiveness stellt daher eher ein Ergebnis dar, welches aufgrund der Flexibilität ermöglicht wird. Dabei richtet sich die Responsiveness stets nach den Wünschen des Marktes beziehungsweise der Kunden, vor allem in zeitlicher Hinsicht (vgl.

Stevenson & Spring, 2007, S. 685). Während der Unterschied zwischen Agilität und Flexibilität darauf zurückzuführen ist, wie sich diese Konzepte zur Vorhersehbarkeit von Zuständen verhalten, ist die Differenz zwischen Flexibilität und Responsiveness eher in prozessualer Sicht zu finden. Von Responsiveness kann nur dann gesprochen werden, wenn zeitgerecht auf Erfordernisse geantwortet wurde. Flexibilität dagegen erfordert keine Anwendung, sondern sie stellt lediglich ein Potenzial dar. Die Flexibilität ist hier eine Vorbedingung in dem Sinne, dass die Flexibilität an Markt- und Kundenwünschen ausgerichtet werden muss, damit ein System oder eine Organisation als responsiv eingeordnet werden kann.

Wegweisend für diese Arbeit ist die Untergliederung der Flexibilität in die Organisations- sowie die Managerflexibilität, so wie es De Leeuw und Volberda (1996) konzipiert haben. Im ersten Systematisierungsschritt wurde sich diesen Konzepten ganz grundlegend genähert, bevor es zur Einteilung in die verschiedenen Perspektiven kam. Dabei wurden insbesondere die Treiber, die Aktivitäten und die Konsequenzen sowie die Dimensionen und die Quellen der Organisationsflexibilität in den Blick genommen. Als Grundlage diente die Ergründung der theoretischen Basis der Organisationsflexibilität.

Als Treiber der Organisationsflexibilität kann der sogenannte Hyperwettbewerb angesehen werden, unter dem von Englehardt und Simmons (2002, S. 115) verschiedene Kräfte zusammengefasst werden, welche sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten immer stärker ausprägen. Hierzu zählen vor allem erhöhte Geschwindigkeiten, Diskontinuitäten, verschwimmende Grenzen, eine enorme Informationsintensität sowie eine gesteigerte Vehemenz des Wettbewerbs. Die Eintrittsbarrieren zu vielen Märkten werden immer geringer, während die Kundenwünsche anspruchsvoller werden. Zwar liegen um ein Vielfaches mehr Informationen vor im Vergleich zum Vorzeitalter der Digitalisierung, doch führten diese Informationen zu Überlastung und Widersprüchen. Um dieser Komplexität entgegenzutreten zu können, müssten Organisationen selbst Komplexität und damit Flexibilität anreichern.

Eine wesentliche Maßnahme, um die Organisationsflexibilität zu verbessern, ist es daher, den Optionsraum für die Zukunft zu erweitern. Die Organisation muss beweglich gehalten werden in dem Sinne, dass zu jeder Zeit Bewegung möglich ist. Dezentralisierung und flache Hierarchien werden hier von Englehardt und Simmons (2002, S. 116) als wesentliche Maßnahmen identifiziert. So werden Verantwortungsbereiche spezialisiert und Entscheidungen dort ermöglicht, wo die höchste Expertise vorhanden ist. Oftmals werden interne Maßnahmen angesprochen, um mit der steigenden Komplexität des Umfelds umzugehen, doch darf die Organisation als System nicht entkoppelt vom Umfeld gesehen werden. Um die Organisationsflexibilität hochzuhalten, gilt es also auch, dem Umfeld gegenüber wachsam zu bleiben, die Einbettung in diverse Makrokulturen nicht zu stark werden zu lassen und angesichts verschwimmender Grenzen eine starke organisationale Identität aufzubauen (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 245).

Die Treiber sind anregende oder auslösende Stimuli der organisationalen Flexibilität. Maßnahmen befinden sich im aktiv durchführbaren Bereich der organisationalen Flexibilität. Aus Prozesssicht stellen die Konsequenzen daher die Folgen der Maßnahmen der

Organisationsflexibilität dar. Organisationsflexibilität dient im heutigen Zeitalter insbesondere der Bewältigung der Komplexität des Umfelds, aber durchaus auch der organisationsinternen Komplexität. Dies ist eine Entsprechung zum Gesetz der erforderlichen Varietät nach Ashby (vgl. Phillips & Tuladhar, 2000, S. 28). Die Flexibilität der Organisation führt demnach zu einem erfolgreichen Umgang mit der Komplexität und ferner zum Aufbau der Systemidentität, sodass die Autonomie des Systems erhalten bleiben kann. Insbesondere angesichts verschwimmender Grenzen ist dies unerlässlich. Nicht zuletzt ist eine Konsequenz der Organisationsflexibilität, sofern diese zielgerichtet eingesetzt wird, eine Verbesserung der Innovationskapazität (vgl. Hatum & Pettigrew, 2004, S. 242). Doch entspringen aus Organisationsflexibilität nicht nur positive Effekte. Vielfach wird ebenfalls auf entstehende Zielkonflikte hingewiesen. Flexibilität wird nicht selten als erschwerend für Stabilität sowie für Effizienz erachtet (vgl. De Leeuw & Volberda, 1996, S. 134). So kann Effizienz durch klare Regeln, Routinen und Standardisierung erreicht werden, was wiederum konträr zur Flexibilität stehen könnte (vgl. Adler et al., 1999, S. 44). Die Flexibilität erfordert demnach das Abwägen im Gegensatz zu anderen teils zentralen Erfolgskriterien der Organisation.

Grundlegend für die Flexibilität, ob auf Organisations- oder auf Managementebene, ist, dass es sich hierbei um eine Option handelt (vgl. Roberts & Stockport, 2009, S. 28). Damit wird die Organisationsflexibilität zu einem Potenzial, welches erst durch Aktivierung und Nutzung zu einem realisierten Erfolg werden kann. Systematisierung bedeutet, dass Ansätze gefunden werden sollen, mit denen man verschiedene Kategorien der Organisationsflexibilität voneinander abgrenzen kann. Ein Systematisierungsansatz könnte sein, dass man interne und externe sowie aktive und passive Aspekte der Organisationsflexibilität differenziert. Bei der internen Perspektive wird eher passiv vorgegangen, sodass Puffer und Vorkehrungen errichtet werden, um mit externen, unvorhergesehenen Stimuli umgegangen werden kann (vgl. Sharma et al., 2010, S. 52). Die aktive Organisationsflexibilität dagegen kann eher offensiv angelegt sein, indem man beispielsweise eine marktseitige Diversifikation vorantreibt, um bei Markteinbrüchen nicht als Organisation gefährdet zu sein (vgl. Sharma et al., 2010, S. 52). Ähnlich geht Volberda (1997, S. 171) vor, der die Organisationsflexibilität einerseits in eine interne und eine externe Sichtweise und andererseits in die Felder der Routine, der Adaption und der Strategie unterteilt. Die Routinen betreffen dabei operationale, die Adaptionen strukturelle und die Strategien strategische Gesichtspunkte.

Mit den Quellen der organisationalen Flexibilität wird ein weiterer Bereich der vertikalen Perspektive der Analyse betreten. Es geht also darum, was als Basis der organisationalen Flexibilität dienen kann. Ausgehend von Koste und Malhotra (1999, S. 79) kann grundlegend darauf verwiesen werden, dass die Anzahl an möglichen Optionen, die Heterogenität der Optionen, die Mobilität sowie die Ähnlichkeit der Ergebnisse trotz Aktivierung und Nutzung verschiedener Optionen Fundamente der Organisationsflexibilität bilden können. In Volberdas (1996, S. 361) Argumentation stellt die Organisationsflexibilität die Kontrollierbarkeit der Organisation dar. Dabei kann die Organisationsflexibilität auf drei wesentlichen Bereichen fußen: dem

technologischen, dem strukturellen und dem kulturellen Bereich. Hatum und Pettigrew (2006, S. 199) dagegen sehen sieben wesentliche Determinanten der Organisationsflexibilität. Hierzu zählen ein organisches Strukturdesign, eine breite Wissensbasis – vor allem in Bezug auf das Management–, eine niedrige makrokulturelle Einbettung der Organisation, eine hohe Heterogenität innerhalb der dominanten Koalition, ein geringes Maß an Zentralisierung sowie Formalisierung, das stetige Untersuchen des Umfelds sowie eine starke Unternehmensidentität. Hier werden allerdings Überschneidungen mit den dynamischen Fähigkeiten deutlich.

Ausgangspunkt bei der Dimensionsanalyse der Organisationsflexibilität ist der multiperspektivische Ansatz von Scholz (2007, S. 43), bei dem sechs dezidierte Perspektiven voneinander abgegrenzt werden: die strategische, die mechanische, die organische, die kulturelle, die intelligente sowie die virtuelle Perspektive. Ausgehend von diesen sechs Perspektiven wurde sich der Organisationsflexibilität genähert.

Wegweisend bei der strategischen Flexibilität sind Ron Sanchez' (1995) Ausführungen, dass strategische Flexibilität dann existiert, wenn mehrere strategische Alternativen für die Zukunft vorliegen. Die strategische Flexibilität, so Sanchez (1995, S. 139) weiter, fuße auf der Ressourcen- und der Koordinationsflexibilität. Es sei bedeutend, dass Strategien redefiniert und dass Ressourcen und ihre Verwendung rekonfiguriert werden können. Zweck der strategischen Organisationsflexibilität sei es, dass Freiraum und Manövrierfähigkeit erzeugt werden. Es solle, so Sanchez (1995, S. 153), nicht etwa eine andauernde Stabilität erreicht werden, sondern durch Flexibilität solle es möglich gemacht werden, dass ein dynamisches Equilibrium aufrechterhalten wird. Wichtige Ansätze zur Entwicklung und Herstellung der Organisationsflexibilität werden von Aaker und Mascarenhas (1984, S. 75) identifiziert. Es gebe den Ansatz der Diversifikation, die Investition in nicht-ausgeschöpfte Ressourcen sowie die Reduktion von spezifischen Verwendungszwecken von Ressourcen. Erneut wird deutlich, dass besonders jene Ressourcen Flexibilität versprechen, die in einer Vielzahl von Kontexten von Mehrwert sein können.

Die strategische Organisationsflexibilität als die vermutlich am tiefgehendsten analysierte Perspektive der Organisationsflexibilität lässt sich in verschiedene Dimensionen unterteilen. Evans (1991, S. 77) dagegen differenziert die Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten der Organisationsflexibilität nach defensiven und offensiven sowie proaktiven und reaktiven Ansätzen. Dies ist eine häufig genutzte Abgrenzung. Proaktive und offensive Entwicklungsmöglichkeiten beispielsweise werden als vorbeugendes Manöver bezeichnet. Daneben gibt es noch protektive, ausnutzende sowie korrektive Manöver. Evans (1991) bietet damit eine nachvollziehbare Dimensionierung der Organisationsflexibilität an. Ergänzt werden kann dies durch Stockports (2009, S. 27) Ausführungen. Der Grad der Organisationsflexibilität kann hierbei zunächst nach Variationsbreite und Vielfalt der alternativen Strategien unterschieden werden. Ebenso bietet sich eine Unterscheidung anhand des Grads der Schnelligkeit der Strategiewechsel an. Hier werden also Varietät und Schnelligkeit beziehungsweise Velozität der strategischen Flexibilität als Dimensionierungsansätze identifiziert.

An einer Definition der mechanischen Organisationsflexibilität mangelt es bisher. Scholz (2007, S. 134) sieht in der mechanischen Organisationsperspektive drei wichtige Dimensionen: Bezugsrahmen, Uhrwerke und Regelkreise. Vor allem werden demnach hier die strukturellen und die prozessualen Aspekte der Organisation und ihrer Flexibilität wichtig. Nicht zuletzt sind die Entscheidungsgefüge von Bedeutung. Bei Volberda (1997, S. 171), dessen Überlegung eine zentrale Grundlage dieser Arbeit bildet, nimmt die strukturelle Flexibilität eine zentrale Rolle ein, auch als Instrument des Managers als kontrollierendes System. Durch flexible Entscheidungsprozesse- und Kommunikationsprozesse werde das Agieren des Managers vereinfacht. Der wesentliche Zweck der prozessualen mechanischen Organisationsflexibilität kann darin gesehen werden, dass Veränderungen und unvorhergesehene Impulse absorbiert werden können, ohne dass die Zielerreichung dadurch in Gefahr gerät. Aufgrund von prozessualer Organisationsflexibilität könnten Aktivitäten und Schritte neu angeordnet, ausgelassen und wiederholt werden, ohne dass das eigentliche Ziel geändert werden muss (vgl. Regev et al., 2006, S. 67). Auf struktureller Ebene können ausgehend von Volberda (2003, S. 964) diverse flexibilisierende Maßnahmen durchgeführt werden. Hierzu zählen unter anderem die Erweiterung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen, die Verkleinerung von Produktionseinheiten, Neuverteilung von Entscheidungsrechten, Anpassung von Kontrollsystemen oder die Verkürzung von Kommunikationswegen. Dies sind allerdings nur interne Entwicklungsansätze. Auf externer Seite könnte man mehr alternative Partner in das Netzwerk integrieren, neue Technologien aufgreifen, Just in time-Lieferungen nutzen, auf Comakership setzen, Joint Ventures eingehen oder eine Netzwerkorganisation aufbauen. Hier ist ersichtlich, dass Organisationsgrenzen im Zuge der Flexibilisierung immer weiter verschwimmen.

Die prozessuale Organisationsflexibilität kann entwickelt und dimensioniert werden anhand des Ansatzes von Schonenberg et al. (2008). Es werden hier vier Typen der Prozessflexibilität differenziert. Plant man bereits im Voraus alternative Prozesspfade mit dem gleichen Zielpunkt ein, so handelt es sich um beabsichtigte Prozessflexibilität. Kann die Reihenfolge der Aktivitäten in einem Prozess ohne größere Komplikationen variiert werden, so liegt Prozessflexibilität durch Abweichung vor. Prozessflexibilität durch Unterspezifikation bezeichnet die Situation, dass ein Prozess zu Beginn noch nicht vollkommen in jedem Schritt definiert ist und dennoch zielführend ausgeführt werden kann, weil während des Prozesses die fehlenden Schritte festgelegt werden können. Zuletzt bedeutet Prozessflexibilität durch Veränderung, dass das eingangs entwickelte Prozessmodell auch während des Prozesses grundlegend transformiert werden kann, ohne dass dies die Zielerreichung fundamental in Frage stellt.

Die dritte zu untersuchende Perspektive der Organisationsflexibilität betrifft die organische Verfassung der Organisation. Mit Bezug auf die Systemtheorie können hier die Autopoiese wie auch die Überlebensfähigkeit als Zwecke der organischen Organisationsflexibilität erachtet werden. Es geht also darum, dass die Organisation fortdauernd das Potenzial besitzt, sich weiterentwickeln zu können und vital zu bleiben. In der organischen Perspektive wird die Organisation als offenes, aber autonomes System aufgefasst. Es besteht demnach eine strukturelle

Kopplung mit einer Vielzahl verbundener Systeme (vgl. Smircich & Stubbart, 1985, S. 725). Nicht jeder Aspekt der organischen Organisationsflexibilität kann hierbei vorausgesehen und absichtlich entwickelt werden. Emergente Entwicklungspfade nehmen eine besondere Stellung in der organischen Organisationsflexibilität ein. Diese Emergenz aber verarbeiten zu können, kann zum Teil bewusst ermöglicht werden.

Die organische Organisationsflexibilität hängt zudem im Unternehmerkontext eng mit der Innovation zusammen. Das Unternehmen strebt demnach fortdauernd nach neuen dynamischen Gleichgewichtszuständen. Empfohlen zur Entwicklung werden dabei oftmals einer Verringerung der Hierarchien, mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter, stärkere Rückkopplung zwischen Akteuren, mehr Spielraum für Beteiligte sowie weniger rigide und dafür adaptive Technologien (vgl. Hull & Hage, 1982, S. 568-569). Selbstreferenzialität, ausgehend von einer starken Organisationsidentität, eine Erhöhung der Kapazität einzelner Ressourcen im Sinne einer Steigerung der Verwendungsmöglichkeiten sowie interdependentes Organisieren werden ebenfalls als Entwicklungsmöglichkeiten der organischen Organisationsflexibilität genannt (vgl. Lichtenstein, 2000, S. 136). Strömungen, die in die organische Organisationsflexibilität einfließen, betreffen die Autopoiese, die Selbstorganisation sowie die lernende Organisation.

Die kulturelle Organisationsflexibilität stellt die vierte zu betrachtende Perspektive dar. Auch zur kulturellen Organisationsflexibilität gibt es kein eigenständiges Konzept. Vielmehr stellt die flexible Organisationskultur ein Extrem neben mehreren Ausprägungen der Organisationskultur dar. Bei Guindi und Kamel (2003, S. 83) allerdings wird betont, dass die Flexibilität der wichtigste Aspekt einer Organisationskultur ist. Es werde dadurch Offenheit im Unternehmen verankert, wodurch Konflikte befriedet werden können. Doch dürfe dies nicht zulasten der Stabilität gehen, die eine Organisationskultur ebenfalls bieten soll. Denison und Spreitzer (1991) folgend, sei es Zweck einer flexiblen Organisationskultur – sie nennen es Entwicklungskultur –, dass die Organisation andauernd fluide gehalten wird, sodass nicht Rigiditäten aufgebrochen werden müssen. So könne man der Konkurrenz einen Schritt voraus sein.

Die Organisationskultur ist tief verankert in Unternehmen und Menschen, weswegen sie nur zum Teil und oftmals nicht kurzfristig beeinflusst werden kann. Ist eine Organisationskultur fluide, so können gewisse Phasen der Organisationentwicklung nach Lewin ausgelassen werden. Es wird der Trägheit der Organisation vorgebeugt. Flexible Organisationskulturen priorisieren, so Groysberg et al. (2018, S. 5), Innovation, Offenheit, Diversität, langfristige Ausrichtungen sowie Lernprozesse. Es werden explorativ ausgerichtete und kreative Ansätze der reinen Effizienz gegenüber bevorzugt. Ausgehend vom Management führe ein transformationaler Führungsstil zu einer dynamischen Organisationskultur, wobei diese Organisationskultur viele flexible Aspekte aufweist. Dadurch wiederum sei es der Organisation möglich, sich besser an extern ausgelöste Gegebenheiten zu adaptieren (vgl. Smith et al., 2004, S. 87). Eine flexible Organisationskultur hat somit interne wie externe Zwecke.

In der intelligenten Perspektive der Organisation und somit auch der Organisationsflexibilität sind das Wissen und das Lernen von Bedeutung (vgl. Scholz, 2007, S. 276). Insbesondere in

innovativen Branchen ist es mittlerweile deutlich geworden, dass das organisationale Wissen der wesentliche Ursprung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils sein kann (vgl. Arias Aranda & Molina-Fernandez, 2002, S. 290). Um mit der steigenden Komplexität umgehen zu können, ist insbesondere kognitive Flexibilität innerhalb der Organisation vonnöten (vgl. Spiro et al., 1988, S. 4). Dies macht deutlich, dass das Wissen sowie die Lernprozesse in den Köpfen der Mitarbeiter eines Unternehmens vorzufinden sind. Wissen sollte dabei nicht statisch, sondern rekonfigurierbar sein (vgl. Burmann, 2002, S. 245). Nicht zuletzt trägt es zur Flexibilität der organisatorischen Intelligenz bei, die Varietät des Wissens und die Varietät des Lernens auszuweiten. Wissen innerhalb der Organisation sollte im Kontext der Flexibilität nicht allein vielfach und schnell rekombiniert werden können, es sollten ferner Möglichkeiten bestehen, Wissen rasch zu integrieren und aufzunehmen. Kombination und Integration von Wissen und seinen Elementen kann beispielsweise durch die vorgeschriebene Steigerung von internen und unternehmensgrenzenübergreifenden Interaktionen stattfinden.

Wie bei der organischen Organisationsflexibilität besteht auch bei der intelligenten Organisationsflexibilität eine Verbindung zur strukturellen Flexibilität. Die Organisationsarchitektur habe, so Kang und Snell (2009, S. 70), einen enormen Einfluss auf den Umgang mit Wissen. Netzwerkorganisationen erzeugen beispielsweise weitaus mehr Berührungspunkte diverser Wissensträger als hierarchielastige Funktionsorganisationen, in denen Mitarbeiter eher isoliert voneinander tätig sind. Zugleich wird die Verbindung zur organischen Perspektive deutlich: Organische Architekturen lösen flexible Wissenszyklen mit Austausch- und Integrationsprozessen aus, womit die Organisation und das Individuum selbst sich weiterentwickeln können (vgl. Kang & Snell, 2009, S. 75). Weniger flexibel ist Wissen dann, wenn es personen- und kontextgebunden ist. Kann Wissen vergleichsweise einfach externalisiert und transferiert werden, so ist das Wissen und damit die Organisation aus intelligenter Perspektive flexibel.

Zuletzt wird auf die virtuelle Organisationsflexibilität eingegangen. Virtuelle Organisationen können als anbietende Verbünde verstanden werden, die insbesondere vom Kunden als einheitlich auftretendes Gebilde wahrgenommen werden, hinter denen sich aber tatsächlich keine Organisation verbirgt. Vielmehr stehen dahinter rechtlich, zeitlich oder auch räumlich zu differenzierende Akteure oder Systeme, die aber temporär oder zweckgebunden als Einheit auftreten. Als virtuell, so Travica (1997), könne eine potenzielle Realität aufgefasst werden, die aber in der Tat nicht wirklich sei. Virtuelle Organisationen tragen die Flexibilität inhärent in sich. In der heutigen wirtschaftlichen Umwelt stellen virtuelle Unternehmen ungeachtet der räumlichen, zeitlichen oder funktionalen Differenzierung sowie ungeachtet der beteiligten Akteure oder Einzelorganisationen eine wesentliche Möglichkeit dar, um mit der gestiegenen Komplexität umzugehen. Auf diese Weise können Ressourcen optimal genutzt, Fähigkeiten kombiniert und Prozessfolgen effizienter gestaltet werden (vgl. Pikhala et al., 1999, S. 335).

Wird Flexibilität als Optionsraum erachtet, so ist die Idee der virtuellen Organisation hier adäquat einsortiert. Eine virtuelle Organisation ist eine potenziell reelle Organisation, welche aber kontingent ist, demnach auch aufgrund zahlreicher Alternativen anders gestaltet sein könnte.

Allerdings ist die Schaffung einer virtuellen Organisation mit viel Aufwand verbunden. Physikalisch vorhandene Elemente der Organisation müssen darauf geprüft werden, ob sie virtualisiert werden können und einzelunternehmensübergreifende Verbände müssen sicherstellen, dass der Verbund als Ganzes konsistent und effizient arbeitet. Virtuelle Organisationen werden per se als flexibel erachtet, vor allem im Vergleich zu traditionell eigenständig und isoliert arbeitenden Unternehmen, welche keinen klaren Kernkompetenzfokus haben. Betrachtet man eine Einzelorganisation, so kann virtuelle Flexibilität bedeuten, dass eine Vielzahl an momentanen sowie potenziellen Verknüpfungen besteht, welche nach Bedarf wahrgenommen werden können. Die Nutzung dieser Verknüpfungen kann dazu führen, dass auf Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten zurückgegriffen werden kann. DeSanctis und Monge (1999, S. 693) bezeichnen dies als kombinatorische Freiheit. Hier wird klar, dass eine Vielzahl potenzieller Organisationen besteht, dass aber temporär nur eine oder wenige mögliche Kombinationen der Verknüpfungen vorliegen. Virtuelle Flexibilität im Organisationskontext kann aber auch bedeuten, dass die Möglichkeit besteht, einen Unternehmensbereich oder einen Teil des Verbundunternehmens zu virtualisieren.

6.1.3 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 2: Die Dimensionen der Organisationsflexibilität im Mittelstand

Anhand der Analyse der Organisationsflexibilität durch Beachtung von sechs Perspektiven wurde deutlich, dass es durchaus verschiedene, grundsätzlich unterschiedliche Aspekte gibt, die einer Organisation zur Flexibilität verhelfen. Diese Flexibilitätsdimensionen, der Systemtheorie entsprechend, wirken nicht isoliert in der Organisation. Nicht allein anhand der Verbindungen zwischen kultureller, mechanischer und organischer Dimension der Organisationsflexibilität wurde dies deutlich. Diese theoretische Ergründung der Dimensionen war notwendig, weil die Organisationsflexibilität bisher als Ganzes oder aber nur einzelne Dimensionen beachtet wurden. Durch die grundlegende Dimensionierung der Organisationsflexibilität wird eine Anwendung auf praxisnahe Felder ermöglicht. Daher wurde als nächstes die Frage „Welche Dimensionen existieren hinsichtlich der Organisationsflexibilität im Mittelstand?“ angegangen. Sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren kamen hier zum Einsatz. Zur analytischen Untersuchung der Auswirkungen der Organisationsflexibilität wurden Strukturgleichungsmodelle eingesetzt. Mit diesem Ansatz lassen sich theoretisch hergeleitete Kausalzusammenhänge analysieren (vgl. Reinecke & Pöge, 2010, S. 775).

An der Umfrage der quantitativen Teilstudie dieser Arbeit nahmen insgesamt 152 Personen teil, wobei letztendlich nur 129 vollständige Datensätze verwendet wurden. Diese Reduktion war darauf zurückzuführen, dass lediglich Eigentümer-Manager einbezogen werden sollten. Insbesondere das qualitative Merkmal der Einheit aus Eigentum und Kontrolle in der Unternehmerperson wurde zur Identifikation des Mittelstands eingesetzt. Das durchschnittliche Alter der Unternehmen in der Stichprobe lag bei 65,67 Jahren. Dabei waren 23 Unternehmen älter als 100 Jahre und ein Eigentümer-Manager gab gar an, dass sein Unternehmen 555 Jahre alt sei.

Das Alter der Teilnehmer selbst lag bei 51, wobei 62,8 Prozent 50 Jahre oder älter waren zum Zeitpunkt der Angabe der Antworten.

Insgesamt wurden in der quantitativen Teilstudie, deren Ergebnisse im ersten Teil des vierten Kapitels nachzulesen sind, vier Strukturgleichungsmodelle analysiert. Während im ersten Modell der Fokus auf der Beziehung zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten, der Innovationskraft und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil des mittelständischen Unternehmens lag, wurden in den folgenden Modellen die Konstrukte der Manager- sowie der Organisationsflexibilität hinzugefügt. Insbesondere das dritte Modell zeichnet ein komplexes Bild der Interaktion zwischen Manager- und Organisationsflexibilität.

Im dritten analysierten Modell wird erstmal die Organisationsflexibilität eingebracht. Dieses Modell ist bezüglich der Konstruktion sehr umfangreich, da die Organisationsflexibilität aus sechs Perspektiven zusammengesetzt wird. Es handelt sich also um ein formatives Konstrukt. Die sechs untergeordneten Perspektiven formen somit zusammen die Organisationsflexibilität als Konstrukt zweiter Ordnung. Während die einzelnen Dimensionen reflektiv in der ersten Stufe erfasst werden, bilden die latenten Konstruktwerte in der zweiten Stufe in formativer Weise die Organisationsflexibilität.

Bevor das Strukturmodell, also das innere Modell, analysiert wird, gilt es, das Messmodell zu überprüfen. So kann festgestellt werden, ob die Konstrukte angemessen erfasst wurden und bei Konstrukten höherer Ordnung, ob die formativen Indikatoren hinsichtlich der Gewichte und der Ladungen einen signifikanten Beitrag zum Gesamtkonstrukt leisten. Während die kulturelle, die strategische, die organische und die virtuelle Dimension der Organisationsflexibilität signifikante Gewichte aufweisen, besitzt die mechanische Flexibilität ein nicht-signifikantes und sehr niedriges Gewicht. Bei der intelligenten Flexibilität liegt gar ein negatives Gewicht vor, welches ebenfalls nicht signifikant ist. Es könnte hier ein Suppressoreffekt vorliegen (vgl. Centefelli & Bassellier, 2009, S. 692). In den folgenden Analyseschritten wurde die Organisationsflexibilität daher nicht als ein aus sechs verschiedenen Dimensionen bestehendes Gesamtkonstrukt beachtet, sondern einzig die vier signifikanten Dimensionen wurden weiter berücksichtigt. Dass niedrige oder gar negative Gewichte vorliegen, könnte den Schluss nahelegen, dass entweder einige Dimensionen sich gegenseitig stark beeinflussen oder dass die Dimensionen in Widerspruch zueinanderstehen. Beachtet man die Höhe der Gewichte sowie die Signifikanz dieser Gewichte der Dimensionen, so sind womöglich insbesondere die kulturelle, die strategische, die organische und die virtuelle Organisationsflexibilität im Mittelstand bedeutungsvoll. In der qualitativen Teilstudie werden allen Dimensionen relevante Aussagen zugeordnet, wobei zur virtuellen Organisationsflexibilität eher weniger gesagt wurde. Generell erkennen die Experten bei kleinen mittelständischen Unternehmen eine höhere Organisationsflexibilität insbesondere im Vergleich zu Großunternehmen. „Das ist auch die Stärke des Mittelstands, [...] Flexibilität zu haben, schlagkräftig zu sein, schnelle Entscheidungen zu treffen, kurze Wege zu haben“, äußert beispielsweise Experte 3. Es mache, so Experte 12, den Mittelstand aus, „dass der einfach [...] agil ist und natürlich auch flexibel ist“. Zugleich wird deutlich, dass die

Gestaltung der Organisationsflexibilität klar zur Flexibilität des Managers selbst passt. „Ich versuche, mir die Struktur natürlich genauso zu schaffen“, erklärt Experte 13. Hier zeigt sich insbesondere ein Bezug zur mechanischen Organisationsflexibilität. Ebenso eindrücklich ist die folgende Aussage des Experten 16: „[W]enn ich mich nicht bewege, bewegt sich hier nichts.“ Auffallend im Kontext der strategischen Organisationsflexibilität ist, dass häufig die Metapher eines Schnellboots verwendet wird. „[I]ch habe ein Segelboot, acht Meter lang auf der Bigge“, formuliert es Experte 14. „Ich drehe das Ding in alle Richtungen auf der Stelle.“ Natürlich entwickelt man selbst in der Unternehmensführung strategische Ziele und Meilensteine, doch sei man in gewisser Weise an das Wachstum und die Entwicklungsrichtung wichtiger Kunden gekoppelt. „Deswegen verändert sich das Verbraucherverhalten und dem haben wir uns natürlich als Unternehmen anpassen dürfen und müssen“, erkennt beispielsweise Experte 9 stellvertretend für viele der Experten, die an der qualitativen Teilstudie teilnahmen.

Hinsichtlich der strukturellen Organisationsflexibilität als Teil der mechanischen Dimension wird deutlich, wie Experte 2 es erklärt, dass die mittelständischen Unternehmen straff organisiert sind und dass dadurch die Schnelligkeit hochgehalten wird. „[E]s läuft sehr viel über meine Person“, meint Experte 2, „aber es ist auf diese Art und Weise habe ich mir auch eine Struktur gebaut, dass ich sehr kurze Wege habe.“ Erneut wird klar, wie eng Eigentümer-Manager und Unternehmensausrichtung zusammenhängen. Die Unternehmensführung im Mittelstand sei gekennzeichnet durch „flache Hierarchien“, so Experte 14, und durch die Absicht, „viele Entscheidungen Mitarbeitern [zu] übergeben“.

Aus prozessualer Sicht sind sich alle Experten aus dem Mittelstand einig, dass die Prozesse im Mittelstand deutlich schneller verlaufen als bei Großunternehmen. Dies komme auch dadurch zustande, dass einige meistens als notwendig erachteten Kontrollschritte bei Bedarf übersprungen werden können, was erneut aus der Machtfülle des Eigentümer-Managers heraus entsteht. „[W]enn dann eine Entscheidung fällig ist, dann wird die auch schnell getroffen“, stellt Experte 10 fest, „und läuft nicht [durch] zehn Gremien, muss noch drei Mal nachkalkuliert werden.“ Teilweise sei man so schnell mit der Entscheidung, dass die Anlage da sei, bevor man „überhaupt den Use Case zu 100 Prozent fertig entwickelt [habe]“. Ein solches Vorgehen kann man sich in Großunternehmen mit diversen Kontrollschritten und -instanzen kaum vorstellen. Dies wurde in vielen Gesprächen durch eindrückliche Beispiele noch einmal unterstrichen. So geriet Unternehmen 10 unter Druck auf, da der Verdacht aufgekommen war, dass bei der Produktion polychlorierte Biphenyle freigesetzt worden sein. Innerhalb kürzester Zeit wurden bewährte Prozesse und Produktionsweisen umgestellt. „[U]nsere gesamten Prozesse mussten wir umstellen und da war halt die dynamische Flexibilität [...] extrem von uns gefordert“, erinnert sich Experte 10. Die selbst gewählte Bezeichnung der dynamischen Flexibilität ist treffend für die grundlegenden theoretischen Überlegungen dieser Arbeit.

Die organische Organisationsflexibilität wird in vielen Aussagen der Experten veranschaulicht. Bei Unternehmen 10 beispielsweise liege ein „stetiges Wachstum“ ohne „Quantensprünge“ vor. Experte 3 ist der Ansicht, dass bei kleiner Größe alles viel intuitiver und persönlicher verlaufe.

Mit steigender Unternehmensgröße komme es aber zu einer Professionalisierung und zu einer erhöhten Planungsdichte. Für Experte 13 ist es wichtig, das Wachstum in Grenzen zu halten und auch „das Ganze [...] gesund zu halten und nicht zu übertreiben“. Experte 9 beabsichtigt, „[d]as Unternehmen [...] gezielt wachsen zu lassen“. Es wird also deutlich, dass das Wachstum mittelständischer Unternehmen bewusst maßvoll gehalten wird, dass aber mit zunehmender Größe ein rein organisches Wachstum nicht mehr realistisch ist. Dennoch sind auch Krisen oder plötzliche Wachstumsschübe zu verkraften.

Die kulturelle Organisationsflexibilität wird vor allem durch Offenheit, durch Fehlertoleranz und durch eine Vielzahl kritischer Diskussionen erzeugt. In Unternehmen 15, so der entsprechende Experte, sei es ganz wichtig, „hier eine offene Diskussionskultur“ zu verankern. Experte 11 betont: „Fehler macht jeder. Jeder von uns macht jeden Tag Fehler.“ Dies möchte er auch seinen Mitarbeitern vermitteln, um so über die Kultur Flexibilität, Exploration und Kreativität anzuregen. Dennoch soll die Unternehmenskultur auch stabilisierend wirken. Die Gestaltung der Unternehmenskultur geht dabei vom Eigentümer-Manager aus. „[I]ch habe Einfluss von einer Unternehmensleitung her“, meint Experte 2, „weil ich ja die Philosophie auch im Unternehmen [...] festlege.“ Für den Experte 19 steht im Vordergrund, dass man mit „Demut“ im Unternehmen vorgehe. Er sieht sich selbst als „humble servant“, was kennzeichnend für einen Grundwert mittelständischer Unternehmen ist. So dienen einige Grundwerte der Kultur als stabilisierendes Element, während andere Grundwerte zur Flexibilität und Dynamik anregen.

Intelligente Organisationsflexibilität ist nicht zuletzt dann gefordert, wenn es gilt, unternehmenswichtiges Wissen zu transferieren, damit dieses nicht verlorengelht. Man müsse auch im Mittelstand „immer davon ausgehen, dass auch Mitarbeiter auf einer mittleren Managementebene das Unternehmen verlassen und dann geht es darum, dass man praktisch neue Mitarbeiter schnell in diese Prozesse wieder integriert“, so Experte 15. Es ist also durchaus ein Ziel, dass Wissen weniger stark personengebunden ist. Das Organisationswissen soll also so gut es geht dokumentiert, externalisiert und zugänglich gemacht werden. Dennoch ist es unausweichlich, dass viel Wissen in der Person des Eigentümer-Managers vereint wird. Jedoch ist es ab einer gewissen Unternehmensgröße nicht mehr möglich, über jedes Detail im Unternehmen Bescheid zu wissen. „Ich muss nicht genau wissen, wie die Projekte sind“, meint in diesem Zusammenhang Experte 14. „Ich muss wissen, an welchem Arbeitslevel meine Leute sind.“ Es gilt demnach, das nötige Wissen zu besitzen und nicht so viel Wissen wie möglich zu besitzen. Bezogen auf die Mitarbeiter im Unternehmen besteht aber durchaus der Wunsch, dass die funktionsübergreifende Wissensbasis gestärkt wird. „[W]enn es eines gibt, wo ich mir mehr Flexibilität wünsche [...]“, erklärt Experte 10. „[D]as ist definitiv in den Werken an sich, dass wir da flexibler zwischen den Anlagen hin- und herswitchen können und das [...] auf Basis des Wissens und auf Basis des Expertenwissens.“ Wichtig sei im Mittelstand der Grundsatz: „Hier besteht Kollegialität. Hier wird Wissen weitergegeben. Wissen ist allen unmittelbar zugänglich.“ Für Experte 22 ist es von zentraler Relevanz, „[d]ie Leute mitzunehmen“. Ferner betont der Experte: „[D]ieses auch abgedroschene Wort der Schwarmintelligenz ist [...] an der Stelle wichtig.“

Zum einen wird also viel Wissen in der Person des Eigentümer-Managers vereint. Zum anderen besteht aber der Anspruch, dass Wissen im Unternehmen übergreifend und schnell transferiert werden kann. Erneut herrscht ein Paradox, bestehend aus Wissenskonzentration und -diffusion. Allein anhand dieser exemplarischen Aussagen aus der qualitativen Teilstudie wird deutlich, wie eng im Mittelstand Manager- und Organisationsflexibilität zusammenhängen. Doch wie die Organisationsflexibilität auch besteht die Managerflexibilität offensichtlich aus mehreren Dimensionen. Diese differenzierte Betrachtung der Managerflexibilität ist in der Forschung nicht vorhanden. Es wird auf differenzierbare Aufgaben und Tätigkeitsfelder eingegangen, aber nicht auf managerbezogene Dimensionen der Flexibilität.

Eine holistische Erfassung der Managerflexibilität existiert bis jetzt nicht. Bevor man sich der Flexibilität in der Unternehmensführung des Mittelstands aus mehreren Perspektiven nähert, gilt es daher, Dimensionen und deren Inhalte der Managerflexibilität theoretisch zu begründen.

6.1.4 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 3: Die Dimensionen der Managerflexibilität

Innerhalb der Literatur zur Organisationsflexibilität werden einige Teilbereiche deutlich stärker beachtet als andere. Dies wurde in der Bearbeitung der Frage 1 ersichtlich und dies betonen ebenfalls Fayezi et al. (2016, S. 398). Weniger berücksichtigt im Kontext der Organisationsflexibilität seien bisher Beziehungsnetzwerke und der Einfluss des Verhaltens zentraler Akteure (vgl. Fayezi et al., 2016, S. 398). Die Forschung zur Rolle individueller Akteure und Gruppen sei bisher nur marginal ausgestaltet worden, so Fayezi et al. (2016, S. 398). Bisherige Forschung hierzu sei größtenteils reduktionistisch gewesen und vernachlässige, dass Organisationsflexibilität in den meisten Unternehmen von einigen wenigen dominanten Akteuren gesteuert werde. Durch eine Auseinandersetzung mit der dritten Forschungsfrage der Arbeit soll genau hiergegen vorgegangen werden: Es soll eine holistische Ausarbeitung der Managerflexibilität geschehen, die den zentralen Beitrag dieser Akteure innerhalb der Organisation anerkennt.

Eine derartige Auseinandersetzung baut zunächst auf einer Systematisierung verschiedener Funktionen und Fähigkeiten der Manager auf, bevor analysiert werden kann, wie diese Bereiche des Managerverhaltens flexibel oder weniger flexibel ausgestaltet werden können. Allerdings existiert auch zu den Managerfähigkeiten keine vorherrschende Systematisierung. Ebenso finden sich viele verschiedene Begrifflichkeiten in diesem Kontext. Es wird von Funktionen, von Fähigkeiten, von Tätigkeiten oder von Aufgabenbereichen gesprochen. Das grundlegende Verständnis dieser Arbeit ist es, dass es auf der einen Seite, wie von De Leeuw und Volberda (1996) beschrieben, die Organisationsflexibilität als Kontrollierbarkeit der Organisation gibt und dass es auf der anderen Seite die Kontrollfähigkeit des Managements im Sinne der Managementflexibilität gibt. Es bestünden, so Laud et al. (2016, S. 437), mehrere Taxonomien zu den Managerfähigkeiten, wobei sich hier Organisations- und Manageraspekte oftmals überschneiden. Wichtig ist, dass dynamische Managerfähigkeiten und generelle Fähigkeiten und Funktionen differenziert werden. Bevor es zu einer Beantwortung der Frage kommt, welche Dimensionen der Managerflexibilität es gibt, wurde recherchiert, welche generellen Managerfähigkeiten und

-funktionen voneinander unterschieden werden können. Auch in Bezug auf die Managerflexibilität – wie bei der Organisationsflexibilität – wurde, bevor eine in Dimensionen unterteilte Untersuchung durchgeführt wurde, eine generelle Literaturrecherche zu Managerfähigkeiten und zur Managerflexibilität realisiert. Wie auch bei der Organisationsflexibilität wurde bei der Untersuchung der Managerflexibilität das Modell der vertikalen und der horizontalen Analyse angewendet. Treiber der erhöhten Erfordernis der Managerflexibilität sind die Komplexität, die Intensität und die hohe Dynamik in der aktuellen wirtschaftlichen Umwelt. Nach Verdú-Jover et al. (2008, S. 70) müsse sich ein neues Paradigma durchsetzen, um in der heutigen Wirtschaft bestehen zu können. Bei diesem Paradigma handele es sich eben um jene Flexibilität. Hier lässt sich eine Parallele zum Gesetz der erforderlichen Varietät erkennen, jedoch auf Ebene des kontrollierenden Systems, des Managements. Im Mittelstand allerdings wird diese erhöhte Flexibilität von einer einzigen Person gefordert, dem Eigentümer-Manager, was die Anforderung noch einmal anspruchsvoller macht. Mit der Bezeichnung des Paradigmas wird ersichtlich, dass eine vollkommen neue Art des Managements geboten ist.

Die theoretische Basis, die Antezedenzen, die Maßnahmen und die Konsequenzen sowie die Systemisierungsmöglichkeiten, die Quellen und die angrenzenden Konzepte wurden bei der vorgelagerten Recherche zur Managerflexibilität analysiert. Dies war aber lediglich die Vorbereitung der Untersuchung der Flexibilität von Managern in eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen. Ziel war es, eine Taxonomie der Managerflexibilität zu entwickeln. Während beispielsweise die Theorie der flexiblen Personalführung recht gut in diese Zielsetzung eingebracht werden kann, konnte zu anderen Bereichen der Managerflexibilität nicht direkt erkannt werden, dass es bereits passende Forschungsveröffentlichungen gibt. Daher konnte die Frage gestellt werden, ob die zuvor identifizierten Managerfähigkeiten flexibilisiert werden können. Wichtig ist dabei erneut die Abgrenzung von den dynamischen Fähigkeiten. Bei den generellen Managerfähigkeiten geht es vielmehr um Funktionen und Tätigkeitsbereiche. Mintzberg (1973a, S. 21) begründete in diesem Kontext die vermutlich bis heute treffendste Dimensionierung der Managerfähigkeiten in interpersonelle, informationelle und entscheidungsbezogene Rollen. Diese drei Rollenkategorien bildeten den Hintergrund, vor dem recherchiert werden sollte, welche verschiedenen Formen der Flexibilität ein Manager beherrschen sollte.

Die interpersonelle Managerflexibilität kann hierbei als Fähigkeit verstanden werden, das eigene Führungsverhalten an verschiedene Situationen und Situationen anzupassen. Basis dieses Erkenntnis ist die psychologische Anpassungsfähigkeit. Als Gegensatz der interpersonellen Managerflexibilität kann daher auch die interpersonelle Rigidität erachtet werden (vgl. Paulhus & Martin, 1988, S. 88). Jedoch gehe es nicht darum, die interpersonelle Flexibilität maximal zu steigern. Ein gewisser Grad an Rigidität sei notwendig, um Mitarbeiter nicht zu verunsichern und Stabilität zu gewährleisten. Zur interpersonellen Managerflexibilität können die Rollen als Repräsentant, als Anführer und als Koordinator gezählt werden. In der Rolle als Repräsentant kann ein Manager flexibel agieren, wenn er den Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen durch eine Vielzahl von Ansätzen Orientierung bieten kann, auch wenn er keine direkte

Personalführung in den jeweiligen Momenten ausübt. Ein Repräsentant kann vorbildlich agieren und exemplarische Einstellungen vorleben, sodass eine Vielzahl an Mitarbeitern – wenngleich diese ganz unterschiedlich sein können – sich in diesen Orientierungspunkten wiederfinden. Der Flexibilität als Anführer ist es zuträglich, wenn der Manager eine Vielzahl an Führungsstilen beherrscht und weiß, wann und wie intensiv diese einzusetzen sind (vgl. Kaiser & Overfield, 2010, S. 106). Es gehören zur Flexibilität als Anführer demnach zwei Komponenten: Zunächst zählt hierzu die Bandbreite und damit Varietät an beherrschten Führungsstilen und zudem kommt es darauf an, diese Stile korrekt auszuwählen und einzusetzen zu wissen. In der Rolle als Koordinator ist es für den Manager entscheidend, Kontakte aufzubauen, zu unterhalten und zu intensivieren, nicht allein im Internen der Organisation, sondern auch im externen Netzwerk. Flexibel daran kann sein, dass der Manager verschiedene Ansätze beherrscht, die Netzwerke bei Bedarf zu erweitern oder die jeweiligen Kontakte zu aktivieren und nutzen zu können. Zudem kann die Flexibilität darin liegen, die Intensität und Frequenz der Kontakte je nach Präferenz zu variieren.

Zur informationellen Kategorie der Managerrollen gehören die Rolle als Informationssammler, als Verteiler von Informationen sowie als Informant. Als Informationssammler – diese Rolle weist Überschneidungen mit den Inhalten der dynamischen Managerfähigkeit des Scannings auf – kann ein Manager als flexibel gelten, wenn er über verschiedene Kontaktpunkte und Kanäle verfügt, um an wichtige Informationen zu gelangen. Die Varietät der Informationspunkte sowie die Schnelligkeit, mit der diese Kontaktpunkte aufgegriffen werden können, sind förderlich für die Flexibilität. Zudem sollte der Manager unterschiedliche Verfahren der Informationssuche beherrschen, beispielsweise sowohl sehr formelle wie auch informelle Verfahren. Als Informationsverteiler dagegen kommt es hinsichtlich der Flexibilität darauf an, gesammelte und interpretierte Informationen zu verteilen. Ein flexibler Informationssammler kann verschiedene Kanäle, Ansätze und Anlässe nutzen, um Informationen weiterzugeben und verständlich zu machen. Als Informant (engl. *spokesperson*) füllt der Manager die Rolle aus, für seine Mitarbeiter und seine Organisation zu sprechen. Vor allem werden hier Informationen nach außen weitergegeben. In Entsprechung zur Rolle als Sammler von Informationen ist es für die Flexibilität als Informant förderlich, wenn der Manager sich in verschiedenen Netzwerken bewegt und Kontakt zu allen relevanten und potenziell relevanten Anspruchsgruppen unterhält. Ein flexibler Informant kann nicht allein Informationen je nach Präferenz möglichst zügig nach außen tragen, sondern er kann diese Präferenzen auch so äußern, dass die gewünschte Reaktion des Gegenübers schnell eintritt.

In den interpersonellen Rollen werden Netzwerke aufgebaut und unterhalten. In den informationellen Rollen werden über diese Netzwerke Informationen gesammelt, verbreitet und nach außen getragen. Darauf aufbauend werden in den entscheidungsbezogenen Rollen Entscheidungen getroffen. Die Rollen des Unternehmers, des Krisenmanagers, des Ressourcenzuteilers sowie des Verhandlungsführers finden sich in den entscheidungsbezogenen Rollen wieder. In der Rolle als Unternehmer kann ein Manager als flexibel gelten, wenn er Chancen und Risiken

als Informationssammler nicht allein rechtzeitig wahrnimmt, sondern wenn daraus auch die richtigen Schlüsse im geschäftlichen Sinne gezogen werden können. Ist ein Manager als Unternehmer flexibel, beherrscht er verschiedene Ansätze, Projekte zu initiieren und aus Chancen konkrete Geschäftserfolge zu entwickeln. Dabei können verschiedene Ideen gleichzeitig verwirklicht werden. Manche sind dabei langfristiger, andere kurzfristiger Natur. Als effektiver Krisenmanager zeigt sich Flexibilität nicht zuletzt darin, Widersprüche auszubalancieren. Tritt eine Krise auf, so beherrscht ein flexibler Manager es, zwar schnell und entschlossen zu handeln, gleichzeitig aber nicht die Grundwerte und die langfristige Vision des Unternehmens zu vergessen. Als flexibler Krisenmanager ist die Führungsperson fähig, Barrieren, Widerstand und Ängste in der Unternehmung aufgrund einer Diversität an Ansätzen zu überwinden. Als Ressourcenzuteiler ist man im Besonderen dann flexibel, wenn man über eine Vielzahl an Ressourcen verfügt. So kann man einer Lage der Knappheit aus dem Wege gehen und verschiedene Anspruchsgruppen können befriedigt werden. Zugleich sind der Flexibilität als Ressourcenzuteiler ungebundene Ressourcen zuträglich, also Ressourcen, welche in verschiedenen Verwendungen von Vorteil sind. Ressourcen eines Unternehmens bestimmen zu einem Großteil über den Grad des Freiraums eines Managers. Zuletzt tritt ein Manager in der Rolle als Verhandlungsführer auf. Flexibilität bedeutet in dieser Rolle, dass man verschiedene Verhandlungs- und Resolutionsstile beherrscht und weiß, wann diese einzusetzen sind oder wann diese eher zum Erfolg in einer Verhandlung führen. Hier zeigt sich klar die Verbindung zu den interpersonellen und informationellen Rollen, da es wichtig ist, alle betroffenen Anspruchsgruppen in einer Verhandlung einzubeziehen und diese auch möglichst schnell erreichen zu können. Ein flexibler Verhandlungsführer kann unterschiedlich gelagerte Ansprüche und Ziele schnell interpretieren und für die gemeinsame Verständigung übersetzen.

6.1.5 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 4: Die Dimensionen der Managerflexibilität im Mittelstand

Zu fragen ist, wie diese nun theoretisch ergründeten Dimensionen der Flexibilität im Mittelstand ausgestaltet sind. Aus der Sicht der Forschung kann gefragt werden, ob alle Dimensionen der Managerflexibilität gleichermaßen beachtet werden im Mittelstand oder ob gar noch weitere Dimensionen existieren. Die Frage „Welche Dimensionen existieren hinsichtlich der Managerflexibilität im Mittelstand?“ galt es demnach als Nächstes zu beantworten.

Zuerst wird das Konstrukt der Managerflexibilität im zweiten Strukturgleichungsmodell einbezogen. Es handelt sich um ein zweistufiges reflektiv-formatives Konstrukt höherer Ordnung. Als drei Dimensionen dienen die interpersonelle, die informationelle und die entscheidungsbezogene Managerflexibilität. Insbesondere die Dimension der informationellen Managerflexibilität hat ein hohes und zudem signifikantes Gewicht. Die Gewichte der Entscheidungsflexibilität und der interpersonellen Flexibilität sind geringer und nicht signifikant. Allerdings sollte dies nicht direkt zu einem Verwerfen des Messmodells führen. Centefelli und Bassellier (2009, S. 695) nennen als weiteres Kriterium die Beachtung der Ladungen und der damit verbundenen

p-Werte. Bei allen formativen Indikatoren liegen hierbei signifikante Werte der Ladungen vor. Daher wird das Konstrukt beibehalten. In Modell 4 sind die Werte etwas anders. Hier liegen die Gewichte der Entscheidungsflexibilität und der informationellen Flexibilität über 0,5 und sind beide signifikant. Das Gewicht der interpersonellen Managerflexibilität ist zwar nicht signifikant. Dafür ist aber die Ladung des Konstrukts ausreichend hoch und signifikant. Die Kontrolle der Messmodelle unterstreicht, dass die Konstruktion der Managerflexibilität angemessen stattgefunden hat. Die informationelle Managerflexibilität hat den höchsten Wert beim Gewicht, was den Schluss zulässt, dass diese Dimension besonders bedeutend ist. Für ein formatives Modell allerdings sind alle Dimensionen wichtig. Dass die Kontrollwerte nicht zu einem Verwerfen des Messmodells führen, unterstützt den Eindruck, dass die Managerflexibilität korrekt differenziert und aufgebaut wurde.

Im zweiten Teil des vierten Kapitels finden sich die Aussagen der Experten zur Managerflexibilität. Mit diesen Interviews konnten die Dimensionen des Konstrukts tiefergehend verstanden werden. Die qualitative Teilstudie hat auch explorative Züge, da die Managerflexibilität als multidimensionales Konstrukt in dieser Art noch nicht konzipiert wurde. Viele Erkenntnisse aus der quantitativen Teilstudie konnten bekräftigt werden. Jedoch traten auch neue, zuvor unbeachtete Aspekte auf wie zur Intuition oder zum Lernen auf. Ursprünglich wurden 23 Experten und Expertinnen befragt. 20 der Teilnehmer waren männlich. Der Frauenanteil in den Interviews ist gering, aber repräsentativ für den Mittelstand. In deutschen Familienunternehmen, so die Allbright Stiftung (2022, S. 5), liege der Anteil an Frauen in der Geschäftsführung bei 8,3 Prozent. Das achtzehnte Interview – mit einer Geschäftsführerin eines Familienunternehmens aus der Oberflächenveredelung – wurde nicht weiterverwendet, da es sich bei der Geschäftsführerin nicht zeitgleich um eine Eigentümerin handelte. Insgesamt wiesen die Interviews eine Länge von mehr als 16,5 Stunden auf.

Analysiert wurden die Aussagen der Experten anhand einer qualitativen, strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring. Mit dieser Methode kann das vorliegende Textmaterial in systematischer Weise strukturiert werden.

In den Aussagen wird deutlich, dass der Mittelstand und die dortige Unternehmensführung keine andere Wahl haben, als flexibel zu sein. „[H]ier bei uns im kleinen Mittelstand prasseln immer wieder neue Themen rein,“, erklärt beispielsweise Experte 12, „sei es zeitlich, sei es von den Themenschwerpunkten, also da muss man schon äußerst flexibel sein.“ Kennzeichnend ist ein situatives Vorgehen. „[D]as kann in kleinen Schritten sein, das kann auch in großen Schritten sein“, beschreibt Experte 5 das eigene Vorgehen. „Das ist situativ.“ Diese Einschätzung spiegelt sich ebenfalls in den Aussagen des 22. Experten wider. Der Experte betont, dass man immer „mehrere Hüte“ auf habe als Eigentümer-Manager eines Familienunternehmens. Zentral sei dabei der „Familienhut“. „Das ist [...] eine Position, die nicht ganz einfach immer ist“, fährt er Experte fort. „Ich bin aber auch davon überzeugt, dass es nicht diesen einen Weg gibt oder die eine Methodik gibt. Ich bin jemand, der sehr situativ [...] handelt.“

Bei der interpersonellen Managerflexibilität geht es im Speziellen darum, den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Auf diese Weise kann den Mitarbeitern stets Flexibilität verliehen werden, da sie wissen, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln sollte. „Wenn aber die Mannschaften ihren roten Faden verlieren, weil sie ihn nämlich nicht vorgelebt bekommen,“, erläutert in diesem Kontext Experte 2, „weil sie sich nicht mit dem roten Faden identifizieren können, ja, dann kannst du eigentlich auch davon ausgehen, dass das auf lange Frist, wenn du nicht gerade eine Lizenz zum Gelddrucken hast, keinen großen Erfolg haben wird und dass vor allem die Mitarbeiter unzufrieden werden.“ Das situative Vorgehen ist auch in der Personalführung und so im Interpersonellen von großer Bedeutung. So beschreibt es beispielsweise Experte 9: „[D]as ist auch meine Führungsaufgabe, zu wissen, wen musst du wie führen, wen musst du wie piksen. Der eine brennt automatisch ein bisschen mehr und der andere [...] braucht irgendwo ein bisschen Nachhilfe beim Training.“ Hier wird ersichtlich, dass der Eigentümer-Manager verschiedene Führungsstile beherrschen muss und wissen muss, wann diese eingesetzt werden sollten. Fordert man von seinen Mitarbeitern Flexibilität und Agilität, so muss man als Eigentümer-Manager dies auch selbst vorleben. „Sie müssen selber auch, ja, agil sein [...]“, betont Experte 8. „Ich würde es mal anstatt dynamisch mal agil und vorangehend [nennen]. Es gibt ja dieses alte Sprichwort: ‚Der Fisch der stinkt vom Kopf.‘“ Führt man angemessen von der Unternehmensspitze aus, so können sich die eigenen Werte und Ziele schneller und einprägsamer im Unternehmen verbreiten. „Ich sage immer, es geht nur über Multiplikatoren, also nur mit Mitarbeitern“, erörtert Experte 3 treffend.

Informationelle Flexibilität als Manager umfasst im Besonderen die Möglichkeiten, schnell an diverse Informationen zu gelangen, diese schnell verstehen und vermitteln zu können und das Unternehmen ebenfalls als Sprecher nach außen repräsentieren zu können. Allerdings wird es ab einer gewissen Größe des Unternehmens unmöglich, alle Informationen verarbeiten zu können. So erklärt Experte 14, er könne immer noch flexibel sein, „weil ich um mich herum Menschen aufbaue, die gut vorfiltern, was an Informationen wir brauchen, um diese Dynamik zu erhalten“. Flexibel zu sein, bedeutet demnach auch, sich Strukturen geschaffen zu haben, die lediglich die entscheidenden Informationen bis zur Unternehmensführung weitertragen. Dennoch besitzen viele Eigentümer-Manager noch den Anspruch, über alles im Unternehmen Bescheid zu wissen. „Hier im Unternehmen bei mir ist es so, dass ich tatsächlich den Anspruch habe, hier über die Kernkompetenzen und Kernprozesse das Wissen zu haben und das hat – denke ich – gar nicht jeder“, betont Experte 15 beispielsweise. Doch auch die Rolle als Informationsverteiler wird hervorgehoben. „[I]ch delegiere, gebe Wissen immer weiter und dokumentiere [...]“, erklärt der Experte 15 weiter, „weil ich eben weiß, dass dadurch die Organisation wächst und sich stärkt. Also, umso mehr Wissen ich gebe und rausgebe und ich nicht bei mir halte, umso einfacher ist es am Ende für mich.“ Flexibilität und Dynamik hänge demnach direkt damit zusammen, Wissen und Kompetenzen zu verbreiten. Zugleich ist es notwendig, stets als Ansprechperson zur Verfügung zu stehen. „Ja, ich bin permanent da“, betont Experte

19. „Ich spreche mit den Leuten. Ich erkläre den Leuten, warum das wichtig für uns ist. Ich bewundere die dafür, dass wir das hinkriegen und ich löse mich von Stereotypen.“

Während sich in den quantitativen Strukturgleichungsmodellen insbesondere die informationelle Managerflexibilität als wichtige Dimension der Managerflexibilität hervortat, betonten die Experten, dass der Entscheidungsfreiraum und die Entscheidungsschnelligkeit essenziell sei für die Innovation und die Dynamik des Unternehmens. Kurze Entscheidungswege, so auch Haller (2015, S. 207), hingen direkt mit flachen Hierarchien zusammen. Aufgrund einer geringeren Ressourcenbasis, kleinerer Unternehmensgröße und einer zentrierten Unternehmensführung mangle es zwar oft an Planungs- und Controllingschritten, doch ermögliche genau dies eine hohe Handlungsflexibilität im Mittelstand (vgl. Haller, 2015, S. 207). Die Aussagen der Experten spiegeln dies wider. So unterstreicht Experte 3: „Flexibilität ist für mich Entscheidung treffen, wenn man die nicht trifft, dann ist man nicht flexibel. Ich meine, ich kann mir ausdenken, was ich will, aber wenn ich es [...] nicht mache, dann bin ich nicht flexibel.“ Die Verbindung kurzer Entscheidungswege und Flexibilität hebt ebenfalls Experte 8 hervor: „Da sind wir also relativ flexibel und haben kurze [...] Entscheidungswege.“ Als zentral erachtet Experte 11 das Folgende: „[D]ie Kernaussage könnte man vielleicht auch so sagen: ‚Geschwindigkeit geht über Kontrolle.‘“ Es sei gerade „das Schöne, ja, dass man relativ [...] entscheidungsstark und entscheidungsschnell sein kann, weil ich halt nicht noch extra einen Aufsichtsrat fragen muss“, so Experte 8. Kennzeichnend ist aber, dass die Schnelligkeit nicht auf Kosten der langfristigen Zielsetzung geht. Im Wesentlichen präge sein Unternehmen, so Experte 20, „Schnelligkeit und Stetigkeit [...] und auch eben [...] diese Neugierde“. Bezeichnend für die Unternehmensführung ist die Einschätzung des Experten 10, dass man in der Geschäftsführung des Mittelstands meistens ein „Jongleur“ sei. „Man muss halt möglichst viele Themen aufrechterhalten und da dann halt schnell drauf [...] reagieren“, erklärt der Experte darüber hinaus.

6.1.6 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 5: Der Stellenwert der Organisations- und der Managerflexibilität im Mittelstand

Es hat sich gezeigt, dass die Managerflexibilität in ihrer dreidimensionalen Taxonomie ein adäquates Mittel ist, um die Unternehmensführung des Mittelstands zu beschreiben. Zugleich zeigten sich die Verbindungen des Managements zur Organisationsgestaltung. Nicht zuletzt wurde betont, dass einige Eigentümer-Manager sich die Strukturen nach den eigenen Präferenzen gestalten, um sich so die eigene Flexibilität zu erhalten. Der mögliche starke Zusammenhang zwischen der Flexibilität und der Dynamik der Manager und dem Fortschritt im Sinne der Innovationskraft des mittelständischen Unternehmens wurde ebenfalls ersichtlich. So betonte Experte 16: „Klar, wenn ich mich nicht bewege, bewegt sich hier nichts.“ Diese Wirkungsbeziehung stand im Fokus der fünften Forschungsfrage: „Welchen Stellenwert haben Organisation- und Managerflexibilität im Mittelstand?“

Im zweiten analysierten Strukturgleichungsmodell weist die Managerflexibilität einen signifikanten Einfluss auf die Innovationskraft auf. Hierbei liegt eine Effektstärke von 0,06 sowie ein

Pfadkoeffizient von 0,29 vor. Das Bestimmtheitsmaß (R^2) liegt in Bezug auf das endogene Konstrukt der Innovationskraft bei 0,263. Die exogenen Variablen, insbesondere die Managerflexibilität als reflektiv-formatives Konstrukt, haben daher eine adäquate Erklärungskraft für die Variationen der Innovationskraft. Auffallend ist, dass das reflektiv-formative Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten im zweiten Modell im Vergleich zum vorigen Modell keinen signifikanten Pfadkoeffizienten zugewiesen bekommt. Das kann den Schluss zulassen, dass die Erklärungskraft der Managerflexibilität in Bezug auf die Innovationskraft vergleichsweise hoch einzuschätzen ist.

Im dritten Strukturgleichungsmodell wird die Organisationsflexibilität als endogene Variable hinzugefügt. Ursprünglich als sechsdimensionales reflektiv-formatives Konstrukt zweiter Ordnung angelegt, wurden vier Dimensionen – kulturelle, organische, strategische sowie virtuelle Organisationsflexibilität – nach Prüfung des äußeren Modells separat und reflektiv gemessen in das endgültige dritte Modell eingebracht. Hinsichtlich der Innovationskraft sind dabei die endogenen Konstrukte der kulturellen, der strategischen und der virtuellen Organisationsflexibilität mit einem signifikanten positiven Einfluss versehen. Die Innovationskraft wiederum hat – wie in allen Modellen – einen hochsignifikanten positiven Effekt auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Die Managerflexibilität wiederum verfügt über signifikante positive Pfadkoeffizienten in Beziehung zur kulturellen, zur organischen sowie zur strategischen Organisationsflexibilität. Auffallend ist, dass die dynamischen Managerfähigkeiten einen signifikanten Einfluss auf die strategische, nicht aber auf andere Dimensionen der Organisationsflexibilität auszuüben scheint. Das Bestimmtheitsmaß der Innovationskraft im dritten Modell liegt mit 0,42 noch einmal höher als in den vorigen Strukturgleichungsmodellen, was bedeutet, dass die Hinzunahme der vier verbliebenen Dimensionen der Organisationsflexibilität die Wirkungszusammenhänge zwischen Flexibilität in der mittelständischen Unternehmensführung und Innovationskraft noch genauer abbildet. Zielsetzung der Strukturgleichungsanalyse ist es, theoretisch oder sachlogisch hergeleitete Hypothesennetzwerke zu prüfen (vgl. Weiber & Sarstedt, 2021, S. 22). Die PLS-Methode hat dabei zum Ziel, latente Konstrukte und Variablen so gut es geht zu erklären beziehungsweise zu prognostizieren. Es handelt sich hierbei eher um eine explorative Vorgehensweise (vgl. Fuchs, 2022, S. 19). Ist der Wert von R^2 hoch, so kann argumentiert werden, dass der Anteil der Varianz einer endogenen Variable gut durch die zugeordneten exogenen Variablen erklärt wird. Die Prognosegüte dieser theoretisch begründeten Wirkungsbeziehung ist daher als angemessen einzustufen (vgl. Fuchs, 2011, S. 30). Mindestens sollte R^2 den Wert von 0,19 annehmen. Dagegen gebe es auch Disziplinen wie das Konsumentenverhalten, in denen Werte von 0,2 bei R^2 als sehr hoch gelten (vgl. Hair et al., 2011, S. 147).

Berechnet man nun für die Beziehung zwischen Managerflexibilität und Innovationskraft über die vier Dimensionen der Organisationsflexibilität die VAF (Variance Accounted For), so kann bei der kulturellen, bei der organischen sowie bei der strategischen Organisationsflexibilität durchaus von einem beachtlichen indirekten Effekt ausgegangen werden. Dies bedeutet, dass Manager und ihre Flexibilität eventuell keinen direkten Effekt auf die Innovationskraft

ausüben, sondern zunächst die Organisationsflexibilität steuern und darüber maßgeblich die Innovationskraft beeinflussen. Hier könnte also ein Mediationseffekt vorliegen. Obgleich für die Beziehungen zwischen Organisationsflexibilität und nachhaltigem Wettbewerbsvorteil keine Werte der VAF berechnet werden können, weist SmartPLS für diese indirekten Effekte auch die Signifikanzniveaus aus. Für die indirekten Effekte der strategischen und der kulturellen Organisationsflexibilität auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil über die Zwischenvariable der Innovationskraft werden p-Werte unter 0,01 berechnen. Bei der virtuellen Organisationsflexibilität liegt der entsprechende p-Wert unter 0,05. Weiterführende Untersuchungen könnten diese potenziellen Mediationseffekte näher untersuchen.

Im vierten Strukturgleichungsmodell wurde nun in einer vorgelagerten Stufe die Komplexität miteinbezogen, um untersuchen zu können, wie eine gesteigerte Komplexität sich auf die Manager- und die Organisationsflexibilität auswirkt. Dabei zeigt sich, dass der Pfadkoeffizient ausgehend von der Komplexität des Umfelds in Richtung der Managerflexibilität einen p-Wert von unter 0,01 annimmt. Es kann also gesagt werden, dass eine erhöhte Komplexität eine erhöhte Managerflexibilität nach sich zieht. Wiederum sind nun alle Wirkungsbeziehungen zwischen der Managerflexibilität in Richtung der vier Dimensionen der Organisationsflexibilität signifikant bei einem Niveau von $p < 0,01$. Signifikant für die Innovationskraft als endogenes Konstrukt sind die kulturelle, die strategische sowie die virtuelle Organisationsflexibilität. Ausgehend von den Berechnungen der VAF kann argumentiert werden, dass zwischen der Managerflexibilität und der Innovationskraft über die kulturelle und die strategische Organisationsflexibilität Mediationseffekte vorliegen. Bei der virtuellen Organisationsflexibilität fällt der VAF-Wert mit 0,092 zu gering aus.

6.1.7 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 6: Die dynamischen Fähigkeiten der Eigentümer-Manager im Mittelstand

Jedoch werden sowohl die Manager- als auch die Organisationsflexibilität als Potenziale gesehen, nicht aber als aktive Maßnahmen. Der Potenzialbereich, der sich aus Manager- und Organisationsflexibilität ergibt, muss situationsbedingt aktiviert und eingesetzt werden. Für ein besseres Verständnis dieser Idee wird das Konzept der dynamischen Managerfähigkeiten eingesetzt. Dynamische Fähigkeiten sind heute notwendiger denn je, da auf ihnen der nachhaltige Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens basieren kann. Der Mittelstand wiederum verfügt über Erfolgsgeschichten, die zum Teil jahrhundertlang vorangetrieben wurden. Dabei handelt es sich oftmals um die kontinuierliche Perfektionierung von nischenorientierten Geschäftsmodellen. Daher lautete die sechste Forschungsfrage: „Wie lässt sich das Agieren mittelständischer Manager anhand der Ideen der dynamischen Managerfähigkeiten erklären?“

Im ersten Strukturgleichungsmodell weist das reflektiv-formative Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten sowohl in Bezug auf die Innovationskraft als auch hinsichtlich des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils einen signifikanten Pfadkoeffizienten auf. Von einer eindeutigen Mediation kann nicht ausgegangen werden, da zwar die Pfade von den dynamischen

Managerfähigkeiten zur Innovationskraft und von dieser zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wiederum beide signifikant sind, der direkte Pfad von den dynamischen Managerfähigkeiten aber ebenfalls bei einem p-Wert von weniger als 0,05 Signifikanz aufweist. Es kann nach Berechnung einer VAF von 0,4 von einer partiellen Mediation des Effekts der dynamischen Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch die Innovationskraft gesprochen werden. Im zweiten Modell, nach Hinzunahme der Managerflexibilität als Prädiktor, allerdings ist das Konstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten in Bezug auf die Innovationskraft nicht mehr signifikant.

Laut Experte 6 ist es unabdingbar, in der heutigen Wirtschaft dynamisch sowie flexibel zu sein. „Quellen, warum ich dynamisch bin?“, fragt der Experte. „Ja, gut, Quelle[n] [sind] sicherlich Marktanforderungen, die das hergeben und die das bedingen [...]. Marktanforderungen bedingen ein hohes Maß an Dynamik und Flexibilität, die in den vergangenen 20, 25 Jahren stetig steigen.“ Man muss sich demnach stetig anpassen. Doch nicht alle Eigentümer-Manager würden sich ohne Weiteres als überaus dynamisch bezeichnen. „[W]enn man sagt, ich bin dynamisch, das würde ich mir so nicht zuschreiben“, äußert beispielsweise Experte 20. „Ich würde eher sagen, ich versuche, einigermaßen stetig zu arbeiten und neugierig zu bleiben [...] und die richtigen Mitarbeiter zu haben.“ Andere Aussagen machen den Zusammenhang zwischen Dynamik und Flexibilität sehr deutlich. „Ich habe zwar natürlich gewisse Werte, Umsätze, Termine, Stunden im Kopf [...]“, meint Experte 18, „aber die Dynamik entsteht einfach damit, dass ich flexibel reagieren kann [...]“. Weiterhin erklärt Experte 17, er „habe es total genossen, diese Freiheit, dynamisch zu sein“.

Ferner lässt sich anhand der Interviews erkennen, dass die Einteilung der dynamischen Managerfähigkeiten in das Sensing, das Seizing und das Transforming passend erscheint. So gilt es beim Sensing, dass der Eigentümer-Manager rechtzeitig Chancen und Risiken wahrnehmen und diese im unternehmerischen Sinne interpretieren kann. „Es ist genau das: Ich kann mich sehr schnell auf den Markt anpassen“, meint Experte 2 in Bezug auf das, was in seinem Unternehmen die Dynamik ausmacht. Experte 3 knüpft darüber hinaus eine direkte Verbindung zum Wettbewerbsvorteil: „Ja, der nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt einfach in der Flexibilität, im schnellen Umsetzen, auch darin, schnell zu erkennen, was will der Markt eigentlich.“ Experte 11 sieht das Sensing gar als seine zentrale Aufgabe in der Unternehmensführung an: „Wenn Sie jetzt meine eigene Beweglichkeit oder Flexibilität sehen, dann sehe ich mich vor allen Dingen in der Rolle zu erkennen, wo die Trends hingehen, [...] vor allen Dingen auch den strategischen Impact zu erkennen, den der auf Kommerzialisierung haben könnte.“ Dies funktioniert nur dann, wenn man viele Fragen stellt, wie an der folgenden Aussage von Experte 20 nachvollzogen werden kann: „Meine Aufgabe ist vor allen Dingen, viele, viele Fragen zu stellen und dann auch Dinge gegenüber den Herstellern und den Banken und allen möglichen in Gang zu setzen, wo ich aber die Informationen von unserem Team brauche.“ Zugleich bringt das frühe Erkennen von Chancen wenig, wenn daraus nicht konkrete Handlungen abgeleitet werden. Dies ist die Verbindung zum Seizing. „Dynamik hat auch damit zu tun, [...] Sachverhalte

zu erkennen und dann zu schauen, was mache ich denn daraus“, beschreibt es Experte 22, „und dann [...] wirklich an Lösungsansätze zu gehen und [...] zu entscheiden und umzusetzen.“

Sind Chancen oder etwaige Risiken erkannt, so geht es darum, Prozesse im Sinne des Seizings anzustoßen. Experte 10 sagt in diesem Kontext: „Das ist dann auch immer die Aufgabe in der Geschäftsführung, diese Prozesse anzustoßen.“ Betont wird hierbei, dass insbesondere der initiierende Impuls Aufgabe der Geschäftsführung sei. „[D]ie Geschäftsführung wird häufig [...] als, ja, Ideengeber oder Startschussgeber gesehen“, so Experte 10 weiter. Die Ideen können dabei originär aus der Unternehmensführung stammen. Sie können aber auch im Team entwickelt und dann aber vom Eigentümer-Manager forciert werden. „Das sind meistens Ideen, die aus dem Team entstehen“, erklärt Experte 7.1 die Ideengenerierung in seinem Unternehmen, „und die dann natürlich irgendwann von uns hier in der Form dann nach vorne getrieben werden müssen und entsprechend dann umgesetzt werden müssen.“ Insbesondere, so Experte 10, komme es darauf an, die richtigen Leute und Bereiche zusammenzubringen: „[M]an muss ganz viele Prozesse anstoßen. Das ist eigentlich immer so und die Kernaufgabe und gleichzeitig, wenn man an einer Ecke was aufschnappt, versucht man dann die Enden, die man vielleicht wo anders hat, zusammenzubringen.“ Beim Anstoßen, Realisieren und Moderieren von Projekten komme es zugleich regelmäßig zu Zielkonflikten. Auch der Umgang hiermit zählt zum Seizing. „Also letztendlich ist das, was ich mache, immer wieder Entscheidungen zu treffen“, erkennt Experte 15. „Also, das Wesentliche meiner Tätigkeit ist, dass meine Mitarbeiter, das mittlere Management, entscheidungsvorbereitend Dinge aufbereiten, aber viele Dinge schlicht und ergreifend ja Zielkonflikte darstellen.“ Hier äußert sich Dynamik darin, dass man aufgrund von Zielkonflikten nicht blockiert wird, sondern trotzdem entscheidungsfähig und -schnell ist.

Das Transforming als dritte Dimension der dynamischen Managerfähigkeiten beinhaltet die tiefgreifende, fortdauernde Umgestaltung des Geschäftsmodells und der Ressourcenbasis. Hierzu wurden viele treffende Aussagen getätigt. „[I]ch kann niemals akzeptieren, dass wir irgendeinen Stillstand haben oder dass sich irgendjemand mit dem Erfolg des letzten Jahres schmückt“, sagte stellvertretend Experte 9. „Ja, sondern wir müssen immer hungrig sein, Dinge neuzumachen, neuzudenken, weiterzugehen und es geht immer weiter, also, es gibt kein Ende. Man muss immer auch akzeptieren, dass es immer besser geht und das ist der Antrieb.“

Doch wurden Themenbereiche ersichtlich während der Auswertung, die nicht ohne Weiteres einer der drei Dimensionen der dynamischen Managerfähigkeiten zugeordnet werden konnten. In der Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse ist dies antizipiert, da es eine Kombination induktiv und deduktiv hergeleiteter Kategorien geben kann. Eine induktiv abgeleitete Kategorie betrifft die Intuition. Diese kann wie ein beschleunigendes Element in der Entscheidungsfindung betrachtet werden, wodurch eine Nähe zu den dynamischen Fähigkeiten besteht. Gefragt danach, welche Bedeutung der Intuition in der Unternehmensführung zukomme, äußerte beispielsweise Experte 22: „Für mich eine große. [...] Die besten Entscheidungen, die ich zumindest getroffen habe in den letzten Jahren, waren immer intuitiv.“ Ob es als Intuition oder Bauchgefühl bezeichnet wird, die Eigentümer-Manager verlassen sich oft auf einen wenig

rationalen Instinkt. „Ja, da ist viel Bauch mit drin, ja“, gibt Experte 8 zu in Bezug auf die Entscheidungsfindung. „Also, sagen wir mal so, wir machen nicht für jede Investition eine große Investitionsplanung oder eine Prognoserechnung oder Plausibilitätsprüfung oder [...] was man da alles machen kann.“ Insbesondere bei Personalentscheidungen müsse man sich auf sein Bauchgefühl verlassen, so Experte 11: „Bauchgefühl und Intuition muss man oder man muss sie vor allen Dingen dann einsetzen, wenn ich neue Mitarbeiter beurteile.“ Während man dieses Verlassen auf die Intuition als fehlende Kontrolle oder Professionalität erachten könnte, sehen viele Experten der qualitativen Teilstudie dies als Stärke an. „[D]as ist vielleicht auch eine Stärke von [...] einem Familienunternehmen, dass da nicht jede Investition diesen rein profitgetriebenen Sinn macht“, vermutet Experte 10. „Also es ist nicht alles rein profitgetrieben, sondern oft auch ein Bauchgefühl oder eine Einschätzung einer Marktlage oder ein Potenzial, das man sieht.“ Durch „diese unkonventionelle Art so ein Mittelstandsunternehmen nach vorne zu bringen“, ergäben sich überhaupt erst wichtige Chancen, so Experte 15. Für den Unternehmenserfolg sei dies, so der Experte ferner, „ein Hauptgarant gewesen“.

Ebenso wie die Intuition so kann das Lernen als Manager nicht ohne weiteres dem Sensing, dem Seizing oder dem Transforming zugeordnet werden. Vielmehr kann das Lernen als eine Metafähigkeit angesehen werden, durch die neue dynamische Fähigkeiten erlernt oder bestehende angepasst werden können. Dies ähnelt dem Verständnis der Agilität als organisationale Kapazität, die Flexibilität als verfügbares Potenzial zu erweitern. Verbunden ist das Lernen stark mit einer funktionierenden Fehlerkultur. „Da, wo ich handele, mache ich Fehler“, beschreibt es Experte 2, „aber aus den Fehlern kann ich lernen.“ Ähnlich sieht es Experte 19. Er sieht Fehler sogar als essenziell an, um Fortschritt zu erzeugen: „Pass mal auf, Fehler zu machen, ist nicht schlimm. Da brauchen wir keine Angst vor haben. Eigentlich müssen wir Angst davor haben, keine Fehler zu machen, weil dann lernen wir nichts mehr [...]“.

6.1.8 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 7: Das Zusammenwirken der Flexibilität und der dynamischen Fähigkeiten im Mittelstand

Ein Großteil des Agierens mittelständischer Eigentümer-Manager kann demnach anhand des dreidimensionalen Konzepts der dynamischen Managerfähigkeiten erfasst werden. Intuition und Lernen fügen den dynamischen Managerfähigkeiten allerdings weitere wichtige Komponenten hinzu. Jedoch können dynamische Managerfähigkeiten nur dann wirksam genutzt werden, wenn der nötige Freiraum beziehungsweise die Diskretion vorliegt. Manager, die über dynamische Fähigkeiten verfügen, können von einer persönlichen wie auch von einer organisationalen Flexibilität im Sinne eines Optionsraums profitieren. Doch ist das Zusammenspiel der Konzepte der dynamischen Managerfähigkeiten und der Manager- sowie der Organisationsflexibilität in theoretischer Hinsicht bisher unerforscht geblieben. Ebenso ist die praktische Erklärungskraft der Konzepte – insbesondere in ihrem Zusammenspiel – bis zum heutigen Zeitpunkt kaum untersucht worden. In dem Fall dieser Arbeit ist der praktische Kontext die

Unternehmensführung im Mittelstand durch den Eigentümer-Manager. Es ergibt sich die Frage: „Wie wirken Flexibilität und dynamische Fähigkeiten im Mittelstand zusammen?“

Studiert man das Zusammenwirken der Manager- und der Organisationsflexibilität, so ist im dritten Modell der quantitativen Untersuchung zu erkennen, dass die Managerflexibilität sowohl auf die kulturelle als auch auf die organische sowie die strategische Flexibilität einen signifikanten positiven Effekt ausübt. Lediglich zwischen Managerflexibilität und virtueller Organisationsflexibilität herrscht kein signifikanter Zusammenhang. Wiederum haben die dynamischen Managerfähigkeiten einzig auf die strategische Organisationsflexibilität einen positiven und signifikanten Einfluss. Eine besonders starke Mediation ist zu vermuten in Bezug auf die Position der kulturellen Organisationsflexibilität zwischen der Beziehung von Managerflexibilität auf Innovationskraft. Im zweiten Strukturgleichungsmodell wiederum ist zu erkennen, dass die dynamischen Fähigkeiten insbesondere in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil einen signifikanten positiven Effekt ausüben. Die Managerflexibilität wiederum besitzt einen positiven signifikanten Effekt in Bezug auf die Innovationskraft, wohingegen die dynamischen Managerfähigkeiten im Hinblick auf diese endogene Variable über keinen signifikanten Effekt verfügen.

Diese Erkenntnisse lassen den Schluss zu, dass die Managerflexibilität zu großen Teilen die Organisationsflexibilität beeinflusst. Eigentümer-Manager könnten sich demnach, wie von De Leeuw und Volberda (1996) argumentiert, die Organisation und ihre Flexibilität zu einer Art Instrument machen. Die dynamischen Managerfähigkeiten wiederum haben insbesondere auf die strategische Organisationsflexibilität und den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, also auf zwei sehr langfristig ausgelegte endogene Konstrukte signifikante Effekte. Dies kann den Eindruck unterstützen, dass dynamische Fähigkeiten im Besonderen für die Errichtung und Aufrechterhaltung eines dauerhaften Vorsprungs vor der Konkurrenz benötigt werden. Im ersten Strukturgleichungsmodell, in welchem die Managerflexibilität noch nicht einbezogen wurde, besitzen die dynamischen Managerfähigkeiten noch positive signifikante Effekte sowohl auf die Innovationskraft als auch auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Nimmt man das Konstrukt der Managerflexibilität aber hinzu, entfällt der signifikante Effekt hinsichtlich der Innovationskraft. Man könnte daraus folgern, dass die Managerflexibilität eine größere Erklärungskraft besitzt in Bezug auf die Innovationskraft. Im vierten Modell wiederum besitzt die Managerflexibilität in Bezug auf alle vier Dimensionen der Organisationsflexibilität einen positiven signifikanten Effekt. Der direkte Effekt auf die Innovationskraft durch die Managerflexibilität kann aber nicht angenommen werden. Es fehlt die Signifikanz des Pfadkoeffizienten. Also kann erneut vermutet werden, dass der Manager seine Flexibilität auf die Organisation überträgt und dann erst die Wirkung im Hinblick auf die Organisation eintritt.

In der qualitativen Teilstudie wiederum konnte anhand der Häufigkeit der Ansprache erkannt werden, welche Dimensionen der Managerflexibilität, der Organisationsflexibilität und der dynamischen Managerfähigkeiten für die Eigentümer-Manager in der Praxis besonders relevant sind. Hinsichtlich der interpersonellen Managerflexibilität wurden besonders die Rollen als

Anführer und als Koordinator hervorgehoben. In der informationellen Flexibilitätsdimension treten die Manager meistens als Monitor auf. Sie suchen also nach Informationen, nach Chancen sowie nach Risiken. Die Entscheidungsflexibilität ist jene Dimension, welche in den Interviews am häufigsten erwähnt wurde. Oft wird hier ein Zusammenhang mit der Intuition deutlich. Experte 22 betonte, dass die intuitiven Entscheidungen seine besten bisher gewesen sein. Die Rolle als Unternehmer nimmt einen großen Stellenwert hinsichtlich der Flexibilität des Managers ein. Die Entscheidungsfreude und die Entscheidungsschnelligkeit sind jene Aspekte, die bestimmend sind bei der Managerflexibilität nach den Aussagen der Experten.

Die Aussage des Experten 13, dass er versuche, sich „die Struktur natürlich genauso zu schaffen“, beschreibt den Eindruck gut, dass Eigentümer-Manager sich die Organisation des mittelständischen Unternehmens zum Instrument machen, um die eigenen Ideen verwirklichen zu können. Hinsichtlich der strategischen Flexibilität der Organisation ist bezeichnend, dass Experte 14 sagt: „[I]ch habe ein Segelboot, acht Meter lang auf der Bigge. Ich drehe das Ding in alle Richtungen auf der Stelle.“ Grundlegend ist der Eindruck des Experten 1, dass man gegenüber den Großen einen wesentlichen Vorteil habe, „weil die Großen haben einfach, wir sagen das so schön, zu viele Wasserköpfe [haben]. Bis eine Entscheidung oben ankommt und dann wieder runterkommt, da sind wir schon längst fertig.“ Die Unternehmenskultur, so viele der Experten, sei ein Grund, weswegen der Mittelstand flexibel sein kann. „[U]nsere Mitarbeiter [sind] schon immer aus der Unternehmenskultur heraus sehr flexibel“, betont Experte 15. „Also, wir haben hier nie [...] in irgendeiner Art Beamtentum aufbauen lassen.“ Zugleich wünscht sich beispielsweise Experte 10, dass noch mehr intelligente Organisationsflexibilität im Unternehmen vorliegt: „Das gehört ja auch zur Flexibilität im Unternehmen, dass da halt ein Wissen vorhanden sein muss. [...] Das ist ja [...] diese funktionale Flexibilität. Kann ein Werker an anderen Anlagen sein oder nicht [...]. Oder weiß er, worauf er reagieren muss?“ Die Experten führen die organisationale Flexibilität insbesondere auf die strategische, die mechanische sowie die kulturelle Dimension zurück. Jedoch wurde die mechanische Organisationsflexibilität in der quantitativen Teilstudie nicht weiterverfolgt. In der qualitativen Teilstudie nehmen allerdings strukturelle und prozessuale Aspekte eine wichtige Rolle bei der Organisationsflexibilität ein.

Jenes Alleinstellungsmerkmal von Familienunternehmen, welches es den Eigentümer-Managern ermöglicht, entscheidungsfreudig und -schnell zu agieren, betrifft die Einheit aus Eigentum und Kontrolle. Auf diese Weise können die Eigentümer-Manager die Intuition nutzen und wirken lassen. Die Eigentümer-Manager in einem mittelständischen Unternehmen besitzen eine derartige Diskretion, dass sie ihre persönlichen dynamischen Managerfähigkeiten im Vergleich zu Großunternehmen deutlich eigenständiger einsetzen können. Manager können dadurch nicht nur ihre eigenen Flexibilitätspotenziale zügiger aktivieren und einsetzen, sondern sie verfügen ebenso über eine derart starke Machtposition, dass sie die Organisationsflexibilität nach eigenen Präferenzen gestalten und nutzen können. Herrscht die Einheit aus Eigentum und Kontrolle nicht, so ist das Flexibilitätspotenzial weitaus größer, da verschiedenste Kontrollschritte und

Anspruchsgruppen wahrgenommen werden müssen. Solche Umstände lassen intuitive Entscheidungen gar nicht oder nur in geringem Maße zu.

Es kann hier von einer tieferen, einer zusätzlichen Ebene der Flexibilität gesprochen werden, die durch die Einheit aus Eigentum und Kontrolle ermöglicht wird. Veranschaulicht wird diese tiefere Ebene der Flexibilität in Abbildung 60. Größe ist für den Flexibilitätsvorteil des Mittelstands nicht entscheidend. „Das hat aber überhaupt nichts mit Größe zu tun, sondern es hat immer etwas mit der Durchschlagskraft zu tun“, hebt Experte 9 hervor. Diese Durchschlagskraft entsteht erst durch die Einheit aus Eigentum und Kontrolle. „[D]urch diese hundertprozentige Eigentümerstruktur“, so Experte 10, „kann man halt von jetzt auf gleich sagen: ‚So reagieren wir halt darauf‘, und da [ist] das schnelle Handeln meistens wichtiger, als dass das 100 Prozent perfekt durchdacht ist.“ Der Fortschritt und der Erfolg des Unternehmens ist demnach stark abhängig vom Eigentümer-Manager. Dies entspricht den Ergebnissen anderer Forschungsveröffentlichungen. Die Abhängigkeit von Familienunternehmen, so Feltham et al. (2005, S. 13), vom zentralen Entscheidungsträger sei enorm. Auffallend ist, dass die Unternehmen und die Eigentümer-Manager dies zwar erkennen, dass sie aber nicht planen, etwas gegen diese Abhängigkeit zu tun. Ebenso haben die Teilnehmer der qualitativen Teilstudie dieser Arbeit keine Pläne, die Abhängigkeit vom Eigentümer-Manager zu verringern. „Das ist schon ein Bauchgefühl“, bekräftigt Experte 11. „Da können wir uns als kleines mittelständisches Unternehmen keine großen Kontrollprozesse entwickeln.“ Nicht nur die Experten der qualitativen Teilstudie betonen die Vorteile des Einsatzes der Intuition. Auch in der Forschungsliteratur wird darauf hingewiesen. So berufen sich Naldi et al. (2007, S. 42) auf viele Autoren, die in der Intuition und in der Flexibilität die Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zahlreicher Familienunternehmen sehen. Die Intuition befähige Familienunternehmen dazu, Chancen auf ganz eigene Weise wahrzunehmen und auszunutzen.

Die Nutzung der Flexibilitätspotenziale – sowohl auf persönlicher als auch auf Organisations-ebene – ist im Mittelstand durch die hohe Macht des Eigentümer-Managers vereinfacht. Gleiches gilt für den Einsatz der dynamischen Managerfähigkeiten. Erst durch sie werden die richtigen Optionen ausgewählt und eingesetzt. Im ersten Modell wird deutlich, welche persönlichen Ressourcen entscheidend sind für die dynamischen Fähigkeiten der Manager. Das Humankapital, die Managerkognition wie auch das Sozialkapital weisen einen positiven, signifikanten Pfadkoeffizienten auf in Bezug auf das Gesamtkonstrukt der dynamischen Managerfähigkeiten. Dabei besitzt die Managerkognition mit Abstand den höchsten Pfadkoeffizienten. Die Höhe der Pfadkoeffizienten kann Aufschluss darüber geben, wie einflussreich einzelne exogene Variablen sind. Bezeichnend für die Managerkognition – das wurde in den Interviews deutlich – im Mittelstand sind vor allem Pragmatik und der Glaube an die Eigenständigkeit. So hebt Experte 15 „[d]iese Hands-on-Mentalität, diese Lust, Dinge voranzutreiben, klare Kommunikation“ hervor. Zugleich könne ein mittelständisches Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn man gute Mitarbeiter habe und auch um deren Können Bescheid wisse. „Es ist aber so“, meint beispielsweise Experte 4, „dass ja die dynamischen Fähigkeiten darin bestehen, dass man seinen Betrieb

100 Prozent kennt“. Dies bezieht sich also auf das Humankapital des gesamten Unternehmens. Bezogen auf das Humankapital des Eigentümer-Managers stehen insbesondere die praktischen Erfahrungen im Gegensatz zur Hochschulbildung im Vordergrund. Ganz alleine aber kann auch der Eigentümer-Manager nicht erfolgreich sein. Es kommt auch auf das Netzwerk an. „Sie müssen für jede Lebenslage einen haben,“, sagt Experte 8, „[...] den Sie anrufen können. Ob das [...] ein Planer, ein Steuerberater, ob das ein Jurist ist, weil [...] das ganze Geschäftsleben mittlerweile ziemlich komplex ist.“ Die Erkenntnisse aus der qualitativen wie auch aus der quantitativen Teilstudie bekräftigen die Argumentation von Helfat und Martin (2015b, S. 1285). Laut ihnen bilden die Ressourcen des Humankapitals, des Sozialkapitals und der Kognition des Managers die Basis für die Intentionalität, die Entscheidungsfindung und generell das eigenmächtige Handeln von Managern.

Dass ein bestehender Wettbewerbsvorteil auf Dauer ohne Veränderungen aufrechterhalten bleiben kann, ist in der heutigen Zeit kaum mehr möglich. Insbesondere die Komplexität macht es erforderlich, flexibel und dynamisch zu agieren. Das Zusammenspiel von Flexibilität, Dynamik und Innovationskraft wird maßgeblich von der Komplexität beeinflusst. Die Komplexität als reflektives Konstrukt erster Ordnung wurde im vierten Modell integriert. Hier zeigt sich ein starker signifikanter Einfluss der Komplexität in Bezug auf die Managerflexibilität. Steigt die Komplexität, so steigt auch die Flexibilität des Managers. Dies entspricht dem Gesetz der erforderlichen Varietät. Jessop (2003, S. 111) argumentiert in ähnlicher Weise, dass aufgrund der Komplexität heutzutage eine Notwendigkeit der erforderlichen Varietät bestehe. Dies setze einen reflexiv denkenden Beobachter voraus, der sich bewusst sei, dass er nie ein vollkommenes Verständnis des Beobachteten und vor allem zukünftiger Zustände entwickeln kann. Daher würden Kontingenzpläne erforderlich, durch die erwartbare wie auch unerwartete Ereignisse verarbeitet werden können.

Der Fokus auf eine Nische könnte hingegen einen gewissen Schutz gegen die Impulse aus der komplexen Umwelt bieten. In einigen Strukturgleichungsmodellen wurde die Nische als Kontrollvariable eingefügt. Dabei fällt auf, dass die Nische als Kontrollvariable im ersten Modell einen signifikanten positiven Effekt in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufweist. Hierzu passt die Einschätzung des ersten Experten: „Wir halten uns eher im Hintergrund, wir wollen gar nicht so offensiv oder aggressiv auf dem Markt gehen, fungieren, weil wir einfach, ja, im Verborgenen so ein bisschen bleiben.“ Dadurch, dass mittelständische Unternehmen bewusst einzig in einer Branche aktiv sind, diese aber teilweise dominieren, können Eigentümer-Manager die Anzahl wahrzunehmender Impulse reduzieren und das Umfeld gar in einigen Fällen mitgestalten.

Eine große Auffälligkeit in den Experteninterviews ist, dass – obgleich die Fragen sehr offen gestellt wurden – die Experten von sich aus die Flexibilität ganz klar als zentrale Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils einstufen. Gefragt nach den Gründen für den langfristigen Unternehmenserfolg in seinem Fall, antwortet Experte 2: „Flexibilität. [...] Da sehe ich den großen Wettbewerbsvorteil, ist die Flexibilität und die Innovation der Veränderung.“ Hier wird

die Verbindung zwischen Flexibilität, Innovation und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil also sehr klar. Ähnlich formuliert es Experte 3: „[D]er nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt einfach in der Flexibilität, im schnellen Umsetzen, auch darin, schnell zu erkennen, was will der Markt eigentlich.“ Auch hier wird die Dynamik in Form der Schnelligkeit angesprochen. Insbesondere scheint der Wettbewerbsvorteil in Vorzügen des Mittelstands in Bezug auf die Schnelligkeit und dort vor allem in Bezug auf das Wahrnehmen und Ausnutzen von Chancen zu liegen. Dynamik und Flexibilität wirken im Mittelstand zusammen und bilden so die Basis des langfristigen Unternehmenserfolgs. Zugleich ist die Flexibilität auf Managerebene und daraus folgend auf Organisationsebene eine Reaktion auf gesteigerte Komplexität. Steigt dann in einer zweiten Phase die Managerflexibilität, so erhöht sich zugleich die Flexibilität der Organisation. Es kann also gar zwei Mal vom Gesetz der erforderlichen Varietät in diesem Kontext gesprochen werden. Die Dynamik erstreckt sich nicht allein über wenige Jahre, sondern über Generationen hinweg. Dies wurde durch die Ideen des transgenerationalen Unternehmertums verdeutlicht. Doch die Experten sprechen dies von sich aus selbst an. Ausscheidende Generationen wollen die nachfolgende Generation und ihre Ideen nicht blockieren. Es gibt dabei also mehrfache Komplexitäts- und Flexibilitätsentsprechungen und zudem mehrfache, sich überlagernde dynamische Zeitspannen im Mittelstand.

6.1.9 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 8: Die Ressourcen der Organisation im Mittelstand

Nicht selten wird dem Mittelstand eine begrenzte Ressourcenbasis zugeschrieben. Doch gilt es ebenfalls als typisch für den Mittelstand, dass dieser äußerst flexibel agieren kann. Eine limitierte Ressourcenbasis steht dem allerdings entgegen. Hingegen wird oft argumentiert, der Mittelstand und Familienunternehmen generell verfügten über spezifische Ressourcen, welche aus der Familie stammen. Es ergibt sich demnach die achte Frage: „Auf welche Ressourcen kann die mittelständische Organisation zurückgreifen?“ Zur Beantwortung dieser Frage kann insbesondere die explorativ ausgerichtete qualitative Teilstudie herangezogen werden. Es wird von den Experten zwar wahrgenommen, dass man im Vergleich zu Großunternehmen über weniger Ressourcen verfüge, doch wird das nicht unbedingt als Nachteil gesehen. „[I]ch finde, das ist kein Problem“, äußert Experte 5. „Ich finde es gut, dass es so ist, dass es so etwas gibt [...], die Begrenzung, weil das schürt in dem Moment, das triggert.“ Zugleich führt die Begrenzung finanzieller und auf das Humankapital bezogener Ressourcen dazu, dass nicht jeder Prozess vollkommen professionalisiert werden kann. „Da können wir uns als kleines mittelständisches Unternehmen keine großen Kontrollprozesse entwickeln“, gibt Experte 11 an. Die Nischenstrategie wiederum ist ein Grund dafür, dass ein sehr enger Fokus vorliegt. So kann auch mit einer begrenzten Ressourcenbasis ein großer Erfolg erreicht werden. „[I]ch [...] bin nach dem Motto gegangen: Ich möchte mich so wenig wie möglich mit den Problemen von anderen befassen, sondern mehr mit den Problemen von uns.“

Die oftmals in der Forschungsliteratur als *familiness* bezeichnete spezielle Ressource eines Familienunternehmens findet sich auch in den Aussagen der Experten wieder. „Das ist [...] auch

so ein bisschen ein Vorteil Mittelstand, ja“, erklärt Experte 8, „dass [...] letztendlich eine Firma als große Familie gesehen wird.“ Hier wird der Begriff der Familie in zweifacher Hinsicht wichtig: Zum einen kann die Familie hinter dem Unternehmen eine wichtige Ressource sein, zum anderen werden die Mitarbeiter des Unternehmens als Familie gesehen. Beides wäre bei Großunternehmen wohl unüblich. Dies zeigt sich auch bei Experte 9: „[M]ein persönliches Erfolgsgeheimnis ist das, was man schon für mich so rausgehört hat, [...] das sind die Menschen, die mit uns arbeiten.“ Durch diese enge Verbundenheit entsteht eine hohe Stabilität, die dem Unternehmen Kraft verleiht. „Wir haben so gut wie keine Fluktuation im Unternehmen“, unterstreicht Experte 4. „Bei uns fängt man an und geht nach 40 Jahren in Rente oder 45 Jahren, je nachdem. Und das ist in meinen Augen ein Vorteil.“ Im Mittelstand werden die Mitarbeiter als zentrale Quelle des Erfolgs gesehen. „Wenn ich keine guten Mitarbeiter hätte, könnten wir auch keinen Erfolg haben“, erklärt Experte 16. Noch deutlicher macht es Experte 2: „Das Kapital des Unternehmens ist immer die Mitarbeitercrew.“

Zu den Mitarbeitern eines mittelständischen Unternehmens zählt eine Führungskraft, die heraussticht: der Eigentümer-Manager. Es ist eine Grundaussage der Ideen zu den dynamischen Managerfähigkeiten, dass Unterschiede auf Unternehmensebene auf die Differenziale der dynamischen Fähigkeiten von Managern zurückgeführt werden können (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1288). Dies entspricht ebenso den Annahmen der Upper Echelons-Theorie. Helfat und Martin (2015b, S. 1284) sprechen zwar von Sensing, Seizing und Transforming als Dreiteilung der dynamischen Managerfähigkeiten, doch beziehen sie sich bei der Zusammenfassung der empirischen Hinweise dann auf das Humankapital, das Sozialkapital und die Kognition des Managers. Dies sind allerdings die Ressourcen, sozusagen das Fundament der dynamischen Managerfähigkeiten. So kann angenommen werden, dass Unterschiede hinsichtlich der Bildung und der Erfahrung als Bestandteile des Humankapitals in zu differenzierender Weise als Grundlage für dynamische Managerfähigkeiten dienen können (vgl. Helfat & Martin, 2015b, S. 1291). Gleiches gilt für die sozialen Netzwerke und Beziehungen als Komponenten des Sozialkapitals sowie für die Wissensstrukturen, die mentalen Prozesse und die Emotionen als Elemente der Managerkognition. Doch kann gefragt werden, welche Bestandteile dieses Fundaments besonders förderlich sind für die dynamischen Managerfähigkeiten. Daher stellte sich die neunte Forschungsfrage: „Auf welche Ressourcen kann der mittelständische Manager zurückgreifen?“

6.1.10 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 9: Die Ressourcen des Eigentümer-Managers im Mittelstand

Im ersten Modell der quantitativen Teilstudie werden die drei Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten – Humankapital, Sozialkapital sowie Kognition – berücksichtigt. Es handelt sich hierbei um ein reflektiv-formativ spezifiziertes Konstrukt zweiter Ordnung. Alle drei Komponenten der Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten sind signifikant bei einem Niveau von $p < 0,01$. Zudem liegt die Effektstärke bei allen drei exogenen Variablen deutlich über dem Mindestniveau von 0,05. Das Bestimmtheitsmaß (R^2) der dynamischen

Managerfähigkeiten liegt bei 0,39. Die Prädiktoren erklären demnach einen guten Teil der Varianz der abhängigen Variable. Es kann demnach angenommen werden, dass jede der drei Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten tatsächlich förderlich ist für die dynamischen Managerfähigkeiten.

Die Aussagen innerhalb der Experteninterviews konnten diesen Eindruck verstärken. Der Eigentümer-Manager als zentrale Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen kann erheblich Einfluss auf die Organisationsressourcen ausüben und darüber hinaus noch die Familie als spezifische Ressource aktivieren. Ebenso aber greift der Manager auf die eigene Kognition, das eigene Humankapital sowie auf das Sozialkapital zu. Dies muss nicht unbedingt bewusst geschehen, insbesondere beim Rückgriff auf die Managerkognition. Daher ist die Integration der Intuition als teils unterbewusste Fähigkeit in das Mittelstandsmodell essenziell.

Eine äußerst wichtige Ressource des Mittelstands, die sowohl der Organisation als auch dem Eigentümer-Manager zugeordnet werden kann, ist jene des Vorgängers. Dieser besitzt ein enormes Wissen über die Unternehmensführung. Selbst wenn der Vorgänger offiziell ausgeschieden ist aus dem Unternehmen, kann er als Ressource genutzt werden. Experte 4 erklärt: „[D]er, der aufhört, so wie ich zum Beispiel Ende diesen Jahres, hört ja eigentlich auch nie ganz auf.“ Auf diese Weise kann der aktuelle Eigentümer-Manager nicht nur beispielsweise auf das eigene Humankapital, sondern auch jenes des Vaters zurückgreifen. „Mein Vater ist zwar jetzt sehr stark in der Industrie- und Handelskammer,“, meint Experte 10, „ist aber trotzdem immer noch als Ideengeber da und kann natürlich auch aus der Erfahrung gut mitwirken.“

Hinsichtlich der Managerkognition fällt auf, dass einige Experten, wie beispielsweise Experte 2, eine gewisse Risikoeinstellung haben, die ihr tägliches Verhalten steuert: „Das ist einer der Vorteile vielleicht, dass ich weniger Angst gehabt habe, dass ich eben vieles nicht studiert habe, sondern mich das Leben halt geprägt hat sozusagen, also Learning by Doing.“ Diese Aussage macht zugleich ein Zusammenwirken mit dem Humankapital, basierend auf gesammelten Erfahrungen, deutlich. Die Unabhängigkeit ist ein weiterer prägender Grundwert der Eigentümer-Manager. „Mein höchstes Steckenpferd ist immer Unabhängigkeit“, betont Experte 22. Zugleich ist es vielen der Experten wichtig, dass sie nicht nur altbewährte Erfolgsformeln weiterführen. „Ich fühle mich in der Comfort-Zone nicht wohl [...],“, gibt Experte 19 an, „um es mal so zu sagen. Ich bin gerne auch mal unterwegs und das ist glaube ich eine Voraussetzung für Dynamik [...] und das Wichtigste für mich.“ Für Experte 13 ist es aber dennoch wichtig, „so ein bisschen am Boden zu bleiben“. Es wird also eine Balance aus Bodenständigkeit und Wachstumsstreben beziehungsweise Fortschritt angestrebt. Unabhängigkeit, Neugierde und unternehmerischer Mut sind tief verankerte kognitive Grundwerte, die die Unternehmensführung im Mittelstand prägen.

Das Humankapital des Eigentümer-Managers erwächst insbesondere durch langjährige praktische Erfahrungen. „Ich habe das hier von der Pike auf gelernt, ich bin selber für das Unternehmen in Saudi-Arabien oder in Malaysia oder in Südamerika gewesen, habe die Beläge installiert“, erinnert sich Experte 17 und fügt hinzu: „Ich weiß, wovon ich spreche.“ Dieses starke

Humankapital verleiht also Sicherheit in der Unternehmensführung. Das kann die Dynamik steigern, da schnell Entscheidungen getroffen werden können, weil man nicht noch andere Wissensträger heranziehen muss, um sich eine Meinung bilden zu können. „Wenn Problem am Mann ist, dann steh‘ ich auch an der Anlage und baue die noch selbst mit um, weil ich kann es ja“, meint Experte 1 und betont so, dass auch der Manager selbst noch im operativen Geschäft mitwirken kann. Angereichert wird das Humankapital durch Erfahrungen abseits der bewährten Routinen. Es sei nötig, so Experte 5, „auch Mut zu haben, Mut zur Lücke“. Er fügt hinzu: „[N]icht nur im Endeffekt so nach dem Schema F zu arbeiten, sondern mal auch [...] außerhalb der Norm sich auch zu bewegen, um dort Dinge zu erleben oder Dinge kennenzulernen, die man so nicht erlebt. Also, für mich ist das eine Kombination aus vielen Dingen. Es ist einmal Punkt 1: Persönlichkeit, Punkt 2: Erfahrung, Punkt 3: ist das teilweise auch ein Wissenstransfer.“ Der letzte Punkt zeigt, dass zwischen dem Eigentümer-Manager und der Organisation eine Austauschbeziehung besteht, von der beide Seiten profitieren. Vergleichsweise selten dagegen wurde die universitäre Ausbildung als wichtige Quelle des Humankapitals erwähnt.

Die Familie stellt die zentrale Komponente des Sozialkapitals des Eigentümer-Managers dar. „Steht die Familie nicht hinter einem, dann hat man ein Problem, ein ganz großes“, stellt Experte 1 fest. Die Familie verleiht nicht nur Stabilität, sondern auch Antrieb, wie an der folgenden Aussage von Experte 2 ersichtlich wird: „Ich empfinde es als absoluten Treibstoff, die Familie mit hinten drin zu habe [...]“. Obgleich der Eigentümer-Manager viel weiß, mächtig ist und nicht gezwungen ist, viele Anspruchsgruppen einzubinden, wird doch erkannt, dass die Mitarbeiter des Unternehmens oder andere verbundene Bekannte, Freunde und Familienmitglieder wichtige Expertise bieten können. „Sie müssen für jede Lebenslage einen haben, [...] den Sie anrufen können“, beschreibt Experte 8 sein eigenes Vorgehen, insbesondere bei Innovationsvorhaben. Beinahe deckungsgleich ist die Einschätzung des neunten Experten: „[I]ch brauche im Unternehmen immer einen, der mit mir zusammen das Thema treibt, [...] weil ich alleine bin im Prinzip hilflos. [...] [I]ch brauche immer Unterstützer und ich brauche immer Menschen, die die gleiche Leidenschaft für dieses Thema haben.“ Experte 12 äußert, er sehe sich nicht als „One-Man-Show“, sondern er sei nur so stark wie sein Führungsteam. Über das Sozialkapital entsteht für das Unternehmen demnach ein erheblicher Impetus, der sich in den dynamischen Managerfähigkeiten auswirken kann.

6.1.11 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 10: Der Einfluss des speziellen Umfelds auf den Mittelstand

Allerdings bewegen sich die Eigentümer-Manager sowie ihre mittelständischen Unternehmen nicht in der Isolation. Sie müssen mit einer immer stärker zunehmenden Komplexität umgehen. Um diese bewältigen und trotz dieser erfolgreich zu sein, werden eine starke Flexibilität wie auch dynamische Fähigkeiten notwendig. Es ergibt sich die zehnte Forschungsfrage: „Welchen Einfluss übt das spezielle Umfeld des Mittelstands aus?“ Gemäß dem Gesetz der erforderlichen Varietät kann eine erhöhte Varietät an Störungen nur durch eine entsprechende erhöhte Varietät

des Regulators verarbeitet werden (vgl. Ashby, 1957, S. 207). Steigt die Komplexität, so müsse ein System, Schwaninger (2009, S. 14) folgend, die eigene Varietät steigern. Dies umfasst, geht man nach De Leeuw und Volberda (1996), im Organisationskontext sowohl die Ebene des kontrollierenden Systems als auch die Ebene des kontrollierbaren Systems. Damit sind Manager und Organisation als Instrument des Managers betroffen. Im vierten Modell der quantitativen Teilstudie findet sich eine Analyse des Effekts der Komplexität des Umfelds auf die Managerflexibilität. Hierbei wird ein hochsignifikanter positiver Pfadkoeffizient festgestellt. Es kann also eine Unterstützung des Gesetzes der erforderlichen Varietät in Bezug auf die Relation von Komplexität und Flexibilität auf Managerebene gesehen werden.

Zugleich kann der Eindruck aufgrund einige Aussagen in den Experteninterviews entstehen, dass die Komplexität mitunter kaum mehr zu beherrschen ist. „Das ist unglaublich komplex geworden, [...]“, erkennt beispielsweise Experte 17, „aber unter Komplexität würde ich auch noch etwas anderes subsummieren wollen. Wir haben es in Deutschland fertiggebracht in den vergangenen Jahren, uns derartig viele Restriktionen aufzuerlegen, im Baurecht, im Chemikalienrecht, im Abfallrecht, im Arbeitsrecht, [...] überall. Das raubt Flexibilität ohne Ende.“ Der Experte 17 beklagt hier, dass die Flexibilität seinerseits und ebenso auf Seite des Unternehmens weitaus höher sein könnte, dass das Potenzial viel höher ist, wenn nur nicht die Komplexität in Form der Bürokratie in Deutschland nicht so stark ausfallen würde. Da der Eigentümer-Manager als Monitor agiert, wie es schon Mintzberg konzipierte, wirkt sich seine Wahrnehmung der Komplexität nicht nur auf die eigene Flexibilität aus, sondern ebenso auf die Organisationsflexibilität. Unterstrichen wird dies durch eine Aussage des Experten 15: „Ich persönlich muss bei mir sagen, dass das [...] Unternehmen von seiner Struktur gut zu meinen Fähigkeiten und zu [...] dem, was ich jetzt als sozusagen als Geschäftsführer und als Person mitbringe, ganz gut passt.“ Diese Wirkungskette wird ebenfalls in Modell vier abgebildet und unterstützt.

Das Gesetz der erforderlichen Varietät allerdings bietet höchstens die Voraussetzung, um mit der Komplexität des Umfelds oder des umgebenden Systems umgehen zu können. Herrscht eine erhöhte Komplexität und liegt im System eine ebenso erhöhte und angemessene Komplexität in Form der Flexibilität vor, so schafft dies allein noch keinen Erfolg oder einen gelungenen Umgang mit der Komplexität des Umfelds. Die Flexibilität des Systems muss zielgerichtet gestaltet werden. Einzelne Komponenten der systeminternen Flexibilität müssen passend mit Komponenten der systemexternen Komplexität verknüpft werden. Es bedarf also eines Akteurs oder eines kontrollierenden Systems, um die Flexibilität gezielt zu erschaffen, zu gestalten und einzusetzen. Es genügt nicht, die Passung zwischen Komplexität und Flexibilität einmal herzustellen. Es sollte ein kontinuierlicher Fortschritt sein, sodass fortdauernd ein Equilibrium und im Zeitverlauf gesehen ein dynamisches Equilibrium erreicht wird. Im unternehmerischen Kontext kann dies durch eine stetig hohe Innovationskraft vertreten werden. Im Mittelstand kann es aufgrund starker Traditionen und Personengebundenheit nicht zur vollkommenen Aufgabe des Geschäftsmodells kommen. Vielmehr verhilft die Innovationskraft dazu, zu jenem Prozess fähig zu sein, den Rindova und Kotha (2001, S. 1263) als kontinuierliches Morphing beschreiben.

Morphing beschreibt einen evolutionären Vorgang, bei dem Unternehmen von einem strategischen Standpunkt zum Nächsten migrieren. Der Wettbewerbsvorteil wird regeneriert. Dieses Vokabular ist daher so treffend, weil keine revolutionären und disruptiven Sprünge vorgenommen werden, sondern sich die Unternehmen aus der bestehenden Form in ein neues Gleichgewicht begeben, die ursprüngliche Form aber noch erkennbar ist. Dieser Fortschritt, basierend auf einer stetig hohen Innovationskraft, ist typisch für den Mittelstand. Im Zusammenspiel mit der Managerflexibilität und den dynamischen Managerfähigkeiten stellte sich die 11. Forschungsfrage: „Welche Rolle nimmt die Innovationskraft bei der Erzeugung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils des Mittelstands ein?“

6.1.12 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 11: Die Rolle der Innovationskraft in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Mittelstand

In jedem Modell der quantitativen Teilstudie, in dem die Innovationskraft als Konstrukt enthalten ist, übt diese einen signifikanten positiven Effekt auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aus. Es zeigt sich beispielsweise im zweiten Strukturgleichungsmodell, dass die Managerflexibilität und die Höhe des Eigenkapitalanteils einen signifikanten Effekt wiederum auf die Innovationskraft haben. Dies unterstützt die Annahmen des Gesetzes der erforderlichen Varietät und ferner die Annahme, dass eine steigende Unabhängigkeit in Form des Eigenkapitalanteils förderlich ist für die Eigenständigkeit des Eigentümer-Managers. Diese Eigenständigkeit kann sich in einer starken Diskretion und somit einem erhöhten Freiraum niederschlagen. Es herrscht daher womöglich eine höhere Innovationskraft, weil mehr Optionen wahrgenommen und aktiviert werden können, da einschränkende Kontroll- und Anspruchsgruppen wegfallen.

Generell, so Experte 9 – und dies ist die bestimmende Meinung in Stichprobe der qualitativen Teilstudie – sei der Mittelstand beweglicher und innovativer als große Unternehmen. Als Basis fungiert aber stets ein stabiles Basisgeschäft. Nur so könnten einzelne innovative Ideen ausprobiert werden. „Wir können eine Sache sehr langfristig planen oder deutlich länger planen als vielleicht andere, die ihren Projekt-Forecast haben“, vertieft dies Experte 14, „haben wir natürlich ein sehr kontinuierliches Bestandsgeschäft, das immer wieder größer wird, das im Prinzip das Rückgrat bildet für Innovationen und neue Themen.“ Die Balance zwischen Stabilität und Innovation wird hier ebenso hervorgehoben wie der langfristige Investitionshorizont in Familienunternehmen. Experte 13 spricht eher davon, dass in seinem Unternehmen „laufend mal so Kleinigkeiten“ optimiert werden. Dies kann stellvertretend für das kontinuierliche Morphing verstanden werden. Kennzeichnend ist bei den Arten und den Ausmaßen der Innovation aber ein Gleichgewicht oder wie Experte 14 es formuliert: „[I]ch glaube, das muss eine Balance halten. In Zeiten, in denen das eine sehr hohe Dynamik hat, muss man bereit sein, auch mal eine Risikoentscheidung zu treffen.“

6.1.13 Erkenntnisse zu Forschungsfrage 12: Die Schaffung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils im Mittelstand

In Bezug auf den Innovationsprozess selbst geht der erste Impuls in erster Linie vom Eigentümer-Manager aus. „[D]ie Geschäftsführung wird häufig so, wie als, ja, Ideengeber oder Startschussgeber gesehen“, erklärt Experte 10. Doch werden noch weitere Rollen vom Eigentümer-Manager erfüllt. „[W]elche Rolle habe ich?“, fragt sich Experte 17 hinsichtlich des Innovationsprozesses. „Ich bin natürlich mit im Team, manchmal Moderator und manchmal auch nicht, ja, und wie verläuft so ein Prozess? Das ist schon nicht zu verallgemeinern.“ Es wird also deutlich, dass auch bei der Gestaltung des Innovationsprozesses eine gewisse Flexibilität vorliegt. Im Voraus geplant werden können die meisten Innovationsprozesse nicht, wie es auch Experte 1 beschreibt: „Learning by Doing war das. [...] Das kann man immer nur step by step machen.“ Damit ist schon ein Teil der Antwort auf die Frage gegeben, wie in mittelständischen Unternehmen ein dauerhafter Vorsprung vor der Konkurrenz erreicht wird. Unter anderem kennzeichnend für den Mittelstand ist die ungewöhnlich lange Unternehmenshistorie. Auch in der qualitativen Teilstudie fanden sich jahrhundertealte Vertreter des Mittelstands. Es ist zu fragen als elfte und letzte besprochene Frage: „Wie erreicht der Mittelstand einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil?“ Dynamische Managerfähigkeiten und Managerflexibilität spielen hier ebenso eine wichtige Rolle wie die Organisationsflexibilität. Die eigentliche Frage ist allerdings, wie auf langfristige Sicht ein Wettbewerbsvorteil erzeugt wird. Es geht nicht um eine vorübergehende Überlegenheit. In Modell 1 der quantitativen Teilstudie finden sich auch die Berechnungen der indirekten Effekte. So kann von einer partiellen Mediation der Beziehung zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch die Innovationskraft ausgegangen werden. Der Manager übt anhand seiner dynamischen Managerfähigkeiten also zum einen einen direkten, signifikanten Effekt auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aus. Zum anderen aber gestaltet der Manager den langfristigen Vorsprung über die positive Beeinflussung der Innovationskraft.

Die Innovationskraft nimmt eine mediierende Position ein in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Im zweiten Strukturgleichungsmodell – durch die Hinzunahme der Managerflexibilität als endogene Variable – ist der signifikante Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten hinsichtlich der Innovationskraft nicht mehr gegeben. Dafür besteht eine signifikante Beziehung zwischen den dynamischen Managerfähigkeiten und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Trotz eines zusätzlichen erklärenden Konstrukts bleibt also der positive signifikante Effekt der dynamischen Managerfähigkeiten auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bestehen. Dies unterstreicht die enorme Bedeutung des Eigentümer-Managers für die Überlebensfähigkeit des mittelständischen Unternehmens. Signifikant neben der Innovationskraft in Bezug auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ist zudem die Nischenstrategie. Hier liegt gar ein hochsignifikanter positiver Effekt vor. Der Fokus auf einen begrenzten Markt ist demnach ein Schutz des dauerhaften Vorteils.

Studiert man die Ergebnisse des dritten Strukturgleichungsmodells, fällt auf, dass der positive Effekt der Managerflexibilität auf die Innovationskraft sehr stark – der Wert der VAF liegt bei 0,87 – von der kulturellen Organisationsflexibilität mediiert wird. Die persönliche Flexibilität

des Managers, so könnte man argumentieren, prägt die Kultur des Unternehmens. Es werden Werte und Verhaltensweisen im Unternehmen verankert, die die gesamte Organisation mit einer Kultur versehen, die zum flexiblen Handeln anregen.

Die Innovationskraft wiederum ist in jedem Strukturgleichungsmodell als Prädiktor für die endogene Variable des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils relevant. Es liegt in jedem Fall ein hochsignifikanter positiver Effekt vor. Im vierten Modell zeigt sich, ähnlich wie im dritten Modell, dass es insbesondere die kulturelle, die strategische wie auch die virtuelle Flexibilität sind, die die Innovationskraft positiv und signifikant beeinflussen. Diejenigen Dimensionen der Organisationsflexibilität, die in den Strukturgleichungsmodellen weiter analysiert wurden, üben zum Großteil wichtige Effekte auf die Innovationskraft aus. Die theoretisch begründete Annahme, dass der Manager die Organisation nutzt wie ein Instrument, um über die Innovationskraft den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu steigern, findet sich demnach in den Resultaten der quantitativen Studie wieder.

Darüber hinaus ist anhand der Aussagen in der qualitativen Teilstudie ersichtlich, dass Eigentümer-Manager der Ansicht sind, sich regelmäßig beweisen müssen, um den eigenen Vorteil aufrechterhalten zu können. „[D]a müssen wir uns jedes Jahr wieder neu beweisen“, formuliert es Experte 22. „Ich will nicht sagen, neu erfinden, aber neu beweisen.“ Es geht weniger um tiefe Einschnitte und radikale Innovationsprojekte, sondern um inkrementelle Verbesserungen. Die Flexibilität spielt dabei eine zentrale Rolle. „Flexibilität. [...] Da sehe ich den großen Wettbewerbsvorteil. [Das] ist die Flexibilität und die Innovation der Veränderung“, meint Experte 2. Eine ähnliche Aussage tätigt Experte 3: „[D]er nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt einfach in der Flexibilität, im schnellen Umsetzen, auch darin, schnell zu erkennen, was will der Markt eigentlich.“ Zugleich wird die Verbindung zum dynamischen Handeln erkenntlich. Experte 8 macht noch einmal deutlich: „[I]ch bin überzeugt, dass Unternehmen, die erfolgreich sind, immer flexibel sind.“ Nicht nur Experte 2 vergleicht mittelständische Unternehmen mit Großunternehmen. Den Mittelstand sieht er im Vorteil, denn „[e]in kleines Schnellboot kriegen Sie schnell gewendet“. Die Schnelligkeit ist insbesondere in Bezug auf die Entscheidungsfindung zu sehen. Gefragt nach der Quelle des Vorteils des eigenen Unternehmens, antwortet Experte 21: „Ich würde das gerne beantworten mit grundsätzlich Entscheidungen treffen.“ Im Vergleich zu großen Unternehmen, so Experte 22, sei „der Vorteil, den wir haben, dass wir da an der einen oder anderen Stelle schneller entscheiden können und eine schnelle Entscheidung ist sehr häufig besser als keine“. Letztendlich leisten die menschliche Nähe und die formelle Kommunikation im Mittelstand aber einen essenziellen Beitrag zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. „Das heißt, unser Erfolg hängt zu 80 Prozent am Menschen“, unterstreicht Experte 9, „und wir haben bisher immer geschafft, zu großen Teilen die Menschen zu finden, die das mit uns nach vorne bringen und das ist einfach so unser größter Erfolgsfaktor.“ Das grenze den Mittelstand von großen Unternehmen ab, das Engagement und die Verbundenheit. Experte 11 führt den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil auf das „Herzblut“ zurück. Es herrsche im Mittelstand „ein hohes persönliches Engagement“. Er wolle „jetzt nicht pathetisch werden, aber man muss sich halt

sehr mit der Aufgabe identifizieren und sich sehr in die Themen reinknien, ja, sich sehr engagieren. Engagement ist eigentlich alles“. So wird noch einmal hervorgehoben, dass der Mittelstand und seine Erfolgsgeschichte letztendlich nicht von klar fassbaren Kennzahlen abhängig gemacht werden können, sondern dass es sich um kritische Faktoren handelt, die tief im Unternehmen verankert sind. Aus wissenschaftlicher Sicht mag dieser Mangel an klarer Identifizierbarkeit der Erfolgsfaktoren unbefriedigend sein. Aus Sicht des Mittelstands führt diese kausale und soziale Komplexität aber zu einer zentralen Schutzbarriere, da Konkurrenten die erfolgsbringenden Ressourcen und Fähigkeiten nicht nachvollziehen und nicht nachbilden können.

6.2 Limitationen

Limitationen aufgrund des Anspruchs der Holistik

Das Ziel dieser Arbeit war es, ein sehr umfassendes und vor allem holistisch angelegtes Bild der nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung im Mittelstand zu erzeugen. Nach Durchführung der theoretischen Vorarbeit sowie der quantitativen und qualitativen Teilstudie kann festgestellt werden, dass diese holistisch angelegte Zielsetzung womöglich zu umfangreich war. Die Literaturrecherche beispielsweise wurde erschwert dadurch, dass in der Forschung zu Familienunternehmen und zu mittelständischen Unternehmen Widersprüche und vor allem keine einheitlichen Definitionen existieren. Nicht nur gibt es keine einheitlichen und weithin akzeptierten Theorien beispielsweise zur Manager- und Organisationsflexibilität oder zum Mittelstand beziehungsweise zu Familienunternehmen, sondern vielfach überschneiden sich bisherige Definitionsversuche. So stellen Bernardes und Hanna (2009, S. 31) fest, dass die Begriffe der Agilität, der Flexibilität und der Responsiveness oft synonym verwendet werden. Ein holistisches Bild eines Phänomens zu erzeugen, ist letztendlich nie endgültig möglich. Wichtig ist aber, speziell vor dem Hintergrund der Systemtheorie, dass man sich dessen bewusst ist, dass eine vollkommene Ganzheitlichkeit nie erreicht werden kann. Durch diese Beobachtung zweiter Ordnung kann der Forscher sich der eigenen Verzerrungen bewusst werden. Dadurch können Limitationen und Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden.

Neben den unklaren Grenzziehungen vor allem bei der Flexibilität, der Agilität und der Responsiveness mangelt es ganz klar an Einheitlichkeit innerhalb der Konzepte. Es ist nicht klar, welche Dimensionen zum Beispiel die Organisationsflexibilität enthält. Wiederum in den möglichen Dimensionen selbst herrscht Unklarheit. Bisher, so Yu et al. (2015, S. 190), gebe es keine systematische Analyse der Faktoren der operationalen Flexibilität sowie den Interrelationen dieser Faktoren. Die Diversität der Definitionen der Flexibilität sei schlicht zu hoch (vgl. Yu et al., 2015, S. 191). Es gebe, so Fayezi et al. (2017, S. 379), eine verwirrende dichotome Ansicht zur Beziehung zwischen Flexibilität und Agilität. Gelegentlich werden die Agilität als Zusammensetzung verschiedener Flexibilitäten erachtet. In anderen Veröffentlichungen gilt die Agilität als Erweiterung der Flexibilität. Um ein treffendes Bild der Flexibilität zu erlangen, schlagen auch Yu et al. (2015, S. 191) eine systemtheoretische fundierte Näherung vor. Man solle

nicht allein die Flexibilität selbst betrachten, sondern auch die Treiber, die Quellen und die Konsequenzen. Einen solchen Ansatz verfolgte diese Arbeit ebenfalls.

Zusätzliche Konfusion entsteht, da die Konzepte der Flexibilität und der dynamischen Fähigkeiten teilweise austauschbar verwendet werden. So bezeichnen Lee und Rha (2016, S. 5) die dynamischen Fähigkeiten einer Organisation als Zusammensetzung aus drei verschiedenen Fähigkeiten: aus dem Sichtbarmachen, aus der Agilität und aus der Flexibilität. Diese drei Fähigkeiten werden hier gleichgesetzt mit Sensing, Seizing und Reconfiguring. Das ist falsch. Weit- aus treffender ist aber, dass die dynamischen Fähigkeiten die gewöhnlichen Fähigkeiten, die Routinen und die Flexibilitätpotenziale beeinflussen und steuern. Ähnlich bezeichnen Zahra et al. (2006, S. 929) es als großen Mehrwert der dynamischen Fähigkeiten, dass diese gewöhnliche Fähigkeiten flexibel halten.

Limitationen aufgrund der gendergerechten Sprache

Aus rein formaler Sicht trat mit der Zeit ein gänzlich anderes Problem in den Vordergrund. Ein Großteil der Arbeit wurde in gendergerechter Sprache verfasst unter Verwendung des Asterisks. Dies kann an früheren Entwürfen der Arbeit erkannt werden. Dieser wurde eingefügt zwischen Wortstamm und maskuliner beziehungsweise femininer Endung. Zugleich bildet der Asterisk die darüberhinausgehende Diversität der Gesellschaft ab, da der Asterisk Raum bietet für weitere Identifikationen. Die Beweggründe hinter dem Einfügen des Asterisks werden vollkommen unterstützt. Doch ist aus rein grammatikalischer und linguistischer Sicht eine durchgängige Verwendung des Asterisks – dies zeigte sich während des Verfassens der Arbeit – nicht möglich. Bisher gibt es lediglich Empfehlungen, aber keine einheitlichen Regelungen zur gendergerechten Sprache. Das Verwerfen der gendergerechten Sprache dieser Arbeit geschah nicht aufgrund des Umgehens des Aufwands. Der Aufwand des Berichtigens der Passagen mit gendergerechter Sprache im Nachhinein war ein ebenso großer Aufwand.

Es existieren diverse Vorschläge zum gendergerechten Schreiben. Welche Variante sich aber durchsetzen wird, ist unklar (vgl. Schneider, 2021, S. 41). In der Kommunikation an Universitäten scheint sich der Genderstern zu etablieren (vgl. Schneider, 2021, S. 36). Immer mehr Menschen, ob im Fernsehen, im Hörfunk oder an Hochschulen nehmen die Herausforderung an, gendergerecht zu formulieren. Dies habe nichts mit einer Sprachdiktatur zu tun, sondern bilde einen sprachpolitisch motivierten Wandel ab, so Müller-Spitzer (2021, S. 9). Es gebe kein Sprachphänomen, welches derartige Kontroversen auslöse wie das Gendern. Solange sich aber kein Lösungsansatz durchsetze – die bisherigen Vorschläge seien unzureichend – gebe es nur eine Antwort auf die Frage, ob man gendern soll und diese sei, dass man es gänzlich lassen solle (vgl. Lindenlauf, 2022, S. 21).

Gegen die Verwendung der geschlechtergerechten Sprache gebe es, so Lindenlauf (2022, S. 22), mehrere Argumente. Dabei handelt es sich um rein sprachliche und keinesfalls um ideologische Argumente:

- Genus und Sexus sind nur in einigen, aber nicht allen Fällen identisch.
- Die Verständlichkeit von Texten wird durch das Gendern deutlich erschwert.

- Konsequentes Gendern ist kaum möglich.
- Während generisch maskuline Formen inklusiv sind, schließen movierte Feminina aus.
- Einige generisch maskuline Wörter bezeichnen Sachen wie auch Menschen.
- Partizipien drücken Handlungen, aber keine Eigenschaften aus.
- Wiederkehrende Doppelnennungen stören den Lesefluss erheblich.
- Neutralisierende Sprache lässt den Menschen verschwinden.
- Wörter mit Genderstern sind aus grammatischer Sicht nicht richtig einsetzbar.

Das durchgehende Gendern verschiebe den Fokus von der semantischen Aussage eines Satzes hin zum Unterschied zwischen den Geschlechtern, obgleich es auf diese Differenz oftmals gar nicht ankommt (vgl. Lindenlauf, 2022, S. 23). Konsequentes Gendern müsse, will man es richtig machen, alle Textsorten betreffen. Ein derartiger Umbau einer Sprache sei nicht durchführbar, so Lindenlauf (2022, S. 23). Insbesondere zeigen sich die Probleme des Genderns beim Plural. Die pronominale Wiederaufnahme gestalte sich umständlich, so Schneider (2021, S. 25). Nicht zuletzt leide auch die Vorlesbarkeit stark (vgl. Schneider, 2021, S. 26).

Argumente gegen die gendergerechte Sprache gehen über die pragmatische Ebene hinaus. So kann nicht nachgewiesen werden, dass eine Sprache ohne die Verwendung beispielsweise des Asterisks oder anderer Zeichen wirklich geschlechterdiskriminierend wirkt bei den Rezipienten. Gendern, so Payr (2021, S. 145), sei unwissenschaftlich. Es gebe keinen Nachweis dafür, dass Leser oder Hörer des generischen Maskulinums einzig an Männer denken. Dass ein Genus beim Rezipienten stets mit einem spezifischen Geschlecht im Kopf verbunden sei, kann schlicht nicht belegt werden. Zugleich kann nicht nachgewiesen werden, dass die Veränderung der Grammatik einer Sprache dazu führt, dass das Denken einer Gesellschaft sich verändert (vgl. Payr, 2021, S. 145). Ebenfalls spricht gegen das Gendern – schaut man sich den Sprachwandel der zurückliegenden Jahrhunderte an –, dass es sich um einen sprachpolitisch motivierten und keinen natürlichen Wandel handelt (vgl. Payr, 2021, S. 146).

Solange es keine eindeutige Regelung zur gendergerechten Sprache gibt und solange die geschilderten Erschwernisse nicht gelöst werden, kann eine umfassende geschlechtergerechte Formulierung kaum durchgeführt werden. Noch sei es auch aus wissenschaftlicher Sicht viel zu früh, sich für eine Form der geschlechterinklusive Sprache zu entscheiden, so Müller-Spitzer (2021, S. 9). Noch einmal soll betont werden, dass das Verwerfen der gendergerechten Formulierungen in dieser Arbeit nichts mit einer etwaigen Haltung zu tun hat. Gäbe es pragmatische und eindeutige Lösungen zum Gendern, so wäre die gesamte Arbeit geschlechtergerecht formuliert worden. So zeigten sich nach dem Schreiben mehrerer hundert Seiten aber unlösbare Probleme, beispielsweise bei Komposita oder bei der Nutzung des Genitivs.

Limitationen aufgrund der Übersetzung aus dem Englischen ins Deutsche

Während des Verfassens zeigte sich ein weiteres Problem, welches aufgrund der Übersetzung zentraler Begriffe ergab. Im Englischen werden zahlreiche Bezeichnungen wie *skills*, *capabilities*, *abilities* oder *capacities* synonym verwendet, ohne dass klar ist, ob und welche

Unterschiede bestehen. Diese Problematik – in diesem Kontext verweist Walter (2021, S. 345) bezeichnenderweise auch auf die fehlende Grenze zwischen Agilität und Flexibilität – werde auch *concept proliferation* genannt. Damit ist gemeint, dass unterschiedlich bezeichnete Konzepte starke Überlappungen aufweisen oder dass dasselbe Konzept unterschiedlich bezeichnet wird. Beispielsweise sei bei vielen Forschungsveröffentlichungen nicht zu erkennen, ob es sich bei Agilität, Flexibilität und Responsiveness um Synonyme oder distinkte Konzepte handele (vgl. Bernardes & Hanna, 2009, S. 31). Ist diese Grenzziehung schon im Englischen nicht gegeben, so entstehen durch die Übersetzung ins Deutsche weitere Schwierigkeiten.

Limitationen aufgrund der unklaren Bestimmung des Mittelstands

Anders als bei großen Unternehmen gibt es beim Mittelstand und bei Familienunternehmen wenig öffentliche Daten. Ein Hindernis ist dabei, dass der Mittelstand sich nicht wie die Gruppe kleinerer und mittlerer Unternehmen durch Größenmerkmale identifizieren lässt. An einer allgemein akzeptierten Definition des Mittelstands mangelt es (vgl. Hommel & Schneider, 2003, S. 53). Der Mittelstand – dies war bereits vor Durchführung der qualitativen und der quantitativen Studie klar – kann vor allem durch qualitative, nicht selten emotionale Merkmale erfasst werden. Dies bedeutet, dass eine Vielzahl der Konzepte als latente Konstrukte erfasst werden müssen. Obgleich der Mittelstand der zentrale Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft ist, ist die verfügbare Datengrundlage überschaubar (vgl. Klein, 2000, S. 157). Es kann überhaupt gefragt werden, ob der Mittelstand, der sich laut Pahnke und Welter (2019, S. 346) nicht zuletzt durch seine Diversität auszeichnet, überhaupt als eine homogene Gruppe erfassen lässt.

Darüber hinaus muss beachtet werden, dass der Mittelstand im internationalen Vergleich nicht ohne weiteres mit Familienunternehmen gleichgesetzt werden kann. Zugleich bestehen zwar Überschneidungen mit Unternehmenssphären wie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Small and Medium Enterprises (SME), aber es kann nicht von Deckungsgleichheit gesprochen werden. Ein Großteil theoretischer Gedanken zu deutschen Familienunternehmen lässt sich aber in der internationalen Forschung zu ähnlichen Unternehmenssphären anwenden.

Limitationen der Auswertung der quantitativen Teilstudie

Durchgeführt wurde die quantitative Teilstudie anhand der Software SmartPLS. Die Methode war die varianzbasierte Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit dem Ansatz der partiellen kleinsten Quadrate. Allerdings gibt es zu einigen komplexeren Ansätzen innerhalb von PLS-SEM keine abschließenden Handlungsempfehlungen. Zuerst werden bei PLS-SEM mit einem Algorithmus aus vier Schritten die Gewichte innerhalb des äußeren Modells, des Messmodells, berechnet. In der zweiten Phase werden diese latenten Variablenwerte verwendet, um eine Serie von Regressionsanalysen durchzuführen. So werden Ladungen, Gewichte und Pfadkoeffizienten optimiert (vgl. Sarstedt & Cheah, 2019, S. 197). Jedoch zeigt sich, dass unterschiedliche Autoren die Schrittfolge anders bezeichnen oder unterteilen. Die Funktionsweise des PLS-SEM Algorithmus ist allerdings stets dieselbe ungeachtet der unterschiedlichen Formulierungen. Obgleich es bei PLS-SEM und SmartPLS bei komplexeren, formativ angelegten Konstrukten noch

offene Fragen gibt, handelt es sich bei SmartPLS, so Sarstedt und Cheah (2019, S. 200), eindeutig um die beste Software, um Strukturgleichungsmodelle mit formativen wie reflektiven Messmodellen zu analysieren. Immer mehr Veröffentlichungen befassen sich mit den Vorzügen dieser Software (vgl. Memon et al., 2019, S. V).

Die größte Limitation bei der Analyse der Strukturgleichungsmodelle lag darin, dass es bisher wenig Literatur zum Aufbau von Konstrukten höherer Ordnung gibt. Zudem gibt es mehrere Verfahren, um die Konstrukte höherer Ordnung zu entwickeln. Es gibt Argumente für jeden dieser Ansätze und keine abschließende klare Empfehlung. Das vermutlich größte Problem betraf die Analyse von Moderationen bei der Verwendung mehrerer Konstrukte höherer Ordnung, insbesondere wenn es sich um Konstrukte handelt, die sowohl reflektive als auch formative Messungsschritte beinhalten. Dieses Problem sprachen Becker et al. (2012, S. 378) an: Zukünftige Forschung müsse sich damit befassen, wie Moderationen und Mediationen korrekt durchgeführt werden können, wenn Modelle integriert sind, die anhand hierarchischer latenter Variablen erfasst werden. Derartige komplexe Modelle werden in dieser Arbeit mehrfach verwendet. Sowohl die Managerflexibilität als auch die dynamischen Managerfähigkeiten sind reflektiv-formativ Konstrukte höherer Ordnung. Auch die Organisationsflexibilität war ursprünglich als reflektiv-formatives Messmodell angelegt. Man hätte die Analyse der Strukturgleichungsmodelle noch viel tiefergehend gestalten können. So hätte man noch Moderationsbeziehungen einfügen können. Doch stellte sich schnell die Frage, wie man Moderationen beachten soll, wenn mehrere Konstrukte höherer Ordnung verwendet werden. Ohne Moderationsbeziehung ist die Verwendung des Zwei-Stufen-Ansatzes recht einfach. Doch ist unklar, wie man komplexen Konstrukte wie die Managerflexibilität oder die dynamischen Managerfähigkeiten aufbauen soll bei der Integration von Moderationsbeziehungen. Es kann gefragt werden, ob von Beginn an, also schon in der ersten Stufe, alle Moderationsbeziehungen im Modell in Form von Pfeilen eingefügt werden müssen. Ferner ist zu fragen, welche Konstruktwerte für die zweite Stufe dann für die Moderationsbeziehungen verwendet werden sollen. Es ist nicht klar, wie die Interaktionsvariable, die die Moderationswirkung darstellen soll, wirklich berechnet wird. Zudem war der eigentliche Gedanke, dass man die VUKA-Umwelt als weiteres Konstrukt höherer Ordnung einbezieht. Somit würden die Fragen der Entwicklung einer Moderationsbeziehung in PLS-SEM noch einmal verstärkt. Man müsste alle Konstrukte in zwei Stufen aufbauen und in jeder Stufe jede interagierende Beziehung berücksichtigen, um daraus dann letztendlich das hierarchische Konstrukt höherer Ordnung aufzubauen. Für solche Fälle gibt es bisher keine klaren Handlungsempfehlungen.

Darüber hinaus kann erwartet werden, dass beim Aufbau des VUKA-Umfelds ein ähnliches Problem auftreten würde wie bei der Organisationsflexibilität. Es ist nicht klar, ob Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität eventuell widersprüchliche Wirkungsbeziehungen aufweisen. In Bezug auf das Konstrukt höherer Ordnung würde dies zu missverständlichen Pfadkoeffizienten, p-Werten, Ladungen und Gewichten führen. Letztendlich wurde nur die Komplexität einbezogen, da diese in der Literatur in Bezug auf die Flexibilität in der

Unternehmensführung von besonderer Bedeutung ist und zudem von den Eigentümer-Managern am häufigsten angesprochen wurde. Beim äußerst komplexen Modell der Organisationsflexibilität wiesen zwei Dimensionen – in Form eines formativen Indikators in der zweiten Stufe – keinen signifikanten Beitrag auf in Bezug auf das hierarchisch höhergelegene Gesamtkonstrukt der Organisationsflexibilität. Dies muss nicht falsch sein. Es kann durchaus sein, dass einige Dimensionen der Flexibilität auf Organisationsebene miteinander in Widerspruch stehen oder dass einzelne Dimensionen andere Dimensionen aus sich heraus erklären. Doch wurde die Güte des Gesamtmodells dann verringert, weswegen nur noch die vier Dimensionen berücksichtigt wurden, die signifikante Pfadkoeffizienten aufwiesen. Dies waren die strategische, die kulturelle, die organische wie auch die virtuelle Flexibilität. Bei der mechanischen Organisationsflexibilität könnte ein Konstruktionsfehler darin liegen, dass es sich eigentlich selbst um ein zweistufiges Konstrukt höherer Ordnung handeln könnte. Aufgeteilt werden kann die mechanische Organisationsflexibilität grob in strukturelle und prozessuale Aspekte. Diese Dimensionen wurden aber zusammen als Items abgefragt. Man hätte sie auch getrennt schätzen können und dann mit den Konstruktwerten die mechanische Organisationsflexibilität in einer zweiten Stufe schätzen können. Das hätte aber aus dem Gesamtkonstrukt der Organisationsflexibilität ein Konstrukt dritter Ordnung gemacht, welches man so in Forschungsveröffentlichungen noch nie gesehen hat und zu welchem es dementsprechend keine Literatur gibt.

Limitationen der Datenerhebung zur quantitativen Teilstudie

Ferner wäre eine höhere Rücklaufquote wünschenswert gewesen. Die Anzahl der vollständigen Antworten des Online-Fragebogens war zwar vollkommen ausreichend, doch handelt es sich bei mittelständischen Eigentümer-Managern in zweifacher Hinsicht um eine schwierig zu erreichende Gruppe. Zum einen sind zu Familienunternehmen kaum verlässliche Längsschnittdaten verfügbar (vgl. Sharma & Carney, 2012, S. 235). Zum anderen offenbaren sich bei Familienunternehmen niedrige Antwortraten (vgl. Sharma & Carney, 2012, S. 235). Im Vergleich zu Befragten aus niedrigeren Hierarchieebenen von Unternehmen sind Manager weniger gewillt oder haben weniger Zeit, an ausführlichen Umfragen teilzunehmen (vgl. Pielsticker & Hiebl, 2020, S. 327). Es war demnach erwartbar, dass bei der Befragung von Eigentümer-Managern im Mittelstand eine niedrige Antwortquote erreicht werden würde. Erschwert wird dies ebenfalls durch den Umstand, dass Familienmitglieder eher abgeneigt sind, Informationen über das eigene Unternehmen preiszugeben (vgl. Pielsticker & Hiebl, 2020, S. 327).

Der Mittelstand ist überall in Deutschland zu finden. Daher ist die hohe Diversität ein kennzeichnendes Merkmal des Mittelstands (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 346). Es ist nicht möglich, den Mittelstand in allen Ausprägungen zu erfassen. Die Teilnehmer der Umfrage und der Interviews stammen vor allem aus Südwestfalen. Jede Region Deutschlands hat andere wirtschaftliche Schwerpunkte und Akteure, weswegen nicht ohne weiteres davon gesprochen werden kann, dass es sich um eine repräsentative Erhebung handelt. Allerdings zeigt sich, dass beispielsweise in der Gruppe der befragten Experten während der Interviews eine enorme Diversität sowohl von den Nischen als auch von der Größe oder vom Alter her vorliegt.

Vertreter von Bäckereien und aus dem Straßen- und Tiefbau wurden ebenso einbezogen wie Eigentümer-Manager von Rechenzentrenanbietern, Metalloberflächenveredlern, Herstellern von Isolierstoffen oder Verarbeitern wiedergewonnener Elastomere.

Die geringe Verfügbarkeit öffentlicher Daten zum Mittelstand und zur Unternehmensführung im Mittelstand ließ die Frage aufkommen, welche Art der Daten überhaupt erfasst werden kann. Ferner geht es in dieser Arbeit überwiegend nicht um harte und eindeutige Geschäftszahlen, sondern mitunter um Denkweisen, Haltungen und Grundwerte. Es handelt sich demnach um latente Konstrukte. Der Fragebogen nutzte daher Selbsteinschätzungen der Eigentümer-Manager. Viele der Variablen enthalten zum Großteil gefühlte und subjektive Komponenten. So kann beispielsweise gefragt werden, ob es eine objektive Kennzahl der Innovationskraft oder des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils gibt. Diese Erfolgsvariablen eines Familienunternehmens sind zumeist eher gefühlte Wahrnehmungen. Kennzahlen wie angemeldete Patente, Forschungsausgaben oder der Marktanteil decken diese Erfolgsvariablen unzureichend ab. In der Forschung zu Familienunternehmen werden häufig Selbsteinschätzungen verwendet. So untersuchen Feltham et al. (2005, S. 1) mit dieser Art von Erhebungsinstrument, aus welchen Gründen Familienunternehmen es akzeptieren, dass eine hohe Abhängigkeit von einzelnen Entscheidungsträgern vorliegt. Jedoch weisen auch Feltham et al. (2005, S. 13) darauf hin, dass Selbsteinschätzungen verzerrt sein können. Kraiczy et al. (2014, S. 1065) wiederum untersuchen, wie sich die Orientierung des Managementteams auf die Entwicklung neuer Produkte auswirkt. Die Stichprobe umfasst vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen, wobei zwei Moderatoren wichtig sind: Die Anzahl involvierter Generationen aus der Familie sowie die Diversität des Managementteams. Die Stichprobe ist derer in dieser Arbeit sehr ähnlich. Befragt wurden Eigentümer-Manager von kleinen und mittelgroßen Unternehmen aus dem südwestfälischen Raum (vgl. Kraiczy et al., 2014, S. 1068). Darüber hinaus wurden ebenfalls Selbsteinschätzungen als Methode der Erhebung genutzt. Eine Schwierigkeit bei der Befragung von Kraiczy et al. (2014, S. 1068) sei es gewesen, dass man im Vorhinein nicht bestimmen konnte, ob es sich wirklich um Familienunternehmen handelte bei den Unternehmen, denen der Fragebogen zugesendet wurde. Dies liege daran, dass man anhand öffentlicher Daten wie der Unternehmensgröße oder der Mitarbeiterzahl nicht feststellen könne, ob ein Familienunternehmen vorliegt.

Limitationen der Durchführung der Experteninterviews

Die Ergebnisse der Umfrage müssen demnach vor dem Hintergrund eingeschätzt werden, dass es sich um Unternehmen aus dem südwestfälischen Wirtschaftsraum handelt. Zudem wurde die Umfrage zum Großteil während einer der Hochphasen der Corona-Pandemie durchgeführt. Auch dies könnte die Aussagekraft der Ergebnisse verzerren. Von umfassender Generalisierbarkeit kann bei einer Umfrage zum Mittelstand nur selten gesprochen werden. Es gibt mehrere Millionen Unternehmen, die in diese Unternehmenssphäre fallen. Begutachtet man aber die Ergebnisse der qualitativen Teilstudie, so ist umfassende Generalisierbarkeit ohnehin nicht das Ziel von Experteninterviews. Bei einer Expertenbefragung wird nicht auf eine hohe

Generalisierbarkeit abgezielt, sondern darauf, detailliertes und tiefgehendes Fachwissen zu einem sehr spezifischen Thema zu generieren (vgl. Kaiser 2021, S. 84). Mit insgesamt 21 verwendeten Interviews und 22 Experten wurde allerdings eine sehr umfassende qualitative Datengrundlage geschaffen. Es kann gesagt werden, dass bei qualitativen Experteninterviews eher die Tiefe als die Breite der Stichprobe und der besprochenen Inhalte von Bedeutung ist.

Experteninterviews sind nur selten vollstrukturiert. Um es den Experten zu ermöglichen, eigene Schwerpunkte zu setzen und offen zu sprechen, wird eine freie und flexible Interviewführung empfohlen. Durch die offen gestaltete Gesprächsführung sowie die offen formulierten Fragen werden die Experten nicht zu womöglich wünschenswerten Antworten gedrängt. Auf diese Weise können Erkenntnisse beispielsweise dazu gewonnen werden, ob in theoretischer Hinsicht wichtige Flexibilitätsdimensionen auch in der Realität von Bedeutung sind. Entweder wird dieser Dimension dann im Gespräch die Bedeutung abgesprochen oder sie wird selten bis gar nicht erwähnt. Die Offenheit der Experteninterviews ist daher genaugenommen keine Limitation der Methodik, sondern vielmehr ein zentrales Gebot. Allerdings kann die Offenheit dazu führen, dass einige theoretisch fundierte Kategorien wenig oder gar nicht besprochen werden. Für den Forschungsleiter kann dies eine unbefriedigende Erkenntnis sein. Beispielsweise wurde die virtuelle Organisationsflexibilität eher selten angesprochen von den Experten. In der Theorie ist dies aber eine wichtige, weil sehr aktuelle Flexibilitätsdimension. Eine konkrete Nachfrage, wie die virtuelle Organisationsflexibilität geartet ist im Mittelstand, wäre suggestiv, da dies der Annahme entspricht, dass eine solche Dimension tatsächlich existiert. Womöglich müsste man in zukünftigen Forschungsprojekten noch explorativer vorgehen und aus den Experteninterviews selbst heraus versuchen zu erklären, welche Flexibilitätsdimensionen es überhaupt gibt. Qualitative Forschungsvorhaben sind aufgrund ihrer Offenheit nicht selten mit überraschenden und teils ernüchternden Erkenntnissen verbunden. Doch auch derartige Erkenntnisse können wichtige Forschungsergebnisse darstellen.

6.3 Implikationen für die Praxis

6.3.1 Die Passung zwischen Manager- und Organisationsflexibilität

Anhand der holistischen Erfassung der Unternehmensführung im Mittelstand können viele praxisrelevante Handlungsempfehlungen gewonnen werden. Durch die Berufung auf die Typologie der Managerflexibilitäten von Mintzberg wurden zwar auf den ersten Blick lediglich drei Kategorien des flexiblen Managerpotenzials ergründet, doch stehen dahinter insgesamt 10 zu differenzierende Rollen, welche alle in nachvollziehbarer Weise miteinander interagieren. Dass innerhalb der Strukturgleichungsmodelle einige Flexibilitätsdimensionen womöglich einen größeren Einfluss zeigten auf abhängige Erfolgsvariablen, bedeutet keinesfalls, dass die anderen Dimensionen irrelevant sind. Wichtig ist die Erkenntnis, dass es sich bei der Managerflexibilität um ein komplexes Konstrukt handelt, mit welchem wiederum die Komplexität des Umfelds erst verarbeitet werden könnte. Ein Manager sollte dementsprechend darauf bedacht sein, sowohl in interpersoneller wie auch in informationeller und entscheidungsbezogener Weise

flexibel zu sein. Lediglich in einer Dimension besonders flexibel zu sein, genügt nicht, um als Ganzes als flexibel erachtet werden zu können. Ein diverses und weitverzweigtes Netzwerk kann keinen Vorteil bieten, wenn der Manager nicht diverse Varianten beherrscht zu kommunizieren oder sich Gehör zu verschaffen. Wiederum wird ein Manager, der zwar in Krisen äußerst entscheidungsstark sein kann oder der als Unternehmer viele Ideen entwickelt, nicht erfolgreich sein, wenn er nicht über die Verknüpfungen zu den entscheidenden unternehmensinternen und -externen Persönlichkeiten verfügt. Die Ausgangsthese von Mintzberg (1971, B-103) gilt auch heute noch: Status und Autorität bilden den Ausgangspunkt für erfolgreiches Handeln in den interpersonellen, den informationellen und den entscheidungsbezogenen Rollen. Dies kann auf die Komplexität übertragen werden. Flexibilität ist nicht ein-, sondern mehrdimensional. In den Worten Mintzbergs (1971, B-103): Die Rollen des Managers formen eine Gestalt, ein gemeinsames Ganzes, dessen Elemente nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Dies mag für eine einzelne Person herausfordernd wirken, doch ist nur durch solch komplexes Aktionsprofil mit dem Umfeld umzugehen. Studiert man Mintzbergs (1971, S. B-103) Ausführungen genauer, fällt auf, dass der Ursprung der Managerrollen – Autorität und Macht – bei Familienunternehmen und Eigentümer-Managern von besonderer Relevanz ist. Eigentümer-Manager sollten sich ihrer Macht stets bewusst sein und darüber hinaus die daraus entstehenden Flexibilitätspotenziale bewusst zum Wohle des eigenen Unternehmens einsetzen. Obgleich alle Rollen und damit alle Flexibilitätsdimensionen und letztendlich die Managerflexibilität als Ganzes eine hohe Erklärungskraft in der quantitativen Teilstudie aufwiesen, wurde deutlich, dass es anscheinend die interpersonelle Flexibilität ist, aus der die Manager heraus agieren. Dies entspricht der oft betonten Auffassung, dass im Mittelstand sehr flache Hierarchien, kurze Kommunikationswege und ein enges Miteinander herrschen.

Ein theoretischer Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Upper Echelons-Theorie, welche aussagt, dass persönliche Charakteristika des Managers sich auf die Organisationscharakteristika und zuletzt auf die Organisationsergebnisse auswirken. Die Persönlichkeitsmerkmale sowie die persönlichen Erfahrungen beeinflussen die Interpretation des strategischen Umfelds und somit letztendlich die strategischen Entscheidungen (vgl. Chen et al., 2019, S. S. 44). De Leeuw und Volberda (1996) sehen die Organisation in ähnlicher Weise als kontrollierbares System des Managers an. Nicht nur die Erkenntnisse der Strukturgleichungsmodelle, auch die Aussagen der Experten in den Interviews verdeutlichen, dass die Eigentümer-Manager sich die Organisation nach ihren Präferenzen gestalten. Die Familienunternehmen passen zu ihren zentralen Führungspersonen. Hierin kann eine Erfolgsquelle des Mittelstands vermutet werden. Für die Praxis vermittelt dies die Empfehlung, dass Eigentümer-Manager durchaus die Organisation in einer Art und Weise umgestalten sollten, sodass die persönlichen Talente sich besser ausprägen können. Dies entspricht ebenfalls den theoretischen Überlegungen zur Passung von Person und Organisation. In der Organisationstheorie wird der Erfolg oftmals darauf zurückgeführt, dass verschiedene Systeme in Passung zueinander versetzt werden. So wie die Organisation zum Umfeld passen sollte, sollte auch die Führungsperson zur Organisation passen. Liegt eine

Kongruenz zwischen den Attributen einer Person und den Attributen einer Organisation vor, so kann von einer hohen Passung gesprochen werden (vgl. Brigham et al., 2007, S. 33). Ein treffender Abgleich dieser Systeme, so die Theorie, verbessere die Organisationsergebnisse und verringere den Stress am Arbeitsplatz aufgrund ausbleibender Reibungen. In Großunternehmen könnte eine Passung nur schwierig zu erreichen sein, da viele Anspruchsgruppen versuchen, eine ihnen günstig erscheinende Passung herzustellen. Im Mittelstand dagegen ist der Eigentümer-Manager so mächtig, dass eine Passung besser herbeiführbar erscheint. Unter Anbetracht der Theorie zur Passung zwischen verschiedenen Systemen könnte ein derartiger Abgleich nicht etwa eine schädliche Dominanz, sondern einen gewinnbringenden Vorgang darstellen.

6.3.2 Die Bildung und Stärkung dynamischer Managerfähigkeiten

Die Manager- wie auch die Organisationsflexibilität stellen eine grundlegende Voraussetzung dar, um die Komplexität des aktuellen Umfelds verarbeiten zu können. Doch sind es insbesondere die dynamischen Fähigkeiten und im Mittelstand insbesondere die dynamischen Managerfähigkeiten, mit denen die Optionen der Flexibilität aktiviert, kombiniert und zielgerichtet eingesetzt werden. Erneut sind die dynamischen Managerfähigkeiten nicht isoliert zu betrachten. Chancen und Herausforderungen im Sinne des Sensings rechtzeitig und auf vielen Wegen erkennen zu können, bringt allein noch keinen Vorteil. Wiederum erzeugt die Fähigkeit, die eigenen Mitarbeiter – wie beim Seizing gefordert – schnell zu motivieren für neue Projekte, keinen Vorteil, wenn Chancen nicht rechtzeitig wahrgenommen werden. Ohne das Transforming wiederum wird ein langfristiger Wettbewerbsvorteil nicht geschaffen werden können, auch wenn regelmäßig Innovationen erahnt und eingeleitet werden. Dementsprechend sollten sich Manager selbst überprüfen dahingehend, ob sie die dynamischen Managerfähigkeiten besitzen. Wird ein Defizit erkannt, so stellt sich die Frage, wie man die Fähigkeiten ausbilden kann.

In der Literatur finden sich zur Ausbildung dynamischer Managerfähigkeiten bisher noch recht wenige Hinweise. Viele Erkenntnisse sind auf der Ebene der Gesamtorganisation angesiedelt. Rothaermel und Hess (2007, S. 899) stellen in diesem Kontext einen sehr systematischen Ansatz vor, welcher die individuelle Ebene, die Unternehmensebene und die Netzwerkebene differenziert. Auf der individuellen Ebene seien immer jene Unternehmen erfolgreich, die stetig in das intellektuelle Kapital des Unternehmens investieren (vgl. Rothaermel & Hess, 2007, S. 899). In forschungsintensiven Branchen haben jene Unternehmen einen Vorteil, die sogenannte *Star Scientists* verpflichten. Diese herausragenden Forscher zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht allein in technologischer Hinsicht überlegen sind, sondern dass sie auch Informationen und Wissen besonders gut vermitteln können (vgl. Rothaermel & Hess, 2007, S. 900). Der innovative Output auf Unternehmensebene hänge stets positiv mit den Investitionen in die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zusammen, so Rothaermel und Hess (2007, S. 901). Hinsichtlich der Netzwerkebene sei zu empfehlen, strategische Allianzen und wenn möglich Akquisitionen voranzutreiben (vgl. Rothaermel & Hess, 2007, S. 901). Diese Ausführungen sind nicht ohne weiteres auf die dynamischen Managerfähigkeiten im Mittelstand übertragbar. Doch

sie lassen den Schluss zu, dass ein Eigentümer-Manager stets davon profitiert, dass eigene Netzwerk groß zu halten und nicht allein auf das Fachwissen Wert zu legen, sondern auch auf die informationellen und interpersonellen Rollen.

Nicht jedem mitteständischen Unternehmen wird es möglich sein, zahlreiche Allianzen aufzubauen oder gar Akquisitionen zu tätigen. Profitieren können mittelständische Manager insbesondere von informellen unternehmensexternen wie -internen Netzwerken. Zudem muss gefragt werden, welche dynamischen Managerfähigkeiten vor allem in Bezug auf die Innovationskraft als zentrale Erfolgsvariable relevant sind. Laut Lee und Kelley (2008, S. 158) sind jene Praktiken von Manager für Innovationen wichtig, die sich auf das Unternehmertum beziehen. Darunter sei der Erwerb, der Aufbau und der Einsatz seltener Ressourcen zu verstehen. Ebenso wichtig sei es für den Manager, auf der Beziehungs- und Entscheidungsebene im Unternehmen Hilfestellung zu bieten. Diese Einschätzung weist viele Parallelen zur Idee der dynamischen Managerfähigkeiten auf. Hieraus werden von Lee und Kelley (2008, S. 162) einige Hinweise entwickelt, die gut erkennen lassen, welche Fähigkeiten Manager im Mittelstand kultivieren sollten, um die Innovationskraft dauerhaft aufrechtzuerhalten. So sei das Fachwissen allein kein Alleinstellungsmerkmal, um eine überlegene Innovationskraft zu erzeugen (vgl. Lee & Kelley, 2008, S. 162). Vielmehr komme es auf proaktive und integrative Fähigkeiten an. Ferner müsse man Manager finden, die eine intrinsische Motivation verspüren, innovativ zu agieren, anstatt dass man diese extrinsisch anregen müsse (vgl. Lee & Kelley, 2008, S. 163). Die zentrale Grundlage, um innovativ zu sein, stelle die Beziehungsebene dar. In dieser Rolle vereinfachen Manager die Kommunikation im Unternehmen und fördern das kollektive Verständnis sowie das interpersonelle Vertrauen zwischen Mitarbeitern (vgl. Lee & Kelley, 2008, S. 159). Ebenso wichtig sei die entscheidungsbezogene Unterstützung durch den Manager im Kontext der Innovation (vgl. Lee & Kelley, 2008, S. 165). In dieser Rolle vermitteln Manager Orientierung und ordnen Ressourcen und Entscheidungsrechte gezielt zu. Manager stellen Orientierungspunkte und Leitbilder dar. Weniger wichtig sei das Monitoring und Kontrollieren. Die Mitarbeiter zur selbstständigen Entscheidung zu befähigen, sei für die Innovation vorteilhafter (vgl. Lee & Kelley, 2008, S. 165).

Im Kontext der Familienunternehmen ist von speziellen dynamischen Fähigkeiten auszugehen, welche an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie entspringen. Essenziell ist dabei die Entwicklung generationenübergreifender dynamischer Fähigkeiten, die das Unternehmertum in mittelständischen Organisationen voranbringen (vgl. Chirico & Nordqvist, 2010, S. 501). Bei Innovationsvorhaben müsse im Mittelstand ein langfristiger Horizont angelegt werden und das Ergehen der kommenden Generationen mitgedacht werden. Aus diesem Grund sollte das Familienunternehmen und so auch der Manager sich nicht abschotten, sondern offene Beziehungen innerhalb des Unternehmens und über dessen Grenzen hinaus pflegen. So halte man sich selbst und das Unternehmen offen für neue Impulse. Ebenso könnte auf diese Weise deutlich werden, wenn altbewährte Pfade abgebrochen werden müssen. Organisation wie auch Manager müssten bereit sein, kontinuierlich zu lernen (vgl. Chirico & Nordqvist, 2010, S. 501).

Vor allem hinsichtlich des Sensings sei es notwendig, auch schwache Signale wahrnehmen und deuten zu können. Einige dieser Signale können auch Anzeichen sein, dass der Führungsstil des Eigentümer-Managers überdacht werden muss. Dies ist ein Merkmal der Kybernetik zweiten Grades, bei der nicht allein ein System analysiert wird, sondern ebenso das kontrollierende System in die Analyse miteinbezogen wird (vgl. Scott, 2004, S. 1368). In der Kybernetik zweiter Ordnung akzeptiert der Beobachter, dass das beobachtete System einzig eine subjektiv konstruierte Darstellung eigener Beschreibungen ist (vgl. Scott, 2004, S. 1374). Übertragen auf die Unternehmensführung des Mittelstands bedeutet dies, dass der Eigentümer-Manager sich im Sinne einer Metafähigkeit stets selbst hinterfragen sollte. Auch dies muss gelernt werden.

Flexibilität und auch dynamische Fähigkeiten können kostspielig sein. Bei den begrenzten finanziellen Ressourcen des Mittelstands ist dies umso beachtenswerter. Daher muss gefragt werden, bis zu welchem Grad die Verbesserung der Flexibilität und der Dynamik realisierbar ist. Zahra et al. (2006, S. 930) betonen hinsichtlich der Entwicklung von Fähigkeiten und Flexibilität in kleinen Unternehmen, dass es stets Konflikte geben werde aufgrund des umsichtigen Einsatzes knapper Ressourcen. Der Aufbau wichtiger dynamischer Fähigkeiten sollte nicht zuungunsten der Effizienz erfolgen (vgl. Zahra et al., 2006, S. 929-930). In kleinen Unternehmen seien die Entscheidungen darüber, welche Fähigkeiten weiterentwickelt oder integriert werden, maßgeblich beeinflusst von den Wahrnehmungen der Manager. Varietät an Fähigkeiten und strategischen Optionen sei vorteilhaft, doch könnte nie alle möglichen Entwicklungswege beschritten werden. Die Zahl der Fähigkeiten schlicht zu erhöhen, führe nicht unbedingt zum Erfolg. Vielmehr sei wichtig, durch die richtige Kombination von Fähigkeiten Redundanzen zu vermeiden, Synergien zu schaffen und eine Kongruenz zwischen den strategischen Optionen herzustellen (vgl. Zahra et al., 2006, S. 930). Somit sollten vor allem Fähigkeiten entwickelt werden, mit denen Fähigkeiten integriert und aufeinander abgestimmt werden können.

Die Forschung zu den dynamischen Fähigkeiten – im Speziellen jener der Eigentümer-Manager – ist noch in den Anfängen begriffen (vgl. Barros et al., 2016, S. 153). Generell ist davon auszugehen, dass die Generierung von dynamischen Fähigkeiten in Familienunternehmen distinkt ist aufgrund alleinstehender Charakteristiken der Lernprozesse und des Wissensmanagements. All diese Einzelmerkmale seien verbunden mit der Beziehung zwischen Familie und Unternehmen (vgl. Barros et al., 2016, S. 153). Ein besseres Verständnis der speziellen dynamischen Fähigkeiten von Familienunternehmen sei allerdings heutzutage eine Grundbedingung für das Überleben der Familienunternehmen, so Barros et al. (2016, S. 154). Im Besonderen sei dies wichtig, um Lernmechanismen nachvollziehen zu können, worunter insbesondere die Wissensakkumulation, -integration und -kodifizierung fallen. Außergewöhnlich sei laut Barros et al. (2016, S. 154) der Lernmechanismus der Bewahrung des sozioemotionalen Reichtums in Familienunternehmen. Das Beschützen und Aufrechterhalten von Familienwerten führten zu einer dauerhaften Bereitschaft zu lernen und Fähigkeiten aufzubauen. Der sozioemotionale Reichtum bilde den maßgeblichen Rahmen, in welchem Entscheidungen über strategische Optionen getroffen werden (vgl. Barros et al., 2016, S. 154). Dementsprechend müssen für das

Verständnis des Entwickelns und des Erlernens von dynamischen Fähigkeiten – insbesondere auf Managerebene – in Familienunternehmen andere Maßstäbe angelegt werden als in Großunternehmen. Bestimmend sind hierbei nicht allein ökonomische und nicht allein aktuelle Gesichtspunkte, sondern vielmehr sozioemotionale und generationenübergreifende Aspekte.

6.3.3 Die Bedeutung der Pfadbrechung im Mittelstand

Familienunternehmen sind wie womöglich keine andere Unternehmenssphäre gefährdet, in Pfadabhängigkeiten zu verfallen. Aufgrund der Nischenstrategie und bewährter Routinen kann es dazu kommen, dass Wandel vermieden und der Status Quo bewahrt wird. Familienunternehmen, so auch De Massis et al. (2016, S. 97), werden meistens als konservativ, pfadabhängig und weniger innovativ angesehen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Jedoch gibt es zum Innovationsverhalten von Familienunternehmen sehr diverse Ansichten (vgl. De Massis et al., 2016, S. 97). Ein schwerwiegender Grund für mögliche Pfadabhängigkeiten könnte die Verfestigung paternalistischer Führungsstile sein. Diese könnten ein autokratisches Klima im Unternehmen hervorrufen, was innovative Ideen verhindere. Eine Maßnahme gegen diese Pfadabhängigkeiten könnte sein, frühzeitig kommende Familiengenerationen einzubinden, welche ihrerseits andere Ansichten in die Unternehmensführung integrieren (vgl. Chirico et al., 2012, S. 328). Doch dies allein genügt womöglich nicht, da es den sogenannten *Generationenschatten* gebe, so Chirico et al. (2012, S. 328). Dadurch würden vorherige strategische Pfade und eigentlich obsoleete Praktiken in die nächste Generation geprägt. Jedoch können die paternalistischen und autokratischen Tendenzen auch umgekehrt werden. Dadurch dass der Eigentümer-Manager so enorm wichtig ist für die Strategie und auch die Änderungskultur im Familienunternehmen, kann er als einzelne Person auch recht schnell und wirksam Wandlungen anstoßen. Erforderlich ist aber im ersten Schritt, dass der Manager sich der Notwendigkeit des Wandels und der eigenen Starrheit im Zweifelsfall bewusst wird.

Ähnlich argumentieren de Groote und Kammerlander (2022, S. 714). Es sei zwar zu beobachten, dass Familienunternehmen stärker als andere Unternehmen gefährdet sind, in Pfadabhängigkeiten zu verfallen aufgrund emotionaler Verbindungen, Traditionsbewusstsein und nach innen gerichtetem Fokus. Doch zeige die Forschung laut de Groote und Kammerlander (2022, S. 714) ebenfalls, dass Wandel in Familienunternehmen möglich ist. Familienunternehmen könnten sogar besonders befähigt sein, Organisationspfade zu brechen aufgrund der langfristigen Perspektive und der Entscheidungsautonomie der Familie und des Managers aus der Familie. Es kann beobachtet werden, dass sich Phasen des Pfadbrechens und der Pfadabhängigkeit abwechseln (vgl. de Groote & Kammerlander, 2022, S. 716). Tradition und Neuerung werden also in Familienunternehmen oftmals gebrochen. Als Auslöser des Pfadbrechens können interne Schocks wie die Nachfolge oder externe Schocks wie das plötzliche Auftauchen eines starken Wettbewerbers erachtet werden (vgl. de Groote & Kammerlander, 2022, S. 734). Innovation und Dynamik bedeute demnach nicht, fortdauernd Pfade zu brechen, sondern eine gewinnbringende Kombination aus Tradition und Neuerung zu schaffen.

Dabei sollte die Generationennachfolge als vielleicht überlebensentscheidende und ebenso chancenreiche Phase in der Entwicklung eines Familienunternehmens wahrgenommen werden. Der Nachfolgeprozess sollte systematisch geplant werden (vgl. Lehrer & Schmid, 2019, S. 24). Die Vorbereitung und Durchführung der Nachfolge sollten in Familienunternehmen noch stärker als strategisches Thema aufgefasst werden und schon Jahre bevor dieses Thema überhaupt kritisch angegangen werden muss. Die Phase der Übergabe an die nächste Generation kann somit zu einem Anlass werden, grundlegende Unternehmenslogiken zu hinterfragen. Es gibt zwei unterschiedliche Arten der Dynamik in Familienunternehmen. Diese unterscheiden sich insbesondere anhand des zeitlichen Horizonts. Es gibt die eher kurzfristige Dynamik, bei der es darum geht, aktuelle und in Bälde relevante dynamische Fähigkeiten zu pflegen und zu entwickeln. Daneben gibt es die ebenso wichtige, wenn nicht noch wichtigere, Dynamik des langfristigen Horizonts. Gemeint sind die einmal pro Generation aufkommenden Nachfolgephasen. In diesen Phasen können tiefgreifende Veränderungen angedacht und durchgesetzt werden. Es existieren in Familienunternehmen zwei sich überlagernde dynamische Entwicklungspfade. Doch ist die Nachfolgephase nicht allein chancen-, sondern ebenso risikoreich. Der Inhaber der Unternehmensführung muss auch bereit sein, rechtzeitig abzutreten. So wurde in den Interviews deutlich, dass bald ausscheidende Eigentümer-Manager es als kritisch ansehen, den richtigen Zeitpunkt für den eigenen Austritt zu erkennen. Zwar könnten sie noch mehrere Jahre die aktuelle Position ausfüllen, doch würde dies womöglich zur Blockade von Innovationen führen. Obgleich während der Vorbereitungsphase der Nachfolge alles neu gedacht werden kann, zeigt sich, dass Familienunternehmen stets die Nachfolge aus der eigenen Familie heraus bevorzugen (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 347). Ausgeschiedene Eigentümer-Manager treten im Folgenden ohnehin nur selten vollkommen aus der Familie aus. Oftmals stellen sie immer noch zentrale aktivierbare Ressourcen des intellektuellen Kapitals dar. Dies ist eine Komponente der idiosynkratischen Ressourcen von Familienunternehmen. Die Forschung zeigt, dass ehemalige Mitglieder der Unternehmensführung in Familienunternehmen aktiv bleiben in eben jenem Unternehmen. Dabei haben sie immer noch einen sehr großen Einfluss, obgleich ihnen diese Einflussposition rein vertraglich gar nicht mehr zukommt. Dies ist ein Umstand, der in Nicht-Familienunternehmen nicht zu beobachten ist, so Querbach et al. (2020, S. 185). Während in den Interviews deutlich wurde, dass man von der Involvierung vergangener Generationen enorm profitieren kann, gibt es ebenso Forschungserkenntnisse, die auf einen negativen Effekt hindeuten (vgl. Querbach et al., 2020, S. 188). Insbesondere für die Innovationskraft kann die fortdauernde Einflussnahme eigentlich ausgeschiedener Generationen nachteilhaft sein, da versucht werden könnte, ältere Errungenschaften, Praktiken und Werte zu bewahren (vgl. Querbach et al., 2020, S. 203). Allerdings können ehemalige Eigentümer-Manager auch als beschleunigendes Element fungieren für aktuelle Innovationsvorhaben. In diesem Fall nutzen sie das eigene Ansehen im Unternehmen, um den Nachfolger zu stärken und neue Ideen schneller umsetzen zu lassen (vgl. Querbach et al., 2020, S. 203).

Die Integration externen Wissens in das Familienunternehmen wird häufig als Ansatz erwähnt, weiterhin innovativ zu bleiben. Dies kann nicht zuletzt geschehen durch die Einstellung neuer Mitarbeiter. Auf der Ebene der Unternehmensführung in Familienunternehmen wird dies allerdings nur selten in Betracht gezogen. Jedoch wird in der Forschung hervorgehoben, dass die familieninterne Nachfolge nicht mehr die Regel ist oder sein sollte (vgl. Kreer et al., 2018, S. 522). Um die Diversität an Ideen in der Unternehmensführung zu steigern und angesichts der schwieriger werdenden Findung familieninterner Nachfolger sollte es vermehrt in Betracht gezogen werden, externe Lösungen in die Unternehmensführung einzubringen. Erneut ist es eine Frage des Abwägens und damit der Ambidextrie: Die Vorteile der Integration externen Wissens sollten in Balance stehen zu den Vorzügen der speziellen Familienressourcen.

6.3.4 Die mittelstandsgerechten Optimierungskriterien

Speziell für das Mittelstandsmodell ist ferner der starke Fokus auf eine Nische, in welcher man zumeist über Jahre hinweg die Marktführerschaft erreicht hat. Plötzliche Wachstumssprünge oder ungemaine Größenklassen können hier nur selten erreicht werden. Oftmals wollen die Eigentümer-Manager auch gar nicht über ein bestimmtes Maß hinaus wachsen. Großunternehmen, so nicht nur Experte 1, besäßen zu viele „Wasserköpfe“. Expertin 21 baut den folgenden Zusammenhang zwischen Größe und Innovationskraft auf: „[W]ir sagen, wir möchten nicht größer werden. Wir möchten innovativ bleiben.“ Steigende Unternehmensgröße wird von mittelständischen Vertretern demnach mit einem Verlust an Innovationskraft verbunden. Dies lässt die Folgerung zu, dass das Unternehmenswachstum mit Vorsicht geplant werden sollte, um den eigenen Geschwindigkeits- und Innovationsvorteil nicht zu gefährden. Bisherige Forschungserkenntnisse stützen diesen Schluss. So konstatieren Pahnke et al. (2023, S. 731), dass Eigentümer-Manager in der Regel eher darauf fokussiert seien, die langfristigen Aussichten und den sozioemotionalen Reichtum des Familienunternehmens zu stärken als Wachstum und Unternehmensgröße voranzutreiben. Die Vorteile der kleinen Größe von Familienunternehmen lässt sich auch eindeutig anhand der Agency-Theorie begründen. Hierbei kann der Entscheidungsprozess in drei Elemente unterteilt werden:

1. Das Management von Entscheidungen, worunter die Initiierung und die Implementierung von Entscheidungen fallen.
2. Die Entscheidungskontrolle, zu der die Ratifizierung und das Monitoring von Entscheidungen gezählt werden.
3. Das Tragen und Verarbeiten des entstehenden Risikos.

In kleinen Familienunternehmen falle die Komplexität geringer aus, so Pahnke et al. (2023, S. 732). Die Einheit aus Eigentum und Kontrolle führe das Management von Entscheidungen sowie die Kontrolle der Entscheidungen zusammen. Dies steigere die Effizienz enorm. Die Kosten des Transfers von entscheidenden Informationen sind deutlich verringert, da nur ein einzelner Agent oder nur wenige Agenten in der Unternehmensführung beteiligt sind. Zudem tragen

diese Agenten auch noch den Großteil des Risikos. Aus der Agenten-Theorie heraus bietet die kleine Unternehmensgröße demnach klare Vorzüge.

Im Mittelstand herrschen demnach andere zu optimierende Erfolgskriterien. Wachstum und steigende Unternehmensgröße rücken in den Hintergrund zugunsten transgenerationalen sozioemotionalen Reichtums Stabilität und langfristiger unternehmerischer Ziele. Dadurch erklärt sich zum Teil, dass mittelständische Unternehmen, obgleich sie über Jahre hinweg erfolgreich sind, keine auffallenden Größenzuwächse erfahren.

6.3.5 Die Nutzung der Intuition im Mittelstand

Die Geschwindigkeit der Entscheidungen sowie die Entschiedenheit, mit der im Mittelstand vorgegangen wird, machen einen beachtlichen Vorteil in den entsprechenden Unternehmen aus. Diese Schnelligkeit wird aber in vielen Fällen erst ermöglicht durch das Einbringen der Intuition. Da es sich hierbei zu großen Teilen um ein Gefühl oder eine Emotion handelt, welche nicht in Zahlen gefasst werden kann, ist es schwierig, konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten, beispielsweise aus den Aussagen der Experten zur Bedeutung des Bauchgefühls in der Unternehmensführung. Aus Sicht der Organisationstheorie könnte der Einsatz der Intuition gleichgesetzt werden mit einem Mangel an Professionalität. Manager in Familienunternehmen, so zumindest Naldi et al. (2007, S. 37), führten weniger Kontrollschritte durch und besitzen ein geringeres Wissen über Risikokonsequenzen. Eigentümer-Manager verspürten weniger Druck zu analysieren und verschiedene Alternativen auszuloten, da es weitaus weniger Stakeholder gibt. Familienunternehmen haben eine viel größere Diskretion, Ressourcen aufgrund von Instinkten und Bauchgefühlen zu verteilen. Oftmals würden Chancen verfolgt, die nicht auf rationale, sondern lediglich auf intuitive Weise begründet werden können (vgl. Naldi et al., 2007, S. 37). Das Eingehen von Risiken schlage sich in Familienunternehmen nicht in systematischen und formalen Prozeduren nieder. Ferner würden weniger Perspektiven einbezogen (vgl. Naldi et al., 2007, S. 41). Im verbreiteten Verständnis von Professionalität deutet dies darauf hin, dass der Mittelstand weniger professionell vorgeht als Nicht-Familienunternehmen. Doch ist eine solche Einschätzung darauf basiert, dass es nur eine Art der Professionalität gibt. Der Erfolg vieler Familienunternehmen gibt den Eigentümer-Managern Recht. Nicht selten wurde betont, dass man sich bei der Verwendung der Intuition sehr wohl gefühlt habe und dass die Entscheidungen sehr befriedigend waren. Vielleicht müsse man in Familienunternehmen nicht nach einer bestimmten Art der Professionalität suchen, sondern nach einer familienunternehmensspezifischen Qualität, die bisher noch nicht benannt wurde (vgl. Stewart & Hitt, 2012, S. 76). Vielleicht ist eine intuitiv geprägte Unternehmensführung auf eine andere Weise professionell. Die Intuition außer Acht zu lassen, würde für Eigentümer-Manager bedeuten, dass Schnelligkeit und Entscheidungskraft verlorengehen. Daher ist ein Verzicht auf die Intuition nicht ratsam.

6.3.6 Der Umgang mit mittelstandsspezifischen Herausforderungen

Doch obgleich die mittelständischen Experten äußerten, dass sie ihr Unternehmen wie ein schnelles und wenig Boot ansehen im Gegensatz zu einem behäbigen Frachter, wird auch der

Mittelstand stark von der steigenden Komplexität im Umfeld getroffen. Dabei ist der Fachkräftemangel für den Mittelstand seit Jahren eines der bestimmenden Themen. Brink et al. (2020, S. 22) erkannten bereits in den Jahren 2014 und 2017 in ihrer Expertenbefragung die Signifikanz des Fachkräftemangels. Dabei ist diese Herausforderung nicht gleichbleibend bedeutend, sondern steigt in ihrer Relevanz auffallend an. Im Vergleich von 2004 bis 2006 zu 2016 bis 2018 sei ein Anstieg der Relevanz von noch einmal 10 Prozent zu verzeichnen gewesen (vgl. Rammer et al., 2022, S. 26). Ganz ähnliches äußerten die Experten in der qualitativen Teilstudie. So vermutete Experte 22, dass er sich von traditionellen Erwartungen an die Bewerber verabschieden müsse. Heutzutage äußerten viele Bewerber ganz offen, dass sie keine allzu hohe Verweildauer in einem Unternehmen anstreben. Mit derartig veränderten Ansichten muss man ebenso im Mittelstand umgehen wie mit den Erwartungen, mehr Chancen zur Selbstverwirklichung geboten zu bekommen. Zeitgleich sollte nicht darauf verzichtet werden, jungen Arbeitskräften langfristige Entwicklungswege im Unternehmen aufzuzeigen. Oft ist es im Mittelstand so, dass einige Karrierestufen denjenigen, die nicht aus der Familie stammen, verwehrt bleiben. Eventuell muss dieses Vorgehen hinterfragt werden, auch mit Blick auf die Sicherung der Unternehmensnachfolge.

Die Flexibilisierung der Arbeit ist der momentan attraktivste Ansatzpunkt zur Mitarbeiterbindung (vgl. Brink et al., 2020, S. 22). Mittelständische Unternehmen – dies zeigten auch die Experteninterviews – müssen sich in dieser Hinsicht weiter öffnen. Ein weiteres Handlungsfeld könnte es sein, das Arbeitskräftepotenzial von Ausländern, Migrantinnen und Flüchtlingen stärker auszuschöpfen (vgl. Brink et al., 2020, S. 42). Ferner sollte das Umfeld im Unternehmen den Bedürfnissen älterer Arbeitskräfte angepasst werden, um deren Potenzial besser und langfristiger ausschöpfen zu können (vgl. Brink et al., 2020, S. 42). Vielfach geht es also darum, bereits vorhandenes Arbeitskräftepotenzial effizienter auszunutzen. Dies macht das Feld der Personalentwicklung zu einem Zukunftsthema für den Mittelstand. Hier sollten dem Mittelstand angemessene Ausgestaltungsformen, auch unternehmensübergreifend, entworfen werden.

Die Suche nach Lösungen für die Fachkräfteproblematik sei für den Mittelstand, so Rammer et al. (2022, S. 96), zugleich ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Innovationskraft zu steigern. Doch müsse die Verbesserung des Umgangs mit dem Fachkräftemangel auf einer politischen Ebene anfangen. Hier gilt es, die Komplexität deutlich zu verringern. Hinsichtlich des Fachkräftemangels müsse über schulische Maßnahmen, über eine bessere Migrationspolitik, über die Verbesserung der Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen sowie über eine beschleunigte Digitalisierung beraten werden (vgl. Rammer et al., 2022, S. 96). Die Abwanderung darf nicht zunehmen und ferner muss die Aus- und Weiterbildung in Deutschland, aber auch in jedem einzelnen Betrieb zeitgemäß gestaltet werden. Doch ist das daraus entstehende Potenzial dem Mittelstand auch zuzuführen. Das sollte nicht allein Aufgabe der Politik sein. Jedoch besitzen mittelständische Unternehmen den Nachteil, dass sie weniger sichtbar sind. Mittelständische Unternehmen könnten hier überlegen, Zusammenschlüsse zu bilden, um insgesamt auf eine Region aufmerksam zu machen.

Die Attraktivität einer Region oder eines Standorts hängt heutzutage nicht zuletzt mit der Digitalisierung zusammen. Der Einsatz neuer Technologien stellt ein zentrales Themenfeld für mittelständische Unternehmen dar (vgl. Papen et al., 2022, S. 1). Doch gilt es hier, gezielt Technologien aufzugreifen, die den Mittelstand wirklich voranbringen können. Eine darauf ausgerichtete Prüfung der Technologien ist aber häufig mit einem Zusatzaufwand verbunden, den ein einzelnes Mittelstandsunternehmen nicht stemmen kann, da dieses eher mit dem Tagesgeschäft befasst ist (vgl. Papen et al., 2022, S. 1). Dies ist eine Erschwernis, die den Mittelstand noch bremst. Es könnten diverse Prozesse und Unternehmensbereiche beschleunigt und modernisiert werden, von der Personalakquise über die Verwaltung bis zum Umgang mit Kunden. Unternehmenübergreifende Kooperationen und somit die Bündelung von Ressourcen unter Beihilfe von Experten aus Forschung und Politik können auch hier förderlich sein.

Ebenso wie einzelne Theorien den Mittelstand nur unzureichend erklären können, sollten Technologien und Lösungen, die in Großunternehmen wirksam sind, auf das Mittelstandsmodell angepasst werden. Dabei zu berücksichtigen ist, dass nur ein kleiner Teil des Mittelstands ausgesprochene Experten für Informations- und Kommunikationstechnologie beschäftigt. Ist dies in 78 Prozent der Großunternehmen der Fall, so liegt der Prozentsatz im Mittelstand bei lediglich 17 Prozent (vgl. Papen et al., 2022, S. 8). Es könnte ein enormes Potenzial im Mittelstand freigesetzt werden, wenn Informations- und Kommunikationslösungen erdacht werden, die nicht allein für ausgewiesene Experten handhabbar sind, sondern auch für mit solchen Anwendungen weniger vertraute Arbeitskräfte einen Vorteil bieten (vgl. Papen et al., 2022, S. 9).

Neben dem Fachkräftemangel ist ersichtlich, dass der Mittelstand insbesondere im Handlungsfeld der Digitalisierung tätig werden muss. Im europäischen Vergleich sind deutsche kleine und mittlere Unternehmen lediglich im Mittelfeld, obgleich Deutschland als führender Technologiestandort gilt (vgl. Papen et al., 2022, S. IV). Während der Coronakrise habe sich, so Papen et al. (2022, S. V), der Abstand zwischen Großunternehmen und Unternehmen aus dem Mittelstand noch einmal vergrößert. Erste umfangreiche Ansätze gibt es bereits, um eine großflächige Verbesserung der Digitalisierung im Mittelstand voranzutreiben. Hierzu zählen Initiativen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, die KMU-Trainings für den Umgang mit künstlicher Intelligenz anbieten oder solche Initiativen, die die Kooperation zwischen Start-ups und mittelständischen Unternehmen intensivieren. Zudem fokussiert sich das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit der Plattform *Lernende Systeme* stärker auf Unternehmen aus dem Mittelstand und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales richtet regionale Standorte ausdrücklich auf den Einsatz künstlicher Intelligenz aus (vgl. Papen et al., 2022, S. 8). Vor allem die Politik ist gefordert, um die Durchdringung des Mittelstands mit neuen Technologien wie der künstlichen Intelligenz zu verstetigen (vgl. Brink et al., 2020, S. 15-16). Der Ausbau der immer noch rückständigen digitalen Infrastruktur in Deutschland ist ebenso unerlässlich dabei wie die Stärkung der IT-Sicherheit (vgl. Brink et al., 2020, S. 15-16).

Die Anwendungspunkte der Digitalisierung sind vielfältig. Je nach Branche zeigen sich unterschiedliche Digitalisierungspotenziale mit unter anderem dem autonomen Fahren oder dem

Online-Handel. Mit der Verbesserung der Breitbandversorgung ist es bei der Infrastruktur nicht getan. Hinzu kommen notwendige Projekte bei der Digitalisierung öffentlicher Institutionen (vgl. Kranzusch et al., 2019, S. 2). Günstigere durch die Politik geschaffene Voraussetzungen müssen aber auch mit Schlüsselkompetenzen in den einzelnen mittelständischen Unternehmen zusammentreffen. Die digitale Kompetenz wird von vielen Vertretern aus der Wirtschaft, der Wissenschaft und dem Mittelstand selbst als entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eingestuft (vgl. Brink et al., 2020, S. 20). Dabei komme es darauf an, Arbeits- sowie Geschäftsmodelle – wenn notwendig – gänzlich zu transformieren.

Was sich bereits zeigt durch die fortschreitende Digitalisierung ist die steigende Vernetzung zwischen vielen Akteuren. Die Bildung regionaler Cluster, bei denen die einzelnen Akteure von den Kompetenzen und Ressourcen anderer profitieren können, ist ein wesentlicher Vorteil der Digitalisierung. Immer stärker werden Unternehmen des Mittelstands nun in dynamische unternehmensübergreifende Netzwerke eingebunden (vgl. Brink et al., 2020, S. 21). Je kleiner das Unternehmen ist, desto weniger personelle Ressourcen stehen zur Verfügung. Hier könnte man von den Ressourcen anderer mittelständischer Unternehmen profitieren. Anhand eines ständigen und flexiblen Austauschs können alle Akteure eines Netzwerks oder Clusters Vorteile aus der Gemeinschaft ziehen. Faktoren wie eben dieser Ressourcenmangel, Defizite im Know-How oder der Fachkräftemangel führen dazu, dass Unternehmen des Mittelstands immer häufiger Kooperationsnetzwerke bauen und dabei auch externe Partner hinzuziehen. Auf diese Weise können Innovationen schneller zur Marktreife gebracht werden und zudem kann die Sichtbarkeit einer ganzen Region erhöht werden (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 245). Regional verankerte Unternehmen leiden zumeist unter denselben wirtschaftlichen Nachteilen. Anstatt in jeder Organisation ähnliche Experten auszubilden, könnten diese Experten in Kooperation mit Politik und Wissenschaft angelernt werden, sodass unternehmensübergreifende Synergien realisiert werden können. In den Experteninterviews zeigte sich deutlich, welche Vorteile beispielsweise aus der Zusammenarbeit mit Hochschulen entstehen können.

Über diese Schnittstellen zu Hochschulen könnten im Folgenden dann auch stärkere Verbindungen zu jungen Unternehmen aufgebaut werden. Röhl und Engels (2021, S. 381) schlagen insbesondere für die digitale Transformation des Mittelstands eine stärkere Verzahnung mittelständischer Unternehmen und Start-ups vor. Dabei können sich komplementäre Kompetenzen ergänzen: Start-ups auf der einen Seite können neue Innovationsideen zumeist schneller testen, wohingegen der Mittelstand auf einen treuen Kundenstamm zurückgreifen kann (vgl. Röhl & Engels, 2021, S. 382). Ebenso könnten derartige Kooperationen die Problematik des Fachkräftemangels zumindest zum Teil lösen. Jedoch können derartige Zusammenarbeiten nicht ohne die Überwindung gewisser Hürden geschehen. Schon die Unternehmenskulturen im Mittelstand und in Start-ups können höchst unterschiedlich sein (vgl. Röhl & Engels, 2021, S. 382). Doch ist zu beachten, dass die Zusammenarbeit zwischen Start-ups und mittelständischen Unternehmen sich intensiviert hat (vgl. Röhl & Engels, 2021, S. 385). Dies zeugt von klar erkennbaren Vorteilen. Derartige Zusammenschlüsse profitieren davon, dass die Zahl der

Plattformangebote zur Verknüpfung steigt (vgl. Röhl & Engels, 2021, S. 385). Die Zusammenarbeit mit Start-ups wird auch daher interessanter für mittelständische Unternehmen, da altbewährte Geschäftsmodelle neugedacht werden müssen. Klassische Industrieunternehmen, beispielsweise aus dem Maschinenbau, erweitern vermehrt ihr Angebot um Dienstleistungen. Es werden nun oft auch Überwachungen, Wartungen, Reparaturen und Schulungen ins Angebot genommen. Produzierende Unternehmen, welche nun die Serviceorientierung steigern wollen, können von den innovativen Ansätzen von Start-ups profitieren. Diese kleineren Unternehmen wiederum können die Vorzüge eines größeren Partners und dessen stabilen Kundenprofils genießen (vgl. Röhl & Engels, 2021, S. 385-386).

Anhand dieser Hinweise auf die sich intensivierende Relevanz von Kooperationen und losen Netzwerken – insbesondere auf regionaler Ebene – wird die Flexibilitätsdimension der virtuellen Organisation umso wichtiger. In den Interviews allerdings wurde diese Dimension nicht sehr häufig angesprochen. In repräsentativen Erhebungen wie jener von Brink et al. (2020, S. 11) wird dagegen hervorgehoben, dass Unternehmen aus dem Mittelstand verstärkt mit anderen Unternehmen kooperieren sollten. Auf diese Weise könne eine kritische Gesamtgröße erreicht werden, Risiken könnten verteilt werden und die Beschaffung von Kapital könnte vereinfacht werden. Es kann demnach erwartet werden, dass die Relevanz der virtuellen Organisationsflexibilität in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen wird.

Sowohl in aktuellen Forschungsergebnissen als auch in den Expertenaussagen aus der qualitativen Teilstudie wird ersichtlich, dass politische Akteure unter enormem Zugzwang stehen. Die stetig zu steigende Bürokratie wird als enormes Hemmnis im Mittelstand wahrgenommen. Dies führe laut Icks und Welter (2022, S. 7) gar dazu, dass einige Unternehmen aus dem Mittelstand bestimmte bürokratische Anforderungen absichtlich nicht mehr umsetzen. Im Mittelstand herrscht dabei ein weitgefasseter Begriff der Bürokratie. Neben Informations- und Dokumentationsanforderungen werden hierzu auch Regelungen von Selbstverwaltungsorganisationen und Vorgaben von Normierungsinstituten oder Berufsgenossenschaften gezählt. Demnach ordnet der Mittelstand auch solche bürokratischen Hemmnisse der Politik zu, auf welche diese eigentlich gar keinen Einfluss ausüben kann (vgl. Icks & Welter, 2022, S. 7).

Eine Verbesserung des Austauschs zwischen Politik und Mittelstand muss treffender konzipiert werden als es heute noch der Fall ist. Eine zusätzliche Vermittlungsstelle beispielsweise könnte den Austausch noch komplexer machen. Mit dem aktuellen Grad an Komplexität und vor allem mit dem aktuellen Grad an Bürokratie raubt man allerdings dem Mittelstand seine so erfolgsbringende Flexibilität. Für mittelständische Unternehmen sind die Amtswege äußerst umständlich. Die Investitionsplanungen und vorbereitenden Maßnahmen werden erheblich erschwert durch die ihnen auferlegten bürokratischen Pflichten. Für die Politik ist eine gezielte Mittelstandspolitik aber ebenso eine große Herausforderung, da zum Mittelstand unterschiedlichste Unternehmen gezählt werden können (vgl. Welter & Levering, 2021a, S. 218). Um Bürokratie zielgerichtet abbauen zu können, ist ein stärkerer Einbezug des Mittelstands selbst unerlässlich (vgl. Icks & Welter, 2022, S. 7). Die Praxisorientierung der Gesetzgebung und der Umsetzung

der Gesetze muss gesteigert werden. Insbesondere beim Klimaschutz wird dies notwendig sein. Gesetzesinitiativen des Umweltministeriums sollten sogleich vom Wirtschaftsministerium auf ihre Belastungen für den Mittelstand hin geprüft werden (vgl. Icks & Welter, 2022, S. 7).

Die Schwierigkeiten, die durch den Energie- und Klimawandel, nicht allein auf finanzieller, sondern auch auf technologischer Ebene entstehen für den Mittelstand, sollten von der Politik vorausschauend einbezogen werden in die Entwicklung von Gesetzen und Vorgaben. Durch den Klimawandel verändere sich, so Brink et al. (2020, S. VI), das Konsumverhalten und letztendlich komme es zur Veränderung jahrzehntelang erfolgreicher Geschäftsmodelle. Jede politische Anordnung bedeute für den Mittelstand im Zweifelsfall eine neue bürokratische Belastung (vgl. Brink et al., 2020, S. 33). Gelingen aber eine mittelstandsfreundliche Politik und Gesetzgebung beim Klimawandel und bei der Energiewende, so kann der Mittelstand hier einmal mehr die Technologieführerschaft übernehmen. Die Politik sollte diese Chance ermöglichen, um den Standort Deutschland nachhaltig aufzuwerten. Für eine mögliche technologische Führerschaft durch den Mittelstand sprechen auch die langfristige Ausrichtung sowie die hohe soziale und emotionale Verantwortung, die im Mittelstand verbreitet ist.

Der langfristige Erfolg des Mittelstandsmodells wird zudem einzig möglich sein, wenn globale Chancen wahrgenommen werden können. In den letzten Jahren ist jedoch eine Tendenz zum Protektionismus wahrnehmbar. Wichtige Regionen gehen den gegenseitigen Wettbewerb an, indem einheimische Unternehmen bevorzugt werden und internationalen Handelsbeziehungen weniger Aufmerksamkeit geschenkt wird. Der wachsende Protektionismus innerhalb der Weltwirtschaft bedeutet für den Mittelstand eine erhöhte Unsicherheit (vgl. Welter & Levering, 2021b, S. 6). Derartigen protektionistischen Tendenzen sollte entgegengewirkt werden, so Brink et al. (2020, S. 37). Besondere Nachteile entstünden aus der restriktiver werdenden Handelspolitik der Vereinigten Staaten (vgl. Gaubinger, 2021, S. 4). Der Protektionismus erschwere die Teilnahme an internationalen Wertschöpfungsketten sowie an wechselseitigen Wissens- und Technologietransfers. Zugleich wird aber auch erkannt, dass eine starke Abhängigkeit von ausländischen Handelsplätzen und Zulieferern und Abnehmern gefährlich werden kann. Es besteht zeitgleich – neben dem Wunsch nach dem Abbau von Protektionismus – das Anliegen, regionale Wertschöpfungsketten wieder stärker aufzugreifen (vgl. Brink et al., 2020, S. 37).

Die heutige Wirtschaftswelt hält für den Mittelstand Herausforderungen aus mehreren Perspektiven bereit. Einige dieser Herausforderungen erzeugen dabei widersprüchliche Anforderungen. Mittelständische Unternehmen müssen sich sowohl der Globalisierung als auch dem Protektionismus und dem steigenden Nationalismus stellen. Weltpolitische Ereignisse lassen in kürzester Zeit ganze Wertschöpfungsketten in sich zusammenbrechen, ohne dass dies teilweise abzusehen war. Der Begriff der VUCA-Welt war womöglich nie zutreffender als momentan. Auf diese Weise geraten selbst die vielfach gerühmten Hidden Champions unter Druck (vgl. Gaubinger, 2021, S. 1). Es sollte ein Ansinnen der Politik sein, diese widersprüchlichen Spannungen aufzulösen oder zumindest abzumildern. Eine mittelstandsfreundliche Politik sollte nicht an den Landesgrenzen aufhören.

6.4 Implikationen für die Forschung

6.4.1 Die Abgrenzung und Differenzierung von Flexibilitätskonzepten

Während der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen wurde eines sehr deutlich: Es mangelt an einer einheitlichen Definition und Typologisierung der Flexibilität in der Organisationstheorie. Der Begriff der Flexibilität wird wie kaum ein anderer inflationär gebraucht. Weder zeigen sich hier Präzision noch Schärfe. Die Forscher nehmen nur selten Bezug aufeinander. Häufig wird derselbe Begriff für unterschiedliche Konzepte verwendet. Dann wiederum werden für dasselbe Konzept zwei unterschiedliche Bezeichnungen gewählt. Dies heben auch Hillmann und Günther (2021, S. 32) hervor. Englische Begriffe wie *organizational flexibility*, *organizational change capacity*, *organizational adaptive capacity* und *organizational buffering capacity* seien nur einige wenige Begriffe, die im Grunde dieselben Ideen umfassen. Es war nicht das zentrale Ziel dieser Arbeit, eine Vereinheitlichung des Konzepts der Flexibilität herbeizuführen. In Zukunft sollte es aber zu einer solchen Klarheit kommen. Auf diese Weise können Missverständnisse verhindert und interdisziplinäre Wissenstransfers ermöglicht werden.

Grundlegend für diese Arbeit ist eine Auffassung der Flexibilität, die sich auch bei Walter (2021, S. 363-364) findet. Dabei handelt es sich bei der Flexibilität um das Attribut eines Systems, sich innerhalb zuvor etablierter Parameter zu verändern. Flexibilität existiere somit ex ante zu Veränderungen im Umfeld. Flexibilität stellt die Option zur Adaption und zum Wandel dar, welche sich aber nur innerhalb eines zuvor festgelegten Rahmens abspielen kann. Flexibilität wird somit zu einem Puffer, um für Stabilität zu sorgen, indem Unsicherheit absorbiert und potenzielle negative Effekte reduziert werden können (vgl. Walter, 2021, S. 363-364).

Die Agilität, wie es auch Fayezi et al. (2016, S. 402) konzipieren, kann als Paradigma des Wandels auf der Makro-Ebene erachtet werden, während die Flexibilität sich auf Mikro-Elemente konzentriert, die oftmals eher mit operationalen Komponenten befasst sei. Die Flexibilität ist eher eine interne Antwort auf Stimuli. Die Agilität wiederum treibe fortdauernd die Proaktivität, die Responsiveness, die Adaptionfähigkeit, die Kooperationsbereitschaft und eben die Flexibilität voran (vgl. Fayezi et al., 2016, S. 402). Damit kann die Agilität über der Flexibilität angesiedelt werden in dem Sinne, dass die Agilität über die Flexibilität hinausgeht.

Diese Ausarbeitung leistet eine fundierte Systematisierung der Ideen zur Flexibilität und sortiert diese im Vergleich zu ähnlichen Konzepten ein. Die Responsiveness als weiteres wichtiges Konzept ist noch stärker extern und reaktiv ausgerichtet als die Agilität. Hohe Responsiveness liegt vor, wenn zeitnah und rechtzeitig auf externe Stimuli in aufmerksamer Weise reagiert werden kann. Diese Stimuli gehen zumeist vom Kunden aus (vgl. Bernardes & Hanna, 2009, S. 41). Essenziell ist die Annahme der Organisationsflexibilität als Instrument des Managers. So ist es beispielsweise auch bei Hensellek et al. (2023, S. 1) angelegt. Die strategische Flexibilität wird hier als Mediator der Beziehung zwischen der unternehmerischen Führungsstärke und der Performance des Unternehmens identifiziert. Auf Basis der Upper-Echelons-Theorie sollte in Zukunft näher untersucht werden, wie sich persönliche Eigenschaften und

Verhaltensweisen auf die Unternehmensleistung auswirken. Besonders im Mittelstand kann dies wichtige Einsichten vermitteln, da der Eigentümer-Manager erheblichen Einfluss auf die Ausrichtung des Unternehmens hat. Herausgefunden werden muss, welche Ansatz- und Steuerungspunkte für den Manager existieren und welche Eigenschaften des Managers besonderes wirkmächtig sind. Diese Ausarbeitung bietet dafür zentrale Ergebnisse, beispielsweise durch die Wirkungsbeziehungen zwischen Dimensionen der Manager- und der Organisationsflexibilität.

Wichtig ist dabei, dass es sich bei Konzepten wie Flexibilität, Agilität und dynamischen Fähigkeiten um klar zu trennende Ideen handelt. Zwar gibt es Verknüpfungspunkte, doch sind die Trennlinien klar. Allerdings finden sich auch in aktuellen Veröffentlichungen noch unzureichende Bezeichnungen. Bamel und Bamel (2018, S. 1556) nennen die strategische Flexibilität beispielsweise eine „wichtige dynamische Fähigkeit“. Auch Zhou und Wu (2010, S. 548) bezeichnen die strategische Flexibilität als dynamische Fähigkeit, welche es ermöglicht, Ressourcen neu zuzuteilen und operationale Routinen neu zu entwerfen. Die strategische Flexibilität sei notwendig, um organisationale Trägheit zu verhindern, um explorativ Innovationen zu finden, um Diskontinuitäten im Umfeld zu verarbeiten und nicht zuletzt Ressourcen und Prozesse zu rekonfigurieren (vgl. Zhou & Wu, 2010, S. 549). Hier werden viele Stichworte, welche eigentlich dem Konzept der dynamischen Fähigkeiten zuzuordnen sind, mit der strategischen Flexibilität verbunden. Derartig unklare Trennlinien zwischen den Konzepten steigern die Konfusion in der Wissenschaft und erschweren die Entwicklung eindeutiger Forschungsergebnisse. Die Trennschärfe zu erhöhen, darf aber nicht bedeuten, dass Verknüpfungen dort, wo sie sinnvoll sind, nicht vorgenommen werden können. Einige Ideen beispielsweise aus dem Konzept der dynamischen Managerfähigkeiten bieten ebenfalls einen Mehrwert für Ideen der Managerflexibilität. So können beispielsweise Erkenntnisse zum Sozial- und Humankapital aufschlussreich sein für die Forschung zur interpersonellen oder informationellen Managerflexibilität. Die vermutlich wichtigste Verknüpfung, die aber vorangetrieben werden sollte, ist jene zwischen den Dimensionen der Managerflexibilität und den drei dynamischen Managerfähigkeiten. Dieses komplexe Netzwerk an Unternehmens- und Managerkomponenten könnte helfen zu verstehen, wie erfolgreiche Unternehmen mit der aktuellen Komplexität im Umfeld umgehen. Um allerdings klare Trennlinien ziehen zu können, müsste eventuell einen Schritt zurückgetreten werden, um in explorativer Weise eine stichhaltige Theorie zu generieren. Die Gedanken in dieser Arbeit stellen einen Startpunkt dar in dieser Hinsicht. Den Hintergrund können dabei verschiedene Theorien bilden. Die Upper Echelons-Theorie ist ebenso wie der Resource Based-View, der Dynamic Capabilities-View sowie die Systemtheorie eine wertvolle Basis.

Es kann aber vermutlich nicht eine Theorie der Flexibilität für alle Unternehmensgrößen und -sphären geben. Dies zeigte sich auch in dieser Untersuchung. Theoretisch hergeleitet wurde ein Flexibilitätskonzept bestehend aus sechs Perspektiven. Doch zeigte sich in der quantitativen Untersuchung, dass es eventuell widersprüchliche Wirkungsbeziehungen gibt zwischen den einzelnen Dimensionen der Flexibilität im Mittelstand. Es kann ebenso an einem ungenau

entworfenen Fragebogen gelegen haben. Die quantitativen Ergebnisse machen eine tiefergehende theoretische Ergründung notwendig. Es kann davon ausgegangen werden, dass im Mittelstand eine spezielle Flexibilität vorliegt oder dass andere Flexibilitätsdimensionen im Mittelstand relevant sind im Vergleich zu Großunternehmen. Es besteht demnach eine Forschungslücke zu möglichen Widersprüchen zwischen einzelnen Flexibilitätsdimensionen. Ferner kann anhand großangelegter explorativer Studien genauer fundiert werden, was sich hinter weniger erforschten Dimensionen der Organisationsflexibilität verbirgt. Explorative Experteninterviews als geeignete Methode dienen der Orientierung in einem bisher noch unübersichtlichen oder ungenügend strukturierten Feld. Auf diese Weise könne ein Untersuchungsgebiet besser systematisiert werden, so Bogner und Menz (2001, S. 479). Ein großer Mehrwert der explorativen Experteninterviews sei, so Bogner und Menz (2001, S. 480) weiter, dass mit dieser Methode Theorien und Typologien generiert werden, da es sich um ein offen und flexibel gehaltenes Verfahren handele. Um die Flexibilität zu verstehen, ist demnach wiederum selbst ein flexibler Ansatz zu wählen. Dies betrifft insbesondere die organische Organisationsflexibilität. Dies ist eine sehr wichtige Flexibilitätsdimension, da die organische Perspektive beschreibt, was Organisationen befähigt, langfristig zu überleben und ein gesundes Wachstum zu vollziehen.

Multiperspektivische Konzepte mögen überaus komplex anmuten, doch besitzen sie eine höhere Erklärungskraft als eindimensionale Ansätze. Dies gilt nicht zuletzt für die Managerflexibilität. Eine fundierte Typologie bietet trennscharfe Differenzierungen zwischen einzelnen Dimensionen. Dies hat deutliche Vorteile im Vergleich zu losen Auflistungen wie jener von Burgoyne und Stuart (1976, S. 26) zur relativen Wichtigkeit von Managementfähigkeiten. Mehrdimensionale Konstrukte erfordern aber nicht allein, dass die Wirkungen der einzelnen Dimensionen auf ein abhängiges Kriterium beachtet werden, sondern dass darüber hinaus Interdependenzen berücksichtigt werden. Dies ist ein Aspekt, der bei den drei Dimensionen der Managerflexibilität wie auch bei den dynamischen Managerfähigkeiten noch weiterer Forschung bedarf. Im Fokus dieser Untersuchung standen vor allem eigenständige Unternehmerpersönlichkeiten. Die Eigentümer-Manager im Mittelstand können beinahe eigenmächtig entscheiden, selbst wenn es sich um wegweisende Entscheidungen für das Unternehmen handelt. Allerdings ist es in vielen Unternehmen nicht der Fall, dass das Management lediglich aus einer Person besteht. Aufschlussreich wäre insbesondere die Untersuchung der Diversität von Flexibilitätsniveaus und dynamischen Fähigkeiten innerhalb eines mittelständischen Managementteams. Bereits Auh und Menguc (2005, S. 249) fanden Hinweise darauf, dass eine hohe Diversität im Management positive Auswirkungen auf die Innovationskraft hat. Sowohl unterschiedliche Erfahrungen und Bildungshintergründe als auch verschiedene Funktionen können förderlich sein in diesem Kontext. Gleichsam gibt es Hinweise, dass eine zu hohe Diversität, insbesondere bei der funktionalen Expertise, Nachteile nach sich ziehen könnte in Bezug auf die Innovationskraft (vgl. Auh & Menguc, 2005, S. 259). Für den Mittelstand allerdings fehlt es bisher an einer derartigen aussagekräftigen Analyse.

Nicht nur für den Mittelstand, sondern generell in der Managementforschung mangle es immer noch an der Untersuchung jener Aktionen der Manager, mit denen diese langfristige Wertschöpfung erzeugen. Bis noch vor einigen Jahren habe man insbesondere den Einfluss von Ressourcen auf den Wettbewerbsvorteil erforscht, so Huy und Zott (2018, S. 29). Die Ideen der dynamischen Managerfähigkeiten können hier eine hilfreiche theoretische Grundlage bilden. Doch kann darüber hinaus gefragt werden, ob es dynamische Fähigkeiten mit unterschiedlichen Zeithorizonten gibt. Im Mittelstand beispielsweise sind sowohl in kurzer Sicht dynamische Fähigkeiten notwendig wie auch in langer Sicht. Diese lange Sicht betrifft im Besonderen die Nachfolgephasen in Familienunternehmen.

6.4.2 Die sprachwissenschaftliche Untersuchung der Unternehmensführung im Mittelstand

Zu den Erkenntnissen, die diese Untersuchung nicht liefern konnte, die für die Forschung aber höchst relevant sein könnten, zählt die sprachwissenschaftliche Analyse der Aussagen der Experten. Es könnte beispielsweise untersucht werden, ob die Eigentümer-Manager bestimmte Wort- und Themenfelder mehr oder weniger häufig verwenden. Metaphern, Sprichworte, Analogien, Wiederholungen können ebenso interessant sein wie Vergleiche oder der Einsatz von Personal- oder Reflexivpronomen, beispielsweise wenn es um das Unternehmen geht. So sprachen viele Experten in den Interviews vom Team, von der Mannschaft und sie schlossen sich in die Belegschaft ein als Mitglied der besagten Mannschaft. Eine ähnliche Untersuchung führten Choudhury et al. (2019, S. 1706) durch, indem sie die orale Kommunikation von Managern erforschten. Sie ordneten diese Kommunikation als kognitive Managerfähigkeit ein. Jedoch konzentrierte sich die Forschung in diesem Kontext noch stark auf die schriftliche Kommunikation, so Choudhury et al. (2019, S. 1709).

6.4.3 Die Auseinandersetzung mit der intuitiven Unternehmensführung im Mittelstand

Der Mehrwert der Mixed Methods und der qualitativen Teilstudie wurde unter anderem daran deutlich, dass mit der Intuition auf induktive Weise ein Aspekt der Unternehmensführung relevant wurde, welcher vorher in dieser Weise nicht berücksichtigt worden war. Weitere Forschung könnte klären, ob es sich bei der Intuition um eine Flexibilitätsoption oder eine dynamische Fähigkeit handelt. Intuition wird nicht selten als Gegenteil zur Professionalität erachtet. Doch gebe es Forschungslücken zu den verschiedenen Modi der Professionalität in Familienunternehmen, so Stewart und Hitt (2012, S. 75). Es sei aber zu vermuten, dass im Mittelstand eine gänzlich andere, distinkte Professionalität vorherrsche. Man brauche ein neues Vokabular für die Unternehmensführung in Familienunternehmen (vgl. Stewart & Hitt, 2012, S. 76). Dem Verständnis der Entscheidungsfindung in Familienunternehmen förderlich wäre eine Klärung der Hierarchie in Bezug auf dynamische Managerfähigkeiten, Ressourcen und Intuition. Es muss noch stärker aufgeklärt werden, ob es sich bei der Intuition um eine Ressource, eine dynamische Fähigkeit oder ein Potenzial handelt. Das Zusammenspiel dieser Konzepte nimmt eine immer wichtigere Stellung in der Forschung zur Wettbewerbsfähigkeit eigentümergeführter Unternehmen ein. So setzen sich Tiberius et al. (2021) mit den sozialen Mikrofundamenten

der dynamischen Fähigkeiten in Familienunternehmen auseinander und erforschen, wie diese nachhaltige Entwicklungen über ökonomische Gesichtspunkte hinaus beeinflussen. Es wurden hierfür mehrere semistrukturierte Experteninterviews durchgeführt. Eine zentrale Erkenntnis, welche dem Ergebnis dieser Arbeit ähnelt, ist, dass die Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen weniger formalisiert und eher intuitionsbasiert, basierend auf Erfahrungen und Bauchgefühlen, sind. Stellvertretend wird eine Expertenaussage angebracht, in der es heißt, dass man in der Geschäftsführung nicht zuerst eine umfangreiche Kalkulation durchführe, sondern, dass man mutig genug sei, Risiken einzugehen und entscheidungsfreudig sei (vgl. Tiberius et al., 2021, S. 6). Derartige Aussagen sind beinahe deckungsgleich mit den Aussagen in dieser Arbeit. Sie unterstreichen die These, dass in Familienunternehmen eine andere Art der Entscheidungsfindung und Unternehmensführung vorliegt. Diese hängt eng mit der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens zusammen. Soll die Erfolgsformel des Mittelstands verstanden werden, so kann die Forschung nicht umher kommen, die Rolle der Intuition stärker zu berücksichtigen.

6.4.4 Die Auseinandersetzung mit der Ambidextrie in der Unternehmensführung im Mittelstand

Zu einer solch speziellen Unternehmensführung zählt der Umgang mit Spannungen. Dies ist ein weiterer Punkt, der in Bezug auf den Mittelstand noch zu selten ergründet wird. Untersuchungen der Ambidextrie im Mittelstand, basierend auf der Upper Echelons-Perspektive, können Aufschluss darüber geben, wie Eigentümer-Manager trotz beschränkter Ressourcen langfristigen Erfolg schaffen. Erste Hinweise bietet eine Untersuchung von Weigel et al. (2023, S. 592), in der die Effekte der Managerfähigkeiten der Ambidextrie im Mittelstand analysiert werden. Der Fokus liegt hier auf den Finanzmanagern. Es werden Hinweise dafür gefunden, dass die organisationale Ambidextrie tatsächlich vorteilhaft für mittelständische Unternehmen sein kann, um trotz Ressourcenbegrenzungen erfolgreich zu sein (vgl. Weigel et al., 2023, S. 592).

6.4.5 Die Auseinandersetzung mit dem geringen Frauenanteil in der Unternehmensführung im Mittelstand

Ein ganzheitliches Bild der Unternehmensführung im Mittelstand sollte nicht allein Manager, Eigentümer und Nachfolger umschließen, sondern auch *Managerinnen*, *Eigentümerinnen* sowie *Nachfolgerinnen*. Kennzeichnend für das Mittelstandsmodell ist schon lange, dass hauptsächlich Männer in der Unternehmensführung sind und als Nachfolger in diese Führungspositionen aufsteigen. Einer Erhebung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zufolge lag der Frauenanteil in der Chefetage des Mittelstands im Jahr 2020 bei 16,8 Prozent. 2014 dagegen betrug der Prozentsatz schon mal 19,4. Es ist demnach kein Anstieg der Frauenquote in der Unternehmensführung des Mittelstands zu erkennen (vgl. Abel-Koch & Schwartz, 2021). In den USA hingegen liegt der Prozentsatz bei vergleichbaren Unternehmen deutlich höher. 33 Prozent der Familienunternehmen würden in den Vereinigten Staaten von Frauen geführt, so

Meroño-Cerdán und López-Nicolás (2017, S. 224). Jedoch argumentieren die Autoren, dass Frauen in Familienunternehmen oftmals zwar wichtige, aber eher subtilere Rollen im Hintergrund ausfüllen. Doch gebe es noch umfassende Forschungslücken hinsichtlich der Frage, welche aktiven Rollen Frauen in Familienunternehmen einnehmen und welche Vorteile eine höhere Frauenquote nach sich ziehen könnte (vgl. Meroño-Cerdán & López-Nicolás, 2017, S. 225). Weitere Analysen seien dahingehend notwendig, dass oftmals männliche Nachfolger im Vergleich zu Frauen bevorzugt werden (vgl. Meroño-Cerdán & López-Nicolás, 2017, S. 235). Bisherige Erkenntnisse zum Effekt einer höheren Frauenquote in der Unternehmensführung sind widersprüchlich. Zum einen gebe es Hinweise auf eine negative Relation zwischen der Involvierung von Frauen auf höchster Ebene und der Unternehmensperformance. Zum anderen wird auf mögliche positive Wirkungen hingewiesen (vgl. D'Amato, 2017, S. 299-300). Die Resultate von D'Amato (2017, S. 311) lassen den Schluss zu, dass die Integration von Frauen in der Unternehmensführung von Familienunternehmen deutlich vorteilhafter ist als eine solche Involvierung in Nicht-Familienunternehmen. Dementsprechend sollten weitere Untersuchungen durchgeführt werden hinsichtlich der zielgerichteten Einbindung von Frauen im Management des Mittelstands. Argumentiert werden kann in diesem Kontext mit den positiven Effekten der Geschlechterdiversität. Diese erweitere das Ausmaß an Human- und Sozialkapital und ermögliche eine schnellere Wahrnehmung von Bedrohungen und Chancen (vgl. Wilson et al., 2013, S. 1373). Zugleich können Wilson et al. (2013, S. 1383) in ihrer Untersuchung feststellen, dass Geschlechterdiversität das Insolvenzrisiko signifikant senken kann. Auffallend ist, dass die Geschlechterdiversität zudem vorteilhafte Effekt in Bezug auf die Stabilität des Managements hat sowie das Ausbleiben von Konflikten auslöst (vgl. Wilson et al., 2013, S. 1384). Das Mittelstandsmodell sollte aber nicht allein hinsichtlich der Involvierung von Frauen in der Unternehmensführung transformiert werden. Auch in Bezug auf andere vorherrschende Merkmale des Mittelstands gilt es womöglich, Veränderungen vorzunehmen. Nicht selten wird mittelständischen Unternehmen zugeschrieben, großen Wert darauf zu legen, die eigenen Erfolgsgeheimnisse zu wahren und daher zu versuchen, eine hohe Wertschöpfungstiefe zu erreichen. Neuere Studienergebnisse allerdings belegen, dass der Mittelstand sich immer mehr für Kooperationen öffnet, unter anderem mit wissenschaftlichen Einrichtungen (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 251). Doch seien die Erkenntnisse hieraus in vielen Fällen unbefriedigend. In der qualitativen Studie dagegen wurde bei einigen Unternehmen von durchaus hilfreichen Erkenntnissen in Verbindung mit Hochschulen gesprochen. Verbesserungsbedarf bestehe hier, so Kaschny et al. (2015, S. 251), im Besonderen bei der Kommunikation mit wissenschaftlichen Institutionen sowie bei der Sicherstellung der praktischen Nützlichkeit der Ergebnisse. Die Öffnung des Mittelstandsmodells wird aber nicht allein in Richtung wissenschaftlicher Einrichtungen beobachtet. Verstärkt bündelten mittelständische Unternehmen ihre Ressourcen und schärften den eigenen Kernkompetenzfokus (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 280). Auf diese Weise könnten die eigenen Alleinstellungsmerkmale verbessert werden und zeitgleich die Expertise von Partnern hinzugezogen werden. Hier wird die steigende Relevanz der virtuellen Organisationsflexibilität

ersichtlich. Zwar wurde in der qualitativen Studie vergleichsweise wenig geäußert zur virtuellen Dimension der Organisationsflexibilität, doch zeigen Analysen wie die zuvor beschriebene, dass die flexible Kopplung in globalen und lokalen Wertschöpfungsketten wichtiger wird. Durch eine solche Öffnung und Überarbeitung des Mittelstandsmodells könnte besser nachvollzogen werden, was die Ursache des beachtlichen Wettbewerbsvorteils des Mittelstands ist.

6.4.6 Die Ausarbeitung einer Theorie der Unternehmensführung im Mittelstand

Der Mittelstand ist eine Eigenart Deutschlands. Unternehmer und Politiker anderer Länder wollen dieses Modell replizieren (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 349). Um besser verstehen zu können, inwiefern das Mittelstandsmodell übertragbar ist, ist die Kontextgebundenheit mittelständischer Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Laut Pahnke und Welter (2019, S. 355) besteht genau hier eine Forschungslücke. Welche Merkmale des Mittelstands generisch und welche kontextabhängig sind, sei noch unklar. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen geschieht die Untersuchung aber bisher in umgekehrter Weise: Generelle Konzepte aus der Organisationsforschung, ausgelegt auf Großunternehmen, werden übertragen auf den Mittelstand. Interessant wäre aber vor allem eine Überprüfung der Übertragbarkeit des Mittelstandsmodells.

Pahnke et al. (2023, S. 740) folgend seien die Kernmerkmale des Mittelstands die Einheit aus Eigentum und Kontrolle, die personengebundene Unternehmensführung sowie das Tragen des Großteils des unternehmerischen Risikos. Dieses Modell, getrieben durch eine langfristige Ausrichtung, tiefe emotionale Verbundenheit und die Relevanz der Familie hinter dem Unternehmen, lasse sich anhand dieser Kernmerkmale auf eine heterogene Gruppe an Unternehmen übertragen, so Pahnke und Welter (2019, S. 351). Logue et al. (2015, S. 18) stellten sich genau diese Frage in Bezug auf den Transfer des Mittelstandsmodells nach Australien. Erschwert werde ein Transfer durch die den Mittelstand kennzeichnenden weichen Faktoren. Dies betreffe die langfristige Vision, die Beziehung zu den Mitarbeitern sowie die wertebasierte Unternehmensführung (vgl. Logue et al., 2015, S. 33). Die Übertragung des Mittelstandsmodells stelle, so Logue et al. (2015, S. 19), einen wissenschaftlichen Ansatz der *Glokalisierung* dar. Hierbei werden weltweite Ähnlichkeiten mit länderübergreifenden Variationen verschmolzen.

6.5 Ausblick

Sowohl Wissenschaftler als auch konkurrierende Unternehmer und Politiker streben danach, aufzuklären, welche Erfolgsgeheimnisse der Mittelstand seit Jahrzehnten bereithält. Insbesondere der Umgang mit mittelstandstypischen Spannungen und Widersprüchen scheint eine Quelle des langfristigen Erfolgs mittelständischer Unternehmen zu sein. Zum einen werden dem Mittelstand bemerkenswerte Stärken wie die flache Hierarchie, enge Verbindungen zu den Mitarbeitern und persönliche Kontakte zu den Kunden zugeschrieben (vgl. Katic & Agarwal, 2018, S. 79). Dies ermögliche schnelle und innovative Bewegungen im Wettbewerb. Zum anderen gilt der Mittelstand als höchst eingeschränkt hinsichtlich der finanziellen und personellen Ressourcen. Derartige Begrenzungen machen es umso schwieriger, Zielkonflikte bei Innovationsvorhaben miteinander vereinen zu können (vgl. Weigel et al., 2023, S. 570). Trotz dieser

Gegensätze von Vor- und Nachteilen sowie von Einschränkung und Beweglichkeit kann beobachtet werden, dass der Mittelstand größere Unternehmen regelmäßig und über längere Zeiträume was Innovationen anbelangt aussticht.

Der Mittelstand ist geprägt von Paradoxa. Während es das Ziel anderer Unternehmen ist, derartige Ambiguität aufzulösen, könnte gerade in der Aufrechterhaltung dieser Paradoxa eine Erklärung des Erfolgs des Mittelstands liegen. Nicht nur muss der Eigentümer-Manager im Mittelstand regelmäßig eine Balance zwischen Zielkonflikten finden, der Mittelstand selbst ist eine höchst diverse und daher widersprüchliche Unternehmenssphäre. Hinsichtlich der Innovationskraft gibt es unterschiedlichste Erkenntnisse: Während Familienunternehmen einerseits als konservativ, pfadabhängig und weniger innovativ angesehen werden, zeigen Statistiken, dass mehr als die Hälfte der innovativsten europäischen Unternehmen familienkontrolliert ist (vgl. De Massis et al., 2015, S. 5). Eine derart widersprüchliche Natur wie die des Mittelstands führt zu jener Frage, die auch Welter et al. (2015, S. VII), stellen: Zeichnet sich der Mittelstand durch eine spezielle Entscheidungsfindung und durch eine spezielle Art des Wirtschaftens aus? Womöglich liegt gerade im kreativen und erfindungsreichen Umgang mit Spannungen und Paradoxa das Erfolgsgeheimnis des Mittelstands. Wo andere Unternehmer Konflikte vermeiden und Widersprüche verhindern, nutzen mittelständische Eigentümer-Manager diese als Antrieb.

Das macht den Mittelstand für größere Konkurrenten zu einer Black Box. Durch die kausale Ambiguität, welche dem Mittelstand zu ihrem Wettbewerbsvorteil zu verhelfen scheint, wird die Replikation der essenziellen Ressourcen und Prozesse beinahe unmöglich. Der Mittelstand konnte so über Jahre hinweg zur verborgenen Antriebsfeder eines innovativen Deutschlands werden. Die Bedeutung des Mittelstands für die Innovationskraft des Landes wird nach wie vor unterschätzt, maßgeblich deswegen, weil mittelständische Unternehmen und die entsprechenden Persönlichkeiten nur selten in der Öffentlichkeit auftreten (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 15). Es ist aus diesem Grund für Außenstehende kaum nachvollziehbar, wie der Mittelstand Innovationen in Angriff nimmt. Innovationen stellen Chancen und Risiken gleichzeitig dar, da die Ressourcen, die Zeit und das Engagement nur wenigen oder gar nur einem Vorhaben zugewiesen werden können (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 15). Im Vergleich zu Großunternehmen wären die Auswirkungen eines fehlgeschlagenen Innovationsvorhabens im Mittelstand weitaus gravierender.

Derartige Risikosituationen könnten Unternehmer verzagen lassen. Den Mittelstand scheinen solche Entscheidungspunkte dagegen anzuspornen. Trotz begrenzter Ressourcen erwachsen vor allem in Deutschland die sogenannten Hidden Champions. Sie dominieren Weltmärkte, die der Öffentlichkeit meist unbekannt sind (vgl. Weigel et al., 2023, S. 570). Experte 5 äußerte, dass er es gut finde, dass es Begrenzungen gebe. „[D]as triggert“, stellt er fest. „Man kann ja bestimmte Notstände, so will ich sie mal nennen, die kann man ja nicht lange stehen lassen. Irgendwo muss man dann auch irgendwann wieder aktiv werden. Deswegen triggert so etwas auch.“ Gesteigert wird das Risiko ferner durch das bestimmende Merkmal des Mittelstands: Die Fokussierung auf den Eigentümer-Manager. Eine solche Fokussierung liegt in kaum einer

anderen Unternehmenssphäre vor. Verschätzt der Eigentümer-Manager sich, erleidet das gesamte Unternehmen einen Fehlschlag. Persönliche Trägheit, Risikoaversion oder Angst vor Neuerungen können sich von der Person des Eigentümer-Managers direkt auf die Organisation und zuletzt auf das Innovationsverhalten auswirken (vgl. Demary et al., 2016, S. 13). Eine derartige Fokussierung erfordert zugleich vom Eigentümer-Manager das Beherrschen einer Vielzahl von Kompetenzen, welcher üblicherweise von mehreren Experten ausgefüllt wird.

Neben den Paradoxa, die dem Mittelstand womöglich den einzigartigen Impetus verleihen, kann in der bewussten Zurückhaltung eine Quelle des Unternehmenserfolgs gesehen werden. „Ein kleines Schnellboot kriegen Sie schnell gewendet“, betont nicht allein Experte 2. Experte 19 wählt eine ähnlich geartete Metapher. Man müsse sich gegen die großen Unternehmen „wehren“ und das mache man „sehr erfolgreich [...] durch Schnelligkeit, weil das ist das, was der nicht kann“. Der große Konkurrent bewege sich auf „einer breiten Autobahn [...], aber die macht eben keine Kurven“. Der Experte ergänzt: „[D]as machen wir anders und so setzen wir uns gegen den durch und nehmen dem was weg. Das merkt der natürlich kaum, aber so überleben wir.“ Mittelständische Unternehmen verfolgen zumeist andere Ziele als starkes Wachstum und Sichtbarkeit. „,[W]ir möchten nicht größer werden“, stellt Expertin 21 klar. „Wir möchten innovativ bleiben im Sinne von mit ganz modernen Maschinen arbeiten.“ Die geringe Sichtbarkeit des Mittelstands zeigt sich ebenfalls in Bezug auf die Innovationen. So erklären Kaschny et al. (2015, S. 27), dass inkrementelle Innovationen eindeutig die häufigste Form der Innovation im Mittelstand seien.

Die oftmals intuitive, für außenstehende schwierig nachzuvollziehende Entscheidungsfindung des Mittelstands passt häufig nicht zu den Auffassungen professioneller Unternehmensführung. Ein strukturierteres und systematischeres Vorgehen, nicht zuletzt bei Innovationsprozessen, kann zu einer signifikant erhöhten Innovationskraft führen, so Kaschny et al. (2015, S. 240). Vielen Vertretern des Mittelstands ist bewusst, dass die eigene Unternehmensführung nicht jenen Standards entspricht, die in der Forschung und von Führungspersonen aus Großunternehmen als vorteilhaft angesehen werden. So würden im Mittelstand laut Kaschny et al. (2015, S. 383), Planungs- und Kontrollschritte beispielsweise nur selten dokumentiert. So etwas ist in Großunternehmen kaum denkbar. Man könne gar von chaotisch durchgeführten Projekten sprechen (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 383). Angesichts solcher Einschätzungen zur Professionalität oder eher zu fehlenden Professionalität in der Unternehmensführung des Mittelstands verwundert es, dass es sich beim Mittelstand um die überlebensfähigste und auf Dauer gesehen innovativste Unternehmenssphäre Deutschlands handelt.

Die Aussagen in der qualitativen Teilstudie machten allerdings deutlich, dass genau in dieser unkonventionellen Unternehmensführung eine Quelle des dauerhaften Wettbewerbsvorteils liegen könnte. Aufgrund fehlender oder weniger Vorgaben könne, so viele Experten, situativ agiert werden. „Also, welche Rolle habe ich?“, fragt sich beispielsweise Experte 17. „Ich bin natürlich mit im Team, manchmal Moderator und [...] wie verläuft so ein Prozess? Das ist schon nicht zu verallgemeinern.“ Trotz dieser fehlenden Generalisierbarkeit könne von einem

kontinuierlichen Prozess gesprochen werden, so einige der Experten. Der Innovationsprozess verlaufe „[i]mmer kontinuierlich“, so Experte 1. Gleiches sagt Expertin 21 aus. Man gestalte den Innovationsprozess „kontinuierlich“ und man spreche „da auch ganz offen und ehrlich mit den Mitarbeitern“. Die alles entscheidende Person sei stets der Eigentümer-Manager an der Spitze des Unternehmens. „Klar, wenn ich mich nicht bewege, bewegt sich hier nichts [...]. So einfach ist das“, drückt es Experte 16 aus. Mit dem Eigentümer-Manager steht und fällt somit der Unternehmenserfolg. Eine riskante Konstellation könnte man meinen. Im Mittelstand scheint dies aber das Erfolgsgeheimnis zu sein. Befähigt man den Eigentümer-Manager durch die nötige Diskretion dazu, die eigenen Fähigkeiten und Ideen auszuleben im Unternehmenskontext und die tiefe Verbundenheit mit dem Unternehmen in Taten umzusetzen, so kann dies einen bemerkenswerten Vorteil bringen. Etwas derartiges wird in durchstrukturierten Großunternehmen nie möglich sein.

Weniger sollte im Mittelstand von einer fehlenden Professionalität gesprochen werden. Es ist vielmehr eine andere Art der Professionalität, die hier beobachtet werden kann. Der Mittelstand, so auch Pahnke und Welter (2019, S. 345), stelle ein herausragendes Exempel eines alltäglichen und konstanten Unternehmertums dar. Dieses Unternehmertum sei überaus wettbewerbsfähig und innovativ, allerdings in einer vollkommen anderen Art und Weise wie es bei höchst sichtbaren und bekannten Großunternehmen der Fall sei. Die Innovationen und das Unternehmertum im Mittelstand fußen auf anderen Grundlagen, und zwar auf Werten wie Langlebigkeit, Vertrauen, Leidenschaft und Verantwortung (vgl. Pahnke & Welter, 2019, S. 345). Ökonomische Gesichtspunkte rückten dabei nicht selten in den Hintergrund zugunsten von sozio-emotionalen Zielwerten. Derartige Kriterien können nur selten geplant und kontrolliert werden. Es handelt sich um ein Gefühl.

Dies spiegelt sich in der intuitiven Unternehmensführung des Mittelstands wider. Wenngleich Welter et al. (2015, S. VII) erklären, es handele sich um einen Mythos, dass das strategische Verhalten im Mittelstand intuitiv geprägt sei, so äußerten zahlreiche Experten in der qualitativen Stichprobe, dass sie sich durchaus vom Bauchgefühl leiten lassen. Für sie stehen Intuition und strategisches oder professionelles Vorgehen allerdings nicht in einem Gegensatz. Die Möglichkeit, die Intuition in die Unternehmensführung einzubringen, unterscheidet den Mittelstand von Großunternehmen. Ausgehend von der Machtfülle aufgrund der Einheit von Eigentum und Kontrolle wird das Potenzial der Intuition oder des Bauchgeföhls damit zu einem Charakteristikum des Mittelstands. Es kann gefragt werden, ob die Intuition womöglich die nachhaltige Erfolgsquelle mittelständischer Unternehmen darstellt. Diese Erfolgsquelle wird erst durch die ungewohnte Unabhängigkeit des mittelständischen Unternehmens möglich gemacht.

Um nachvollziehen zu können, was den Erfolg des Mittelstands ermöglicht, muss beachtet werden, was mittelständische Unternehmen ausmacht, obgleich eine enorme Diversität im Mittelstand vorliegt. Als Nächstes muss ergründet werden, was aus diesen Charakteristika im Kontext der Unternehmensführung entspringt. Beim Mittelstand sind dies insbesondere Intuition, Entscheidungsschnelligkeit und Entscheidungsfreudigkeit. Persönlicher und unternehmerische

Fortschritt sind im Mittelstand gekoppelt. Daher – davon sprachen auch die Experten der qualitativen Teilstudie – streben mittelständische Unternehmen ein organisches und gesundes Wachstum an (vgl. Welter et al., 2015, S. 36). Dies wiederum überträgt sich dann auf die Wirtschaft des gesamten Landes. Nicht ohne Grund gilt der Mittelstand als Rückgrat der Wirtschaft (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 13).

Doch sieht der Mittelstand sich etlichen Herausforderungen ausgesetzt. Eine derartige Vielzahl an Impulsen musste der Mittelstand und damit der Eigentümer-Manager im Zentrum des Unternehmens womöglich nie zuvor verarbeiten. Die Anforderungen der Kunden und der internationalen Märkte steigen. Innovationszyklen verkürzen sich und Kreativität und Qualität werden immer stärker gefordert (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 241). Die Digitalisierung und ihre Herausforderungen beanspruchen mittelständische Unternehmen deutlich mehr als Großunternehmen und stellen altbewährte Geschäftsmodelle in Frage. Ob der Mittelstand auch in Zukunft als Motor der Wirtschaft gelten kann, hängt zurzeit davon ab, ob der Umgang mit Chancen und Risiken des Mittelstands gelingt (vgl. Schröder et al., 2015, S. 34).

Seit längerer Zeit schon spürt der Mittelstand die Effekte des Fachkräftemangels. Kaum eine Unternehmenssphäre hängt derart stark von einzelnen Personen ab wie der Mittelstand (vgl. Kaschny et al., 2015, S. 297). Dies betrifft nicht allein die Person des Eigentümer-Managers. Eine Professionalisierung der Personalarbeit im Mittelstand scheint unausweichlich, um einerseits qualifizierte Schlüsselpersonen an das Unternehmen zu binden und andererseits neue Talente vom Unternehmen zu überzeugen. Hier mangelt es dem Mittelstand an Sichtbarkeit im Vergleich zu großen Konkurrenten.

Man könnte das Mittelstandsmodell als gefährdet ansehen. Doch hat der Mittelstand schon weitaus größere Krisen überstanden. Es ist gerade eine Spezialität des Mittelstands, aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Es war der Mittelstand, der Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg wiedererstarken ließ. Es war der Mittelstand, der Deutschland dazu befähigte, die Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009 vergleichsweise unbeschadet überstehen zu können (vgl. Berlemann et al., 2022, S. 1182). Dem Mittelstand als deutschem Phänomen hat das Land es zu verdanken, trotz Krisen und Umschwüngen einen erfolgreichen Entwicklungspfad beschreiten zu können (vgl. Welter et al., 2015, S. 1). Es sei gerade die Kombination aus überschaubarer Größe und der Einheit von Eigentum und Kontrolle, die zur bemerkenswerten Krisenresistenz, nicht allein vor dem Hintergrund der großen Rezession 2008 und 2009, führe, so Berlemann et al. (2022, S. 1169).

Wenn es sich bei der Unternehmensführung des Mittelstands tatsächlich um ein wenig strategisches, intuitives und unprofessionelles Vorgehen handelt, dann stellt sich die große Frage, warum es genau jene Unternehmen sind, die die Wirtschaft des Landes vorantreiben, die dieses Land Krisen überstehen lassen und warum es gerade diese Unternehmen sind, um die die Weltwirtschaft Deutschland beneidet. Dass der Mittelstand sich an anderen Unternehmenssphären orientieren sollte, erscheint fragwürdig angesichts der über Jahrhunderte bewiesenen Überlegenheit des Mittelstandsmodells.

Innerhalb des Resource Based-Views heißt es, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil gerade dort entstehen kann, wo Ressourcen vorgefunden und gepflegt werden, die weder imitierbar noch substituierbar sind. Der Mittelstand hat eine für alle sichtbare spezielle Ressource: die Familie hinter dem Unternehmen. So klar ersichtlich diese spezielle Ressource auch ist, so wenig nachvollziehbar sind die Mechanismen, aus denen aus der Überschneidung von Unternehmens- und Familiensystem der nachhaltige Wettbewerbsvorteil erwächst. Es gibt nicht einen einzigen Modus der Professionalisierung. Vielmehr sollte von einem multidimensionalen Prozess ausgegangen werden, wenn von der Professionalisierung gesprochen wird. Sicherlich können mittelständische Unternehmen davon profitieren, wenn sie sich an Großunternehmen orientieren und sich zumindest zum Teil in diesem Sinne professionalisieren. Doch können Großunternehmen ebenso Vorteile daraus ziehen, sich auf Basis des Mittelstandsmodells zu professionalisieren. Die Professionalisierung besitze, so auch Stewart und Hitt (2012, S. 76), verschiedene Modi, von denen keiner allgemeingültig als die beste und einzige Lösung angesehen werden könne.

Der Mittelstand mag vielen Wissenschaftlern, Unternehmern und Politikern wie ein Rätsel vorkommen. Gerade diese kausale Ambiguität ist aber vermutlich die Lösung dieses Phänomens. Aufgrund der Diversität des Mittelstands und aufgrund der mangelnden Anwendbarkeit bewährter Erklärungsansätze auf mittelständische Unternehmen wird das Erfolgsgeheimnis des Mittelstands vermutlich nie gelöst werden können. Ganz sicher aber wird es nicht entschlüsselt, indem man sich bemüht, dem Mittelstand unpassende Konzepte und Theorien überzustülpen. Die Entwicklung einer Flexibilitätstheorie des Mittelstands ist daher unbedingt notwendig. Diese Arbeit stellt den Ausgangspunkt eines solchen Entwicklungspfads dar. So wie der Mittelstand die klare Mehrheit der deutschen Wirtschaft darstellt, so kann ein fundiertes Mittelstandsmodell ebenfalls genutzt werden, um den Erfolg der deutschen Wirtschaft in ihrer Gesamtheit besser zu erklären. Der Fokus auf große, sichtbare Unternehmen – auch in der Wissenschaft – ist angesichts der Bedeutung des Mittelstands weiterhin unverständlich.

Das Besondere dieses Modells wird sein, dass es weniger in Zahlen, klaren Trennlinien und abgrenzbaren Handlungsfeldern verfasst sein wird. Ein Mittelstandsmodell muss vor allem auf den qualitativen Charakteristika der entsprechenden Unternehmen basieren. Die Erfassung solcher Merkmale allerdings ist weitaus schwieriger als sich auf Gesichtspunkte wie Unternehmensgröße oder Mitarbeiterzahl zu konzentrieren. Der Mittelstand genießt durch diese fehlende Nachvollziehbarkeit die Vorzüge der kausalen Ambiguität, welche bereits in den ersten Ideen zum Resource Based-View angelegt wurden. Durch das komplexe Zusammenwirken solcher Aspekte wie langfristiger Entscheidungshorizonte, Loyalität, regionaler Einbettung und Personengebundenheit erzeugt der Mittelstand eine unternehmerische Komplexität, die potenzielle Nachahmer nicht replizieren können (vgl. Logue et al., 2015, S. 23). Könnte demnach das Erfolgsgeheimnis des Mittelstands erklärt werden, so gäbe es den Mittelstand gar nicht.

Untersuchungen wie diese Arbeit können Hinweise in Formen von Pfadkoeffizienten und Gütemaßen, in Form von Häufigkeiten und prägnanten Aussagen finden. Die daraus entstehenden

Konzepte und Theorien in Gestalt von Thesen und Abbildungen können andeuten, weswegen das Mittelstandsmodell ein Erfolgsmodell ist. Das wahre Erfolgsgeheimnis aber ist in jenem Personenkreis zu finden, der das Mittelstandsmodell mit Leben füllt: in der Familie.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. & Mascarenhas, Briance (1984): The Need for Strategic Flexibility. In: *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74–82.
- Abdelilah, Bouchra, El, Korchi Akram & Balambo, Mohammed Amine (2018): Flexibility and Agility: Evolution and Relationship. In: *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(7), 1138–1162.
- Abel-Koch, Jennifer & Schwartz, Michael (2021): Frauenquote im Mittelstand entwickelt sich in der Corona-Krise nur schleppend. In: *KfW Research – Volkswirtschaft Kompakt*, 209, 1.
- Åberg, Carl & Torchia, Mariateresa (2020): Do Boards of Directors Foster Strategic Change? A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. In: *Journal of Management and Governance*, 24(3), 655–684.
- Ackoff, Russell L. (1971): Towards a System of Systems Concepts. In: *Management Science*, 17(11), 661–671.
- Ackoff, Russell L. (1977): Towards Flexible Organizations: A Multidimensional Design. In: *Omega*, 5(6), 649–662.
- Acquaah, Moses (2007): Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy. In: *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235–1255.
- Acquaah, Moses (2013): Management Control Systems, Business Strategy and Performance: A Comparative Analysis of Family and Non-Family Businesses in a Transition Economy in Sub-Saharan Africa. In: *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146.
- Acquaah, Moses, Amoako-Gyampah, Kwasi & Jayaram, Jayanth (2011): Resilience in Family and Nonfamily Firms: An Examination of the Relationships between Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance. In: *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527–5544.
- Adner, Ron & Helfat, Constance E. (2003): Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. In: *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Ahuja, Manju K. & Carley, Kathleen M. (1999): Network Structure in Virtual Organizations. In: *Organization Science*, 10(6), 741–757.
- Aichholzer, Julian (2017): Einführung in lineare Strukturgleichungsmodelle mit Stata. Wiesbaden, Springer VS.
- Albers, Sönke & Götz, Oliver (2006): Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 66, 669–677.
- Albort-Morant, Gema, Leal-Rodríguez, Antonio L., Fernández-Rodríguez, Vicente & Ariza-Montes, Antonio (2018): Assessing the Origins, Evolution and Prospects of the Literature on Dynamic Capabilities: A Bibliometric Analysis. In: *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42–52.
- Allbright (2022): STILLSTAND – Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung. ALLBRIGHT BERICHT / MAI 2022.
- Allison, Thomas H., McKenny, Aaron Francis & Short, Jeremy Collin (2014): Integrating Time Into Family Business Research: Using Random Coefficient Modeling to Examine Temporal Influences on Family Firm Ambidexterity. In: *Family Business Review*, 27(1), 20–34.
- Alonso-Almeida, María del Mar, Buil-Fabregà, Marian, Bagur-Femenías, Llorenç & Aznar-Alarcón, Juan Pedro (2017): Shedding Light on Sustainable Development and Stakeholder Engagement: The Role of Individual Dynamic Capabilities. In: *Sustainable Development*, 25(6), 625–638.
- Alpkan, Lutfihak, Bulut, Cagri, Gunday, Gurhan, Ulusoy, Gunduz & Kilic, Kemal (2010): Organizational Support for Intrapreneurship and its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. In: *Management Decision*, 48(5), 732–755.
- Alvesson, Mats (2012): *Understanding Organizational Culture*. Los Angeles, SAGE.
- Ambrosini, Véronique & Altintas, Gulsun (2019): Dynamic Managerial Capabilities. In: Hitt, Michael (Hrsg.): *Oxford research encyclopedias: Business and management* (1st ed.). Oxford University Press. Oxford University Press, 1–18.
- Ambrosini, Véronique & Bowman, Cliff (2009): What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? In: *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Ambrosini, Véronique, Bowman, Cliff & Collier, Nardine (2009): Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. In: *British Journal of Management*, 20(1), S9–S24.
- Andersen, Jon A. (2000): Intuition in Managers: Are Intuitive Managers more Effective? In: *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46–63.
- Andersson, Svante & Evers, Natasha (2015): International Opportunity Recognition in International New Ventures – A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. In: *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260–276.
- Aranda, Daniel A. & Molina-Fernández, Luis M. (2002): Determinants of Innovation through a Knowledge-Based Theory Lens. In: *Industrial Management & Data Systems*, 102(5), 289–296.
- Arias Aranda, Daniel & Molina-Fernández, Luis M. (2002): Determinants of Innovation through a Knowledge-Based Theory Lens. In: *Industrial Management & Data Systems*, 102(5), 289–296.
- Arnoldi, Jakob (2001): Niklas Luhmann: An Introduction. In: *Theory, Culture & Society*, 18(1), 1–13.
- Ashby, William Ross (1957): *An Introduction to Cybernetics*. New York, NY, John Wiley & Sons.

- Ashkenas, Ron, Ulrich, Dave, Jick, Todd & Kerr, Steve (1995): *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco, CA, US, Jossey-Bass.
- Ashmos, Donde P., Duchon, Dennis & McDaniel, Reuben R. (2000): Organizational Responses to Complexity: The Effect on Organizational Performance. In: *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577–595.
- Astor, Michael, Rammer, Christian, Klaus, Cordula & Klose, Georg (2016): *Endbericht: Innovativer Mittelstand 2015 - Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik*. ZEW-Gutachten und Forschungsberichte. Research Report.
- Atkinson, John & Gregory, Denis (1986): A Flexible Future: Britains Dual Labour Force. In: *Marxism Today*, 30(4), 12–17.
- Audretsch, David B. & Elston, Julie A. (1997): Financing the German Mittelstand. In: *Small Business Economics*, 9(2), 97–110.
- Audretsch, David B., Lehmann, Erik E. & Schenkenhofer, Julian (2018): Internationalization Strategies of Hidden Champions: Lessons from Germany. In: *Multinational Business Review*, 26(1), 2–24.
- Auh, Seigyoung & Menguc, Bulent (2005): Top Management Team Diversity and Innovativeness: The Moderating Role of Interfunctional Coordination. In: *Industrial Marketing Management*, 34(3), 249–261.
- Bacha, Eliane (2010): The Relationships among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Employees' Perceptions of CEO Charisma. In: *Journal of Management Development*, 29(1), 28–37.
- Baecker, Dirk (2016): Einleitung. In: Baecker, Dirk (Hrsg.): *Schlüsselwerke der Systemtheorie*. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer VS, 7–16.
- Bahadir, S. Cem, Bharadwaj, Sundar & Parzen, Michael (2009): A Meta-Analysis of the Determinants of Organic Sales Growth. In: *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 263–275.
- Bahrami, Homa (1992): The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. In: *California Management Review*, 34(4), 33–52.
- Bahrami, Homa & Evans, Stuart (2011): Super-Flexibility for Real-Time Adaptation: Perspectives from Silicon Valley. In: *California Management Review*, 53(3), 21–39.
- Bailey, Elizabeth E. & Helfat, Constance E. (2003): External Management Succession, Human Capital, and Firm Performance: An Integrative Analysis. In: *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 347–369.
- Baker, John (1996): *Agility and Flexibility: What's the Difference?* Cranfield University, Cranfield, Cranfield School of Management. Working Paper [5/96].
- Bamel, Umesh Kumar & Bamel, Nisha (2018): Organizational Resources, KM Process Capability and Strategic Flexibility: A Dynamic Resource-Capability Perspective. In: *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555–1572.
- Bamel, Umesh Kumar, Rangnekar, Santosh, Rastogi, Renu & Suman, Kumar (2013): Organizational Process as Antecedent of Managerial Flexibility. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(1), 3–15.
- Barker, Vincent L. & Mueller, George C. (2002): CEO Characteristics and Firm R&D Spending. In: *Management Science*, 48(6), 782–801.
- Barnard, Chester I. (1945): Education for Executives. In: *The Journal of Business of the University of Chicago*, 18(4), 175–182.
- Barnard, Chester Irving (1948): *Organization and Management: Selected Papers*, Cambridge, MA and London, England: Harvard University Press.
- Barney, Jay B. (1986a): Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, Jay B. (1986b): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. In: *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, Jay (1991a): Special Theory Forum The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. In: *Journal of Management*, 17(1), 97–98.
- Barney, Jay (1991b): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, Jay B. & Wright, Patrick M. (1998): On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. In: *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Barney, Jay, Wright, Mike & Ketchen, David J. (2001): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991. In: *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Barreto, Ilídio (2010): Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. In: *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Barros, Ismael, Hernangómez, Juan & Martin-Cruz, Natalia (2016): A Theoretical Model of Strategic Management of Family Firms. A Dynamic Capabilities Approach. In: *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149–159.
- Basly, Sami & Saunier, Paul-Laurent (2020): Family Members' Commitment to the Firm and Family Business Continuity: Investigating the Mediating Role of Family-to-Firm Identity Fit and Emotional Attachment. In: *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(1), 9–32.

- Batra, S. (2006): Impact of Information Technology on Organizational Effectiveness: A Conceptual Framework Incorporating Organizational Flexibility. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7(1–2), 15–25.
- de Battisti, Francesca & Siletti, Elena (2019): On the Use of Control Variables in PLS-SEM. In: Arbia, Giuseppe, Peluso, Stefano, Pini, Alessia & Rivellini, Giulia (Hrsg.): *Smart Statistics for Smart Applications*. Turin, Pearson, 793–798.
- Baur, Nina, Kelle, Udo & Kuckartz, Udo (2017): Mixed Methods – Stand der Debatte und aktuelle Problemlagen. In: *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69(2), 1–37.
- Beaver, Graham & Jennings, Peter (2005): Competitive Advantage and Entrepreneurial Power: The Dark Side of Entrepreneurship. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 9–23.
- Beck, Joseph B. & Wiersema, Margarethe F. (2013): Executive Decision Making: Linking Dynamic Managerial Capabilities to the Resource Portfolio and Strategic Outcomes. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 408–419.
- Beck, Lien, Janssens, Wim, Debruyne, Marion, Lommelen, Tinne (2011): A Study of the Relationships between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. In: *Family Business Review*, 24(3), 252–272.
- Becker, Jan-Michael, Klein, Kristina & Wetzels, Martin (2012): Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. In: *Long Range Planning*, 45(5), 359–394.
- Becker, Wolfgang & Ulrich, Patrick (2009): Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38(1), 2–7.
- Becker, Wolfgang, Ulrich, Patrick & Botzkowski, Tim (2015): *Finanzierung im Mittelstand*. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Becker, Wolfgang, Ulrich, Patrick & Ebner, Robert (2010): Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 39(3), 114–120.
- Beer, Stafford (1984): The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. In: *Journal of the Operational Research Society*, 35(1), 7–25.
- Behling, Orlando & Eckel, Norman L. (1991): Making Sense Out of Intuition. In: *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 46–54.
- Bengtsson, Jens (2001): Manufacturing Flexibility and Real Options: A Review. In: *International Journal of Production Economics*, 74(1), 213–224.
- Benner, Mary J. & Tushman, Michael (2002): Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. In: *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676–707.
- Bennett, Nathan & Lemoine, G. James (2014): What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. In: *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Berghoff, Hartmut (2006): The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949–2000. In: *The Business History Review*, 80(2), 263–295.
- Berlemann, Michael & Jahn, Vera (2016): Regional Importance of Mittelstand Firms and Innovation Performance. In: *Regional Studies*, 50(11), 1819–1833.
- Berlemann, Michael, Jahn, Vera & Lehmann, Robert (2022): Is the German Mittelstand more Resistant to Crises? In: *Small Business Economics*, 59(3), 1169–1195.
- Bernardes, Ednilson Santos & Hanna, Mark D. (2009): A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature: Toward a Conceptual Definition of Customer Responsiveness. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30–53.
- Berning, Carl (2018): Strukturgleichungsmodelle. In: Wagemann, Claudius, Goerres, Achim & Siewert, Markus (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft*. Wiesbaden, Springer VS, 1–18.
- Berning, Carl C. (2020): Strukturgleichungsmodelle. In: Wagemann, Claudius, Goerres, Achim & Siewert, Markus B. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 525–542.
- Berson, Yair, Oreg, Shaul & Dvir, Taly (2008): CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. In: *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633.
- Bhatt, Ganesh D. (2002): Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. In: *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31–39.
- Biazzo, Stefano (2009): Flexibility, Structuration, and Simultaneity in New Product Development. In: *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 336–353.
- Biggiero, Lucio (2001): Are Firms Autopoietic Systems? In: van der Zouwen, Johannes & Geyer, Felix (Hrsg.): *Sociocybernetics: Complexity, Autopoiesis, and Observation of Social Systems*. Westport, Greenwood Publishing Group, 125–140.
- Bjørnstad, Anne Lise & Lichacz, Frederick M. J. (2013): Organizational Flexibility from a Network Organizational Perspective: A Study of Central Predictors and Moderating Factors in Military Contexts. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 34(8), 763–783.
- Bliemel, Friedhelm, Eggert, Andreas, Fassott, Georg & Henseler, Jörg (2005): Die PLS-Pfadmodellierung. Mehr als eine Alternative zur Kovarianzstrukturanalyse. In: Bliemel, Friedhelm, Eggert, Andreas, Fassott, Georg & Henseler, Jörg (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 9–16.

- Bluhm, Dustin, Cook, Wendy, Lee, Thomas & Mitchell, Terence (2011): Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. In: *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866–1891.
- Blyler, Maureen & Coff, Russell W. (2003): Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties that Split Pies. In: *Strategic Management Journal*, 24(7), 677–686.
- Boccardelli, Paolo & Magnusson, Mats G. (2006): Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship. In: *Knowledge and Process Management*, 13(3), 162–174.
- Bogers, Marcel, Chesbrough, Henry, Heaton, Sohvi & Teece, David J. (2019): Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. In: *California Management Review*, 62(1), 77–94.
- Bogner, Alexander, Littig, Beate & Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden, Springer VS.
- Bogner, Alexander & Menz, Wolfgang (2001): „Deutungswissen“ und Interaktion Zu Methodologie und Methodik des theoriegenerierenden Experteninterviews. In: *Soziale Welt*, 52(4), 477–500.
- Bolwijn, P. T. & Kumpe, T. (1990): Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation. In: *Long Range Planning*, 23(4), 44–57.
- Boone Jr., Harry N. & Boone, Deborah A. (2012): Analyzing Likert Data. In: *Journal of Extension*, 50(2), Article 48.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler: Limitierte Sonderausgabe. Heidelberg, Springer-Verlag.
- Boßow-Thies, Silvia & Panten, Gregor (2009): Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial Least Squares (PLS). In: Albers, Sönke, Klapper, Daniel, Konradt, Udo, Walter, Achim & Wolf, Joachim (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler Verlag, 365–380.
- Boulding, Kenneth E. (1956): General Systems Theory – The Skeleton of Science. In: *Management Science*, 2(3), 197–208.
- Boulding, Kenneth E. (1964): General Systems as a Point of View. In: Mesarovic, Mihajlo D. (Hrsg.): *Views on General Systems Theory*. New York, John Wiley, 25–38.
- Boyatzis, Richard E. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, John Wiley & Sons.
- Boyatzis, Richard E. (1994): Stimulating Self-Directed Learning Through the Managerial Assessment and Development Course. In: *Journal of Management Education*, 18(3), 304–323.
- Bracci, Enrico & Vagnoni, Emidia (2011): Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. In: *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7–36.
- Brandl, Christopher & Nitsch, Verena (2021): Zukunft der Arbeit im Mittelstand: die Bedeutung der Arbeitsgestaltung für die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(4), 365–366.
- Braunscheidel, Michael J. & Suresh, Nallan C. (2009): The Organizational Antecedents of a Firm’s Supply Chain Agility for Risk Mitigation and Response. In: *Journal of Operations Management*, 27(2), 119–140.
- Breznik, Lidija & Hisrich, Robert (2014): Dynamic Capabilities vs. Innovation Capability: Are They Related? In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368–384.
- Brink, Siegrun, Levering, Britta & Icks, Annette (2020): Zukunftspanel Mittelstand 2020: Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands. IfM-Materialien. Research Report.
- Broekaert, Wouter, Andries, Petra & Debackere, Koenraad (2016): Innovation Processes in Family Firms: The Relevance of Organizational Flexibility. In: *Small Business Economics*, 47(3), 771–785.
- Brozovic, Danilo (2018): Strategic Flexibility: A Review of the Literature. In: *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31.
- Brozović, Danilo, Jansson, Christian & Boers, Börje (2023): Strategic Flexibility and Growth of Small and Medium-Sized Enterprises: a Study of Enablers and Barriers. In: *Management Decision*, ahead-of-print, ahead-of-print.
- Brüsemeister, Thomas (2008): *Qualitative Forschung: Ein Überblick*. 2. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bstieler, Ludwig (2005): The Moderating Effect of Environmental Uncertainty on New Product Development and Time Efficiency. In: *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 267–284.
- Buble, Mario (2012): Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms. In: *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 85–97.
- Bunge, Mario (2000): Systemism: The Alternative to Individualism and Holism. In: *Journal of Socio-Economics*, 29(2), 147–157.
- Burgoyne, John & Stuart, Roger (1976): The Nature, Use and Acquisition of Managerial Skills and other Attributes. In: *Personnel Review*, 5(4), 19–29.
- Burmann, Christoph (2002): *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

- Burmann, Christoph (2005a): Dynamik (und Management) von und Reaktion auf Ad-hoc-Krisen. In: Burmann, Christoph, Freiling, Jörg & Hülsmann, Michael (Hrsg.): *Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen — Strategien — Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden, Gabler Verlag, 115–140.
- Burmann, Christoph (2005b): Prävention und Eindämmung von Ad-hoc-Krisen durch Aufbau strategischer Flexibilität. In: Burmann, Christoph, Freiling, Jörg & Hülsmann, Michael (Hrsg.): *Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden, Gabler Verlag, 291–310.
- Burn, Janice & Barnett, Martin (1999): Communicating for Advantage in the Virtual Organization. In: *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 215–222.
- Burns, Tom & Stalker, G. M. (2011): Mechanistic and Organic Systems of Management. In: Godwyn, Mary & Gittell, Jody Hoffer (Hrsg.): *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Burth, Hans-Peter (1999): *Steuerung unter der Bedingung struktureller Koppelung: Ein Theoriemodell soziopolitischer Steuerung*. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Byrne, John (1993): The Virtual Corporation. In: *Business Week*, 8.2.1993, 98–102.
- Calabrò, Andrea, Torchia, Mariateresa, Kallmuenzer, Andreas, Yezza, Hedi & Feng, Cheng (2022): Transgenerational Entrepreneurship in Family Firms: A Configurational Approach. In: *Review of Managerial Science*, 17, 1–20.
- Calabrò, Andrea, Vecchiarini, Mariangela, Gast, Johanna, Campopiano, Giovanna, De Massis, Alfredo & Kraus, Sascha (2019): Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. In: *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2011): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3. Aufl., San Francisco, CA, John Wiley & Sons.
- Cameron, Roslyn (2011): Mixed Methods in Business and Management: A Call to the ‘First Generation’. In: *Journal of Management & Organization*, 17(2), 245–267.
- Camisón, César & Villar, López Ana (2010): An Examination of the Relationship between Manufacturing Flexibility and Firm Performance: The Mediating Role of Innovation. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853–878.
- Cao, Qing, Simsek, Zeki & Jansen, Justin J. P. (2015): CEO Social Capital and Entrepreneurial Orientation of the Firm: Bonding and Bridging Effects. In: *Journal of Management*, 41(7), 1957–1981.
- Cardinal, Laura B., Alessandri, Todd M. & Turner, Scott F. (2001): Knowledge codifiability, resources, and science-based innovation. In: *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 195–204.
- Carnes, Christina Matz & Ireland, R. Duane (2013): Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399–1419.
- Carney, Michael (2005): Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Carpenter, Mason A. & Golden, Brian R. (1997): Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect. In: *Strategic Management Journal*, 18(3), 187–206.
- Carrasco-Hernández, Antonio J. & Jiménez-Jiménez, Daniel (2016): Knowledge Management, Flexibility and Firm Performance: The Effects of Family Involvement. In: *European Journal of Family Business*, 6(2), 108–117.
- Carroll, Glenn R. & Teo, Albert C. (1996): On The Social Networks Of Managers. In: *Academy of Management Journal*, 39(2), 421–440.
- Carson, Stephen J., Madhok, Anoop & Wu, Tao (2006): Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting. In: *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058–1077.
- Carson, Stephen J., Wu, Tao & Moore, William L. (2012): Managing the Trade-off between Ambiguity and Volatility in New Product Development. In: *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 1061–1081.
- Castanias, Richard P. & Helfat, Constance E. (1991): Managerial Resources and Rents. In: *Journal of Management*, 17, 1, 155–171.
- Castanias, Richard P. & Helfat, Constance E. (2001): The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis. In: *Journal of Management*, 27(6), 661–678.
- Cenfetelli, Ronald T. & Bassellier, Geneviève (2009): Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. In: *MIS Quarterly*, 33(4), 689–707.
- Chadee, Doren & Roxas, Banjo (2013): Institutional Environment, Innovation Capacity and Firm Performance in Russia. In: *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 19–39.
- Cheah, Jun-Hwa, Ting, Hiram, Ramayah, T., Memon, Mumtaz Ali, Cham, Tat-Huei & Ciavolino, Enrico (2019): A Comparison of Five Reflective–Formative Estimation Approaches: Reconsideration and Recommendations for Tourism Research. In: *Quality & Quantity*, 53(3), 1421–1458.
- Chen, Wein-Hong, Kang, Min-Ping & Butler, Bella (2019): How Does Top Management Team Composition Matter for Continual Growth? Reinvestigating Penrose’s Growth Theory through the Lens of Upper Echelons Theory. In: *Management Decision*, 57(1), 41–70.

- Chin, Wynne & Newsted, P. (1999): Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Square. In: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Thousand Oaks, CA, SAGE, 307–341.
- Chin, Wynne W. (1998): The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In: Marcoulides, George A. (Hrsg.): *Modern methods for business research. Methodology for business and management*. Mahwah, NJ, US, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 295–336.
- Chirico, Francesco & Nordqvist, Mattias (2010): Dynamic Capabilities and Trans-Generational Value Creation in Family Firms: The Role of Organizational Culture. In: *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504.
- Chirico, Francesco, Nordqvist, Mattias, Colombo, Gianluca & Mollona, Edoardo (2012): Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an “Asset” or a “Liability”? In: *Family Business Review*, 25(3), 318–338.
- Choo, Chun W. & Bontis, Nick (2002): Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy. In: Choo, Chun W. & Bontis, Nick (Hrsg.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York, NY, Oxford University Press, 3–22.
- Chou, Mabel C., Chua, Geoffrey A. & Teo, Chung-Piaw (2010): On Range and Response: Dimensions of Process Flexibility. In: *European Journal of Operational Research*, 207(2), 711–724.
- Choudhury, Prithwiraj, Wang, Dan, Carlson, Natalie A. & Khanna, Tarun (2019): Machine Learning Approaches to Facial and Text Analysis: Discovering CEO Oral Communication Styles. In: *Strategic Management Journal*, 40(11), 1705–1732.
- Chrisman, James J., Chua, Jess H., De Massis, Alfredo, Frattini, Federico & Wright, Mike (2015a): The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. In: *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–318.
- Chrisman, James J., Fang, Hanqing, Kotlar, Josip & De Massis, Alfredo (2015b): A Note on Family Influence and the Adoption of Discontinuous Technologies in Family Firms. In: *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 384–388.
- Christensen, Jacob Høgaard (2022): Enhancing Mixed Methods Pragmatism with Systems Theory: Perspectives from Educational Research. In: *Systems Research and Behavioral Science*, 39(1), 104–115.
- Chua, Jess H., Chrisman, James J. & Sharma, Pramodita (1999): Defining the Family Business by Behavior. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Churchill, Gilbert A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. In: *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Classen, Nicolas, Carree, Martin, Van Gils, Anita & Peters, Bettina (2014): Innovation in Family and Non-Family SMEs: An Exploratory Analysis. In: *Small Business Economics*, 42(3), 595–609.
- Cleary, Catherine & Packard, Thomas (1992): The Use of Metaphors in Organizational Assessment and Change. In: *Group & Organization Management*, 17(3), 229–241.
- Coleman, Jr., Henry J. (1999): What Enables Self-Organizing Behavior in Businesses. In: *Emergence*, 1(1), 33–48.
- Collins, Christopher J. & Clark, Kevin D. (2003): Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. In: *The Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Collis, David J. (1994): Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? In: *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Connor, Tom (2002): The Resource-Based View of Strategy and its Value to Practising Managers. In: *Strategic Change*, 11(6), 307–316.
- Cooper, Arnold C., Willard, Gary E. & Woo, Carolyn Y. (1986): Strategies of High Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept. In: *Journal of Business Venturing*, 1(3), 247–260.
- Cooperrider, David & Srivastva, Suresh (1987): Appreciative Inquiry in Organizational Life. In: Woodman, Richard W. & Pasmore, William A. (Hrsg.): *Research in Organization Change and Development*. Greenwich, CT, JAI Press, Inc, 129–169.
- Coppieters, Piet (2005): Turning Schools into Learning Organizations. In: *European Journal of Teacher Education*, 28(2), 129–139.
- Corrêa, Rúbia Oliveira, Bueno, Eduardo Veiga, Kato, Heitor Takashi & Silva, Luiz Marcos de Oliveira (2019): Dynamic Managerial Capabilities: Scale Development and Validation. In: *Managerial and Decision Economics*, 40(1), 3–15.
- Cortes, Andres F. & Kiss, Andreea N. (2023): Is Managerial Discretion High in Small Firms? A Theoretical Framework. In: *Small Business Economics*, 60(1), 157–172.
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1988): The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. In: *Journal of Management Studies*, 25(3), 217–234.
- Coyne, Kevin P. (1986): Sustainable Competitive Advantage – What it is, What it isn't. In: *Business Horizons*, 29(1), 54–61.

- Craig, Justin B., Dibrell, Clay & Garrett, Robert (2014): Examining Relationships among Family Influence, Family Culture, Flexible Planning Systems, Innovativeness and Firm Performance. In: *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229–238.
- Creswell, John W., Plano Clark, Vicki L., Gutmann, Michelle I. & Hanson, William E. (2003): An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research into Designs. In: Tashakkori, Abbas & Teddlie, Charles (Hrsg.): *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA, Sage, 209–240.
- Crocetta, Corrado, Antonucci, Laura, Cataldo, Rosanna, Galasso, Roberto, Grassia, Maria Gabriella, Lauro, Carlo Natale & Marino, Marina (2021): Higher-Order PLS-PM Approach for Different Types of Constructs. In: *Social Indicators Research*, 154(2), 725–754.
- Crook, T. Russell, Todd, Samuel Y., Combs, James G., Woehr, David J. & Ketchen Jr., David J. (2011): Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Human Capital and Firm Performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Crumley, Carole L. (1995): Heterarchy and the Analysis of Complex Societies. In: *Archeological Papers of the American Anthropological Association*, 6(1), 1–5.
- Cruz, Cristina & Nordqvist, Mattias (2012): Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Generational Perspective. In: *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.
- Dalgic, Tevfik & Leeuw, Maarten (1994): Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases. In: *European Journal of Marketing*, 28(4), 39–55.
- D'Amato, Antonio (2017): Do Women Perform Better in Family Firms? Exploring the Moderating Role of Family Firm Status. In: *International Journal of Wine Business Research*, 29(3), 299–315.
- Dane, Erik & Pratt, Michael G. (2007): Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. In: *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- Danneels, Erwin (2002): The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. In: *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.
- Daugherty, Patricia J. & Pittman, Paul H. (1995): Utilization of Time-Based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 54–60.
- D'Aveni, Richard A. & MacMillan, Ian C. (1990): Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms. In: *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634–657.
- Davenport, Thomas H., Long, David W. De & Beers, Michael C. (1998): Successful Knowledge Management Projects. In: *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- Davis, James H., Allen, Mathew R. & Hayes, H. David (2010): Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116.
- Dawson, Alexandra (2012): Human Capital in Family Businesses: Focusing on the Individual Level. In: *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3–11.
- De Leeuw, Antonius C. J. & Volberda, Henk W. (1996): On the Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective. In: *Omega*, 24(2), 121–139.
- De Massis, Alfredo, Audretsch, David, Uhlaner, Lorraine & Kammerlander, Nadine (2018): Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. In: *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146.
- De Massis, Alfredo, Di Minin, Alberto & Frattini, Federico (2015): Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. In: *California Management Review*, 58(1), 5–19.
- De Massis, Alfredo, Frattini, Federico, Kotlar, Josip, Petruzzelli, Antonio, Messeni & Wright, Mike (2016): Innovation Through Tradition: Lessons from Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. In: *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- Dekker, Julie, Lybaert, Nadine, Steijvers, Tensie & Depaire, Benoît (2015): The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. In: *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
- Delaney, John T. & Huselid, Mark A. (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. In: *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Demary, Vera, Engels, Barbara, Röhl, Klaus-Heiner & Rusche, Christian (2016): Digitalisierung und Mittelstand: Eine Metastudie. IW-Analysen. Research Report.
- Denison, Daniel R. & Spreitzer, Gretchen M. (1991): Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. In: *Research in Organizational Change and Development*. 5. Aufl. Greenwich, CT, JAI Press, Inc, 1–21.
- DeSanctis, Gerardine & Monge, Peter (1999): Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations. In: *Organization Science*, 10(6), 693–703.
- Di Stefano, Giada, Peteraf, Margaret & Verona, Gianmario (2014): The Organizational Drivetrain: A Road To Integration of Dynamic Capabilities Research. In: *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.

- Diamantopoulos, Adamantios & Siguaw, Judy A. (2006): Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. In: *British Journal of Management*, 17(4), 263–282.
- Diaz-Moriana, Vanessa, Clinton, Eric, Kammerlander, Nadin, Lumpkin, G. T. & Caig, Justin B. (2020): Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 256–287.
- Donaldson, Lex (2006): The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. In: Burton, Richard M., Håkansson, Dorthe Døjbak, Eriksen, Bo & Snow, Charles C. (Hrsg.): *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*. Information and Organization Design Series. Boston, MA, Springer US, 19–40.
- Donate, Mario Javier & Guadamillas, Fátima (2011): Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation. In: *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890–914.
- Dooley, Kevin (1997): A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change. In: *Nonlinear Dynamics Psychology and Life Sciences*, 1(1), 69–97.
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Aufl., Berlin/Heidelberg, Springer-Verlag.
- Döring-Seipel, Elke & Lantermann, Ernst-Dieter (2015): *Komplexitätsmanagement: Psychologische Erkenntnisse zu einer zentralen Führungsaufgabe*. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Dostmann, Lisa J. & Vollmar, Bernhard H. (2014): *Frauen in der Unternehmensführung von Familienunternehmen: Eine kritische Reflektion*. PFH Forschungspapiere/Research Papers. Working Paper.
- Doyle, Louise, Brady, Anne-Marie & Byrne, Gobnait (2009): An Overview of Mixed Methods Research. In: *Journal of Research in Nursing*, 14(2), 175–185.
- D'Souza, Derrick E. & Williams, Fredrik P (2000): Toward a Taxonomy of Manufacturing Flexibility Dimensions. In: *Journal of Operations Management*, 18(5), 577–593.
- Duarte, Paulo & Amaro, Suzanne (2018): Methods for Modelling Reflective-Formative Second Order Constructs in PLS: An Application to Online Travel Shopping. In: *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 295–313.
- Durst, Susanne & Wilhelm, Stefan (2012): Knowledge Management and Succession Planning in SMEs. In: *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637–649.
- Easterby-Smith, Mark, Lyles, Marjorie A. & Peteraf, Margaret A. (2009): Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. In: *British Journal of Management*, 20(1), S1–S8.
- Eberl, Markus (2006): Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens: eine statistische Entscheidungshilfe. In: *Die Betriebswirtschaft : DBW*, 66(6), 651–668.
- Eddleston, Kimberly A., Kellermanns, Franz Willi & Sarathy, Ravi (2008): Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. In: *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.
- Eggers, J. P. (2012): All Experience is not Created Equal: Learning, Adapting, and Focusing in Product Portfolio Management. In: *Strategic Management Journal*, 33(3), 315–335.
- Eikebrokk, Tom R. & Iden, Jon (2017): Strategising IT Service Management through ITIL Implementation: Model and Empirical Test. In: *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3–4), 238–265.
- Eisenhardt, Kathleen M., Furr, Nathan R. & Bingham, Christopher B. (2010): CROSSROADS – Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. In: *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? In: *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- El Sawy, Omar A. (1985): Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go On-Line? In: *MIS Quarterly*, 9(1), 53–60.
- Englehardt, Charles S. & Simmons, Peter R. (2002): Organizational Flexibility for a Changing World. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 113–121.
- Erdogan, Irmak, Rondi, Emanuela & De Massis, Alfredo (2020): Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20–54.
- Eriksson, Taina (2014): Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities. In: *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65–82.
- Evans, J. Stuart (1991): Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework. In: *Journal of Management Studies*, 28(1), 69–89.
- Eversole, Barbara A. W., Venneberg, Donald L. & Crowder, Cindy L. (2012): Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. In: *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625.
- Fahrenschon, Georg (2015): Sparkassen und Mittelstand – natürliche Partner. In: Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft:*

- Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 3–12.
- Fassott, Georg (2006): Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(1), 67–88.
- Fayezi, Sajad, Zutshi, Ambika & O’Loughlin, Andrew (2017): Understanding and Development of Supply Chain Agility and Flexibility: A Structured Literature Review. In: *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 379–407.
- Feilzer, Martina Y. (2010): Doing Mixed Methods Research Pragmatically: Implications for the Rediscovery of Pragmatism as a Research Paradigm. In: *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 6–16.
- Felden, Birgit (2015): Controlling muss mitwachsen. In: *Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 431–445.*
- Felden, Birgit, Hack, Andreas & Hoon, Christina (2019): Strategische Handlungsfelder von Familienunternehmen. In: *Felden, Birgit, Hack, Andreas & Hoon, Christina (Hrsg.): Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 279–319.*
- Felden, Birgit & Pfannenschwarz, Armin (2008): Unternehmensnachfolge: Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis. München, Oldenbourg Verlag.
- Felício, J. Augusto, Couto, Eduardo & Caiado, Jorge (2012): Human Capital and Social Capital in Entrepreneurs and Managers of Small and Medium Enterprises. In: *Journal of Business Economics and Management*, 13(3), 395–420.
- Feltham, Tammi S., Feltham, Glenn & Barnett, James J. (2005): The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. In: *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1–15.
- Fernández-Pérez, Virginia, Jesús García-Morales, Victor & Fernando Bustinza-Sánchez, Óscar (2012): The Effects of CEOs’ Social Networks on Organizational Performance through Knowledge and Strategic Flexibility. In: *Personnel Review*, 41(6), 777–812.
- Fiedler, Fred E. & Garcia, Joseph E. (1987): *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. Oxford, England, John Wiley & Sons.
- Finkelstein, Sydney & Boyd, Brian K. (1998): How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation. In: *The Academy of Management Journal*, 41(2), 179–199.
- Finkelstein, Sydney und Hambrick, Donald C. (1990): Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. In: *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484–503.
- Finkelstein, Sydney & Peteraf, Margaret A. (2007): Managerial Activities: A Missing Link in Managerial Discretion Theory. In: *Strategic Organization*, 5(3), 237–248.
- Flatten, Tessa C. Greve, Greta I. & Brettel, Malte (2011): Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances. In: *European Management Review*, 8(3), 137–152.
- Fletcher, Denise, Massis, Alfredo De & Nordqvist, Mattias (2016): Qualitative Research Practices and Family Business Scholarship: A Review and Future Research Agenda. In: *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8–25.
- Ford, Jeffrey, Ford, Laurie & Polin, Beth (2021): Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. In: *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119.
- Fortado, Bruce & Fadil, Paul (2012): The Four Faces of Organizational Culture. In: *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 283–298.
- Foscht, Thomas, Angerer, Thomas & Swoboda, Bernhard (2007): Mixed Methods. In: *Buber, Renate & Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 247–259.*
- Frey, Dieter & Schuster, Beate (1996): Wege zum Center of Excellence. In: *Absatzwirtschaft*, 39(2), 42–46.
- Friedli, Thomas (2006): *Technologiemanagement: Modelle zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit*. Berlin/Heidelberg, Springer-Verlag.
- Fuchs, Andreas (2011): *Methodische Aspekte linearer Strukturgleichungsmodelle. Ein Vergleich von kovarianz- und varianzbasierten Kausalanalyseverfahren*. Research Papers on Marketing Strategy. Working Paper.
- Gallivan, Michael J. (2001): Striking a Balance between Trust and Control in a Virtual Organization: A Content Analysis of Open Source Software Case Studies. In: *Information Systems Journal*, 11(4), 277–304.
- García-Morales, Víctor J., Lloréns-Montes, Francisco Javier & Verdú-Jover, Antonio J. (2007): Influence of Personal Mastery on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs. In: *Technovation*, 27(9), 547–568.
- Garson, G. David (2016): *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Asheboro, NC, Statistical Publishing Associates.
- Gaubinger, Kurt (2021): *Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt: Vorgehensmodelle – Methoden – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele*. Berlin/Heidelberg, Springer.
- Ge, Bingbing, De Massis, Alfredo & Kotlar, Josip (2022): Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 223–251.

- Genders, Sascha (2021): Generationenwechsel im Mittelstand: Worum geht es? In: Genders, Sascha (Hrsg.): Generationenwechsel im Mittelstand: Wie Ihre Unternehmensnachfolge sicher scheitert ... und wie Sie es besser machen können. essentials. Berlin/Heidelberg, Springer, 1–2.
- George, Nycil, Karna, Amit & Sud, Mukesh (2022): Entrepreneurship through the Lens of Dynamic Managerial Capabilities: A Review of the Literature. In: *Journal of Management & Organization*, 28(3), 605–631.
- Georgsdottir, Asta S. & Getz, Isaac (2004): How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. In: *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166–175.
- Gerulaitiene, Neringa, Pundziene, Asta & Vaiciukynaite, Egle (2020): The Hidden Role of Owners' Spouses in Family Firm Innovativeness: A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. In: *Baltic Journal of Management*, 15(5), 707–726.
- Gerwin, Donald (1987): An Agenda For Research on the Flexibility of Manufacturing Processes. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 7(1), 38–49.
- Gibbs, Barrie (1994): The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles. In: *Journal of Management*, 20(3), 581–604.
- Giddings, Lynne S. (2006): Mixed-Methods Research: Positivism Dressed in Drag? In: *Journal of Research in Nursing*, 11(3), 195–203.
- Giere, Jens, Wirtz, Bernd & Schilke, Oliver (2006): Mehrdimensionale Konstrukte: Konzeptionelle Grundlagen und Möglichkeiten ihrer Analyse mithilfe von Strukturgleichungsmodellen. In: *Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 678–695.
- Girmus, Luisa (2021): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Weißeno, Georg & Ziegler, Béatrice (Hrsg.): *Handbuch Geschichts- und Politikdidaktik*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 1–16.
- Glanville, Ranulph (2009): Second Order Cybernetics. In: Parra-Luna, Francisco (Hrsg.): *Systems Science and Cybernetics*. 3. Aufl. Oxford, UK, EOLSS Publishers Co. Ltd., 59–85.
- Gläser-Zikuda, Michaela (2011): Qualitative Auswertungsverfahren. In: Reinders, Heinz, Ditton, Hartmut, Gräsel, Cornelia & Gniewosz, Burkhard (Hrsg.): *Empirische Bildungsforschung: Strukturen und Methoden*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 109–119.
- Gläser-Zikuda, Michaela (2013): Qualitative Inhaltsanalyse in der Bildungsforschung – Beispiele aus diversen Studien. In: Aguado, Karin, Heine, Lena & Schramm, Karen (Hrsg.): *Introspektive Verfahren und qualitative Inhaltsanalyse in der Fremdsprachenforschung*. Berlin, Peter Lang, 136–159.
- Goebel, Lutz (2015): Familienunternehmen – ein krisenresistenteres und zukunftsfähigeres Modell? In: Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 45–52.
- Goeke, Manfred (2008): Der deutsche Mittelstand — Herzstück der deutschen Wirtschaft. In: Goeke, Manfred (Hrsg.): *Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung: Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen*. Wiesbaden, Gabler, 9–22.
- Goethals, George R., Sorenson, Georgia J. & Burns, James M. (2004): *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks, CA, SAGE.
- Golden, William & Powell, Philip (2000): Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail? In: *Omega*, 28(4), 373–384.
- Golla, Stephan (2015): Neue Methoden des Entrepreneurial Managements – Eine Einführung zu Effectuation, Business Canvas und Lean Startup. In: Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 171–183.
- Goodhue, D., Lewis, W. & Thompson, R. (2006): PLS, Small Sample Size, and Statistical Power in MIS Research. In: *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)*. Hawaii.
- Götz, Oliver, Liehr-Gobbers, Kerstin & Krafft, Manfred (2010): Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In: Esposito Vinzi, Vincenzo, Chin, Wynne W., Henseler, Jörg & Wang, Huiwen (Hrsg.): *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer Handbooks of Computational Statistics. Berlin/Heidelberg, Springer, 691–711.
- Grant, Robert M. (2002): The Knowledge-Based View of the Firm. In: Choo, Chun Wei & Bontis, Nick (Hrsg.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York, NY, Oxford University Press, 133–148.
- Gray, Judy & Densten, Iain (2005): Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management. In: *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594–603.
- Gresov, Christopher & Drazin, Robert (1997): Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design. In: *The Academy of Management Review*, 22(2), 403–428.
- Greve, Jens (2006): Logik der Situation, Definition der Situation, framing und Logik der Aggregation bei Esser und Luhmann. In: Greshoff, Rainer & Schimank, Uwe (Hrsg.): *Integrative Sozialtheorie? Esser – Luhmann – Weber*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 13–38.

- Grewal, Rajdeep & Tansuhaj, Patriya (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. In: *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80.
- de Groote, Julia, Soluk, Jonas, Laue, Sarah-Larissa, Heck, Marius & Kammerlander, Nadine (2023): How Can Family-Owned Mittelstand Firms Use their Unique Resources to Master the Digitalization Age? The Role of Family Historical, Venture, and Collaborative Capital. In: *Business Horizons*, 66(1), 133–152.
- Grover, Varun, Jeong, Seung-Ryul, Kettinger, William J. & Lee, Choong C. (1993): The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles. In: *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 107–130.
- Groysberg, Boris, Lee, Jeremiah, Price, Jesse & Cheng, J. Yo-Jud (2018): The Leader's Guide to Corporate Culture. In: *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52.
- Gudmundson, Donald, Tower, C. Burk & Hartman, E. Alan (2003): Innovation in Small Businesses: Culture and Ownership Structure Do Matter. In: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1–17.
- Guercini, Simone (2014): New Qualitative Research Methodologies in Management. In: *Management Decision*, 52(4), 662–674.
- Guest, Greg (2013): Describing Mixed Methods Research: An Alternative to Typologies. In: *Journal of Mixed Methods Research*, 7(2), 141–151.
- Guindi, Amira El & Kamel, Sherif (2003): Advanced Topics in Global Information Management. In: Tan, Felix B. (Hrsg.): *The Role of Virtual Multicultural Teams in Corporate Culture*. 2. Aufl. Hershey, PA, Idea Group Publishing, 62–86.
- Günterberg, Brigitte & Kayser, Gunter (2004): SMEs in Germany: Facts and Figures 2004. IfM-Materialien. Research Report.
- Guo, Hai, Zhao, Jing & Tang, Jintong (2013): The Role of Top Managers' Human and Social Capital in Business Model Innovation. In: Xi, Youmin & Zhang, Xiaojun (Hrsg.): *Chinese Management Studies*, 7(3), 447–469.
- Gut, Matthias (2023): Fluch und Segen digitaler Disruption für den deutschen Mittelstand. In: Schallmo, Daniel R. A., Lang, Klaus, Werani, Thomas & Krumay, Barbara (Hrsg.): *Digitalisierung: Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 171–217.
- de Haan, J., Kwakkel, J. H., Walker, W. E., Spirco, J. & Thissen W. A. H. (2011): Framing Flexibility: Theorising and Data Mining to Develop a Useful Definition of Flexibility and Related Concepts. In: *Futures*, 43(9), 923–933.
- Habbershon, Timothy G., Nordqvist, Mattias & Zellweger, Thomas M. (2010): Transgenerational Entrepreneurship. In: Nordqvist, Mattias & Zellweger, Thomas (Hrsg.): *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations*. Cheltenham: Edward Elgar, 1–38.
- Habbershon, Timothy G. & Williams, Mary L. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hadi, Noor, Abdullah, Naziruddin & Ilham, Sentosa (2016): Making Sense of Mediating Analysis: A Marketing Perspective. In: *Review of Integrative Business & Economics Research*, 5(2), 62–76.
- Hagen, Birgit, Zucchella, Antonella, Cerchiello, Paola, & De Giovanni, Nicolò (2012): International Strategy and Performance – Clustering Strategic Types of SMEs. In: *International Business Review*, 21(3), 369–382.
- Hair, Joe F., Matthews, Lucy M., Matthews, Ryan L. & Sarstedt, Marko (2017a): PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on which Method to Use. In: *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123.
- Hair, Joe F., Ringle, Christian M. & Sarstedt, Marko (2011): PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, Joe, Hollingsworth, Carole L., Randolph, Adriane B. & Chong, Alain Yee Loong (2017c): An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research. In: *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442–458.
- Hair, Joseph F. (2014): *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA, SAGE.
- Hair, Joseph F., Hult, G. Tomas M., Ringle, Christian M., Sarstedt, Marko, Richter, Nicole F. & Hauff, Sven (2017b): *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung*. München, Vahlen.
- Hair, Joseph F., Risher, Jeffrey J., Sarstedt, Marko & Ringle, Christian M. (2019): When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. In: *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair Jr., Joseph F., Ringle, Christian M. & Sarstedt, Marko (2013): Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. In: *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 46(1–2), 1–12.
- Hair, Joseph F., Astrachan, Claudia B.; Moisesescu, Ovidiu I., Radomir, Lăcrămioara, Sarstedt, Marko, Vaithilingam, Santha & Ringle, Christian (2021): Executing and Interpreting Applications of PLS-SEM: Updates for Family Business Researchers. In: *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100392.
- Hall, Annika, Melin, Leif & Nordqvist, Mattias (2001): Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. In: *Family Business Review*, 14(3), 193–208.

- Hall, Bronwyn & Howard, Kirsten (2008): A Synergistic Approach: Conducting Mixed Methods Research With Typological and Systemic Design Considerations. In: *Journal of Mixed Methods Research*, 2(3), 248–269.
- Haller, Axel (2015): Integrierte Berichterstattung im Mittelstand. In: Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 199–216.
- Hambrick, Donald C. (2007): Upper Echelons Theory: An Update. In: *The Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, Donald C. & Mason, Phyllis A. (1984): Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hammond, Debora (2010): *The Science of Synthesis: Exploring the Social Implications of General Systems Theory*. Denver, University Press of Colorado.
- Hannan, Michael T. & Freeman, John (1977): The Population Ecology of Organizations. In: *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hansen, Mark H., Perry, Lee T. & Reese, C. Shane (2004): A Bayesian Operationalization of the Resource-Based View. In: *Strategic Management Journal*, 25(13), 1279–1295.
- Harland, Peter E. & Kreuzkamp, Michael (2015): Innovationsmanagement in mittelständischen Unternehmen. In: Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 87–95.
- Harlow, Harold (2008): The Effect of Tacit Knowledge on Firm Performance. In: *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 148–163.
- Harrell, J. Bruce, O'Reilly, Charles A. & Tushman, Michael L. (2007): Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. In: *California Management Review*, 49(4), 21–43.
- Hatak, Isabella, Kautonen, Teemu, Fink, Matthias & Kansikas, Juha (2016): Innovativeness and Family-Firm Performance: The Moderating Effect of Family Commitment. In: *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 120–131.
- Hatum, Andrés & Pettigrew, Andrew M. (2004): Adaptive Responses Under Competitive Pressure: Organizational Flexibility in an Emergent Economy. In: *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 97–114.
- Hatum, Andrés & Pettigrew, Andrew M. (2006): Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. In: *British Journal of Management*, 17(2), 115–137.
- Helfat, Constance E. & Martin, Jeffrey A. (2015a): Dynamic Managerial Capabilities: A Perspective on the Relationship between Managers, Creativity, and Innovation in Organizations. In: Shalley, Christina, Hitt, Michael A. & Zhou, Jing (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. New York, Oxford University Press, 421–429.
- Helfat, Constance E. & Martin, Jeffrey A. (2015b): Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. In: *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312.
- Helfat, Constance E. & Peteraf, Margaret A. (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. In: *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, Constance E. & Peteraf, Margaret A. (2009): Understanding Dynamic Capabilities: Progress along a Developmental Path. In: *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Helfat, Constance E. & Peteraf, Margaret A. (2015): Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Hennink, Monique & Kaiser, Bonnie N. (2022): Sample Sizes for Saturation in Qualitative Research: A Systematic Review of Empirical Tests. In: *Social Science & Medicine*, 292, 114523.
- Henschel, Thomas & Heinze, Ilka (2016): *Governance, Risk und Compliance im Mittelstand: Praxisleitfaden für gute Unternehmensführung*. Berlin, Erich Schmidt Verlag.
- Hense, Andrea & Schork, Franziska (2017): Doing Mixed Methods: Methodenintegrative Ansätze in der Organisationsforschung. In: Liebig, Stefan, Matiaske, Wenzel & Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Springer Reference Wirtschaft. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 359–388.
- Henseler, Jörg (2005): Einführung in die PLS-Pfadmodellierung. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 34(2), 70–75.
- Hensellek, Simon, Kleine-Stegemann, Lucas & Kollmann, Tobias (2023): Entrepreneurial Leadership, Strategic Flexibility, and Venture Performance: Does Founders' Span of Control Matter? In: *Journal of Business Research*, 157, 113544.
- Hernes, Tor & Bakken, Tore (2003): Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's Autopoiesis and Organization Theory. In: *Organization Studies*, 24(9), 1511–1535.
- Herrmann, Andreas, Huber, Frank & Kressmann, Frank (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(1), 34–66.

- Heubeck, Tim & Meckl, Reinhard (2022): More Capable, More Innovative? An Empirical Inquiry into the Effects of Dynamic Managerial Capabilities on Digital Firms' Innovativeness. In: *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 892-915.
- Heylighen, Francis (1992): Principles of Systems and Cybernetics: An Evolutionary Perspective. In: Trappl, Robert (Hrsg.): *Cybernetics and Systems*. Singapur, World Science, 3–10.
- Heylighen, Francis & Joslyn, Cliff (2001): Cybernetics and Second-Order Cybernetics. In: Meyers, Robert A. (Hrsg.): *Encyclopedia of Physical Science & Technology*. New York, Academic Press, 155–170.
- Hiebl, Martin R. W. (2014): Upper Echelons Theory in Management Accounting and Control Research. In: *Journal of Management Control*, 24(3), 223–240.
- Hiebl, Martin R. W. & Mayrleitner, Barbara (2019): Professionalization of Management Accounting in Family Firms: The Impact of Family Members. In: *Review of Managerial Science*, 13(5), 1037–1068.
- Hiebl, Martin R. W., Bauleainer R., Dutzi, Andreas, Menk, Michael T., Stein, Volker, & Wiedemann, Arnd (2018): Risk Governance im Mittelstand: Eine Einführung der Gastherausgeber. *ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 1, 1-11.
- Hildebrandt, Lutz & Görz, Nicole (1999): Zum Stand der Kausalanalyse mit Strukturgleichungsmodellen: Methodische Trends und Software-Entwicklungen. SFB 373 Discussion Paper. Working Paper.
- Hildebrandt, Lutz & Temme, Dirk (2006): Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen. SFB 649 Discussion Paper. Working Paper.
- Hill, Robert C. & Levenhagen, Michael (1995): Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. In: *Journal of Management*, 21(6), 1057–1074.
- Hillmann, Julia & Guenther, Edeltraud (2021): Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? In: *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
- Hinkin, Timothy R. (1998): A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. In: *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E. (2014): *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 11. Aufl., Stamford, CT, Cengage Learning.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane & Lee, Ho-uk (2000): Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth and Performance: An Introductory Essay. In: *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3), 231–246.
- Hmieleski, Keith M., Carr, Jon C. & Baron, Robert A. (2015): Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 289–312.
- Hodgkinson, Gerard P. & Healey, Mark P. (2011): Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516.
- Hoffmann, Erwin (2018): *Personalentwicklung und -controlling*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Holweg, Matthias (2005): The Three Dimensions of Responsiveness. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), 603–622.
- Hommel, Ulrich & Schneider, Hilmar (2003): Financing the German Mittelstand. In: *EIB Papers*, 8(2), 53–90.
- Hooijberg, Robert, Hunt, James G. & Dodge, George E (1997): Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model. In: *Journal of Management*, 23(3), 375–408.
- Hoopes, David G., Madsen, Tammy L. & Walker, Gordon (2003): Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. In: *Strategic Management Journal*, 24(10), 889–902.
- Horney, Nick, Pasmore, Bill & O'Shea, Tom (2010): Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. In: *Human Resource Planning*, 33(4), 32-38.
- Howard-Grenville, Jennifer A. (2005): The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context. In: *Organization Science*, 16(6), 618–636.
- Howorth, Carole, Wright, Mike, Westhead, Paul & Allcock, Deborah (2016): Company Metamorphosis: Professionalization Waves, Family Firms and Management Buyouts. In: *Small Business Economics*, 47(3), 803–817.
- Hsu, Lin-Ching & Chang, Hae-Ching (2011): The Role of Behavioral Strategic Controls in Family Firm Innovation. In: *Industry and Innovation*, 18(7), 709–727.
- Hu, Chengru, Jiang, Wei & Lee, Cheng-few (2013): Managerial Flexibility and the Wealth Effect of New Product Introductions. In: *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 41(2), 273–294.
- Huber, Frank, Herrmann, Andreas, Meyer, Frederik, Vogel, Johannes & Vollhardt, Kai (2007): *Kausalmodellierung mit Partial Least Squares: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Hull, Frank & Hage, Jerald (1982): Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker's Organic Type. In: *Sociology*, 16(4), 564–577.
- Hülsbeck, Marcel, Lehmann, Erik E., Weiß, Dominik & Wirsching, Katharine (2012): Innovationsverhalten in Familienunternehmen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(3), 71–91.

- Hult, G. Tomas M., Hair, Joseph F., Proksch, Dorian, Sarstedt, Marko, Pinkwart, Andreas & Ringle, Christian M. (2018): Addressing Endogeneity in International Marketing Applications of Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: *Journal of International Marketing*, 26(3), 1–21.
- Hüther, Michael (2015): Fachkräfteengpässe als Wachstumsbremse im Mittelstand. In: Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 599–609.
- Huy, Quy & Zott, Christoph (2019): Exploring the Affective Underpinnings of Dynamic Managerial Capabilities: How Managers' Emotion Regulation Behaviors Mobilize Resources for their Firms. In: *Strategic Management Journal*, 40(1), 28–54.
- Icks, Annette & Welter, Friederike (2022): Mittelstand: Bürokratie abbauen! In: *Wirtschaftsdienst*, 2022, 1, 7.
- Inan, G. Gurkan & Bititci, Umit S. (2015): Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 310–319.
- Ingram, Amy E., Lewis, Marianne W., Barton, Sid & Gartner, William B. (2016): Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161–176.
- Ipe, Minu (2003): Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. In: *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
- Isensee, Carmen, Teuteberg, Frank, Griese, Kai-Michael & Topi, Corrado (2020): The Relationship Between Organizational Culture, Sustainability, and Digitalization in SMEs: A Systematic Review. In: *Journal of Cleaner Production*, 275(1), 122944.
- Ivankova, Nataliya V., Creswell, John W. & Stick, Sheldon L. (2006): Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice. In: *Field Methods*, 18(1), 3–20.
- Jacob, Rüdiger, Heinz, Andreas & Décieux, Jean Philippe (2019): *Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung*. Berlin/Boston, Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- James, Harvey S. (1999): Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. In: *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55.
- Jaskiewicz, Peter, Combs, James G. & Rau, Sabine B. (2015): Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of how some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship. In: *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
- Jean Lee, S. K. (1992): Quantitative versus Qualitative Research Methods – Two Approaches to Organisation Studies. In: *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87–94.
- Jessop, Bob (2003): Governance and Meta-Governance: On Reflexivity, Requisite Variety and Requisite Irony. In: Bang, Henric P. (Hrsg.): *Governance as Social and Political Communication*. Manchester, Manchester University Press., 101–116.
- Jocumsen, Graham (2004): How Do Small Business Managers Make Strategic Marketing Decisions? A Model of Process. In: *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 659–674.
- Johann, Matthias S., Block, Jörn H. & Benz, Lena (2022): Financial Performance of Hidden Champions: Evidence from German Manufacturing Firms. In: *Small Business Economics*, 59(3), 873–892.
- Johnson, R. Burke & Onwuegbuzie, Anthony J. (2004): Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. In: *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Johnson, R. Burke, Onwuegbuzie, Anthony J. & Turner, Lisa A. (2007): Toward a Definition of Mixed Methods Research. In: *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
- Jones, Renae A., Rafferty, Alannah E. & Griffin, Mark A. (2006): The Executive Coaching Trend: Towards More Flexible Executives. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 584–596.
- de Jong, Ton & Ferguson-Hessler, Monica G.M. (1996): Types and Qualities of Knowledge. In: *Educational Psychologist*, 31(2), 105–113.
- Jonkisz, Ewa, Moosbrugger, Helfried & Brandt, Holger (2012): Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In: Moosbrugger, Helfried & Kelava, Augustin (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer-Lehrbuch. Berlin/Heidelberg, Springer, 27–74.
- Jordan, Peter J. & Troth, Ashlea C. (2004): Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. In: *Human Performance*, 17(2), 195–218.
- Joshi, Ankur, Kale, Saket, Chandel, Satish & Pal, Dinesh (2015): Likert Scale: Explored and Explained. In: *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
- Jurksiene, Lolita & Pundziene, Asta (2016): The Relationship between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. In: *European Business Review*, 28(4), 431–448.
- Kaiser, Robert (2014): *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Kaiser, Robert (2021): *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. 2. Aufl., Wiesbaden, Springer-Verlag.

- Kaiser, Robert B., Lindberg, Jennifer T. & Craig, S. Bartholomew (2007): Assessing the Flexibility of Managers: A Comparison of Methods. In: *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 40–55.
- Kaiser, Robert B. & Overfield, Darren V. (2010): Assessing Flexible Leadership as a Mastery of Opposites. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105–118.
- Kandampully, Jay & Duddy, Ria (1999): Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationships. In: *Management Decision*, 37(1), 51–56.
- Kang, Sung-Choon & Snell, Scott A. (2009): Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. In: *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.
- Kanter, Rosabeth M. (1991): Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change. In: *Harvard Business Review*, 69(3), 151–164.
- Kanungo, Rabindra N. & Misra, Sasi (1992): Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. In: *Human Relations*, 45(12), 1311–1332.
- Kapsali, Maria (2011): Systems Thinking in Innovation Project Management: A Match that Works. In: *International Journal of Project Management*, 29(4), 396–407.
- Karimi, Saeid (2020): The Role of Entrepreneurial Passion in the Formation of Students' Entrepreneurial Intentions. In: *Applied Economics*, 52(3), 331–344.
- Karp, Tom (2006): Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership. In: *Journal of Change Management*, 6(1), 3–20.
- Kaschny, Martin, Nolden, Matthias & Schreuder, Siegfried (2015): *Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Kasper-Fuehrer, Eva C. & Ashkanasy, Neal M. (2003): The Interorganizational Virtual Organization: Defining a Weberian Ideal. In: *International Studies of Management & Organization*, 33(4), 34–64.
- Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. (1972): General Systems Theory: Applications for Organization and Management. In: *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Katic, Mile & Agarwal, Renu (2018): The Flexibility Paradox: Achieving Ambidexterity in High-Variety, Low-Volume Manufacturing. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(1), 69–86.
- Katkalo, Valery S., Pitelis, Christos N. & Teece, David J. (2010): Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities. In: *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175–1186.
- Katz, Robert L. (1955): Skills of an Effective Administrator. In: *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Katz, Robert L. (1974): Skills of an Effective Administrator. In: *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Kay, Rosemarie & Welter, Friederike (2015): Unternehmensnachfolge – Entwicklung und Perspektiven. In: Fahrnschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 97–105.
- Kelle, Udo (2008): *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte*. 2. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, Udo, Langfeldt, Bettina & Reith, Florian (2017): Mixed Methods in der Organisationsforschung. In: Liebig, Stefan, Matiaske, Wenzel & Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Springer Reference Wirtschaft. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 325–357.
- Kenton, Barbara & Penn, Suzanne (2009): *Change, Conflict and Community: Challenging Thought and Action*. Oxford, Routledge.
- Kellermanns, Franz W., Eddleston, Kimberly A., Sarathy, Ravi & Murphy, Fran (2012): Innovativeness in Family Firms: A Family Influence Perspective. In: *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.
- Khanna, Poonam, Jones, Carla D. & Boivie, Steven (2014): Director Human Capital, Information Processing Demands, and Board Effectiveness. In: *Journal of Management*, 40(2), 557–585.
- Kickul, Jill & Gundry, Lisa (2002): Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. In: *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85–97.
- Kirchhof, Robert (2003): *Ganzheitliches Komplexitätsmanagement: Grundlagen und Methodik des Umgangs mit Komplexität im Unternehmen*. Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Kiss, Andreea N., Libaers, Dirk, Barr, Pamela S., Wang, Tang & Zachary, Miles A. (2020): CEO Cognitive Flexibility, Information Search, and Organizational Ambidexterity. In: *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200–2233.
- Klein, Sabine B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure. In: *Family Business Review*, 13(3), 157–182.
- Klingebiel, Ronald & Rammer, Christian (2011): Resource Allocation Flexibility for Innovation Performance: The Effects of Breadth, Uncertainty, and Selectiveness. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, ZEW Discussion Papers. Working Paper.
- Knowles, Henry P. & Saxberg, Borje O. (1988): Organizational Leadership of Planned and Unplanned Change: A Systems Approach to Organizational Viability. In: *Futures*, 20(3), 252–265.
- Koc, Tufan & Ceylan, Cemil (2007): Factors Impacting the Innovative Capacity in Large-Scale Companies. In: *Technovation*, 27(3), 105–114.

- Kocian, Claudia (2013): *Virtuelle Kooperationen im Mittelstand*. Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Kock, Ned (2015): Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. In: *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 11(4), 1–10.
- Kohlbacher, Florian (2006): The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), 1–30.
- Kohn, Stefan, Ernst, Holger & Hüsigg, Stefan (2007): Die Rolle der Organisationskultur in den frühen Phasen des Innovationsprozesses. In: Herstatt, Cornelius & Verworn, Birgit (Hrsg.): *Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen — Methoden — Neue Ansätze*. Wiesbaden, Gabler, 165–181.
- Kontoghiorghes, Constantine, Awbre, Susan M. & Feurig, Pamela L. (2005): Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. In: *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185–212.
- Koontz, Harold (2010): *Essentials of Management*. New Delhi, India, Tata McGraw-Hill.
- Kor, Yasemin Y. & Mahoney, Joseph T. (2000): Penrose's Resource-Based Approach: The Process and Product of Research Creativity. In: *Journal of Management Studies*, 37(1), 109–139.
- Kor, Yasemin Y. & Mahoney, Joseph T. (2004): Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. In: *Journal of Management Studies*, 41(1), 183–191.
- Kor, Yasemin Y. & Mesko, Andrea (2013): Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic. In: *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244.
- Koste, Lori L. & Malhotra, Manoj K. (1999): A Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility. In: *Journal of Operations Management*, 18(1), 75–93.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York, NY, Free Press.
- Kraaijenbrink, Jeroen, Spender, J.-C. & Groen, Aard J. (2010): The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. In: *Journal of Management*, 36(1), 349–372.
- Kraicz, Nils D., Hack, Andreas & Kellermanns, Franz W. (2015): What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms. In: *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334–348.
- Kranzusch, Peter, Icks, Annette, Levering, Britta & Pasing, Philipp (2019): *Herausforderungen für den Mittelstand - Update der Unternehmersicht 2019*. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn, IfM-Materialien. Research Report.
- Kreer, Florian, Mauer, René, Strese, Steffen & Brettel, Malte (2018): On Private Equity Exits of Family Firms in the German Mittelstand. In: *Journal of Business Economics*, 88(3), 503–529.
- Kreiser, Patrick M. & Davis, Justin (2010): Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking. In: *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 39–51.
- Krijnen, Hans G. (1979): The Flexible Firm. In: *Long Range Planning*, 12, 2, 63–75.
- Kuckartz, Udo (2014): *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kuckartz, Udo (2019): Qualitative Text Analysis: A Systematic Approach. In: Kaiser, Gabriele & Presmeg, Norma (Hrsg.): *Compendium for Early Career Researchers in Mathematics Education. ICME-13 Monographs*. Cham, Springer International Publishing, 181–197.
- Kuckartz, Udo & Rädiker, Stefan (2022): Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Nina & Blasius, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 501–516.
- Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra & Taffertshofer, Andreas (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra & Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 13–27.
- Kukalis, Sal (1991): Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: A Contingency Approach. In: *Journal of Management Studies*, 28(2), 143–160.
- Kumar, Kuldeep & Narasipuram, Murali Mohan (2006): BPMDS'06 137 Defining Requirements for Business Process Flexibility. In: *Workshop on Business Process Modeling, Design and Support (BPMS06)*, Proceedings of CAiSE06 Workshops. Luxembourg, 137–148.
- Kump, Barbara, Engelmann, Alexander, Kessler, Alexander & Schweiger, Christina (2019): Toward a Dynamic Capabilities Scale: Measuring Organizational Sensing, Seizing, and Transforming Capacities. In: *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149–1172.
- Kuo, Feng-Yang (1998): Managerial Intuition and the Development of Executive Support Systems. In: *Decision Support Systems*, 24(2), 89–103.
- Küppers, E. W. Udo (2019): *Eine transdisziplinäre Einführung in die Welt der Kybernetik: Grundlagen, Modelle, Theorien und Praxisbeispiele*. Wiesbaden, Springer Vieweg.

- Kurtmollaiev, Seidali, Pedersen, Per Egil, Fjuk, Annita & Kvale, Knut (2018): Developing Managerial Dynamic Capabilities: A Quasi-Experimental Field Study of the Effects of Design Thinking Training. In: *Academy of Management Learning & Education*, 17(2), 184–202.
- Kwon Choi, Byoung, Koo Moon, Hyoung & Ko, Wook (2013): An Organization's Ethical Climate, Innovation, and Performance: Effects of Support for Innovation and Performance Evaluation. In: *Management Decision*, 51, 6, 1250–1275.
- Laamanen, Tomi & Wallin, Johan (2009): Cognitive Dynamics of Capability Development Paths. In: *Journal of Management Studies*, 46(6), 950–981.
- Lado, Augustine A., Boyd, Nancy G. & Wright, Peter (1992): A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. In: *Journal of Management*, 18(1), 77–91.
- Laforet, Sylvie (2016): Effects of Organisational Culture on Organisational Innovation Performance in Family Firms. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379–407.
- Lai, Chih-Hui & Hulli Lin, Sapphire (2017): Systems Theory. In: Scott, Craig & Lewis, Laurie (Hrsg.): *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Chichester, Wiley, 1–18.
- Lattuch, Frank (2019): Family Firm Innovation Strategy: Contradictions and Tradition. In: *Journal of Business Strategy*, 40(3), 36–42.
- Lattwein, Johannes (2002): *Wertorientierte strategische Steuerung: Ganzheitlich-integrativer Ansatz zur Implementierung*. Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Lau, Alan W., Newman, Arthur R. & Broedling, Laurie A. (1980): The Nature of Managerial Work in the Public Sector. In: *Public Administration Review*, 40(5), 513–520.
- Laud, Robert, Arevalo, Jorge & Johnson, Matthew (2016): The Changing Nature of Managerial Skills, Mindsets and Roles: Advancing Theory and Relevancy for Contemporary Managers. In: *Journal of Management & Organization*, 22(4), 435–456.
- Lawson, Benn & Samson, Danny (2001): Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. In: *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lecuona, Jose R. & Reitzig, Markus (2014): Knowledge Worth Having in 'Excess': The Value of Tacit and Firm-Specific Human Resource Slack. In: *Strategic Management Journal*, 35(7), 954–973.
- Lee, Chia-Ling & Yang, Huan-Jung (2011): Organization Structure, Competition and Performance Measurement Systems and their Joint Effects on Performance. In: *Management Accounting Research*, 22(2), 84–104.
- Lee, Hyunsuk & Kelley, Donna (2008): Building Dynamic Capabilities for Innovation: An Exploratory Study of Key Management Practices. In: *R&D Management*, 38(2), 155–168.
- Lee, Sang M & Rha, Jin Sung (2016): Ambidextrous Supply Chain as a Dynamic Capability: Building a Resilient Supply Chain. In: *Management Decision*, 54(1), 2–23.
- Lehmann, Erik E., Schenkenhofer, Julian & Wirsching, Katharine (2019): Hidden Champions and Unicorns: A Question of the Context of Human Capital Investment. In: *Small Business Economics*, 52(2), 359–374.
- Lehrer, Mark & Schmid, Stefan (2019): Family Firms Taking Surprising Risks: Building Success on Conservative Values. In: *Journal of Business Strategy*, 40(5), 21–27.
- Lehrer, Mark & Schmid, Stefan (2020): Strategic Discipline: Inconspicuous Lessons from Germanic Mittelstand firms. In: *Journal of Business Strategy*, 41(4), 3–9.
- Lei, David, Hitt, Michael A. & Bettis, Richard (1996): Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. In: *Journal of Management*, 22(4), 549–569.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. (1992): Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn. In: *Journal of Management*, 18(2), 399–429.
- Leonard-Barton, Dororthy (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Leslie, Jean Brittain, Dalton, Maxine A., Ernst, Christopher & Deal, Jennifer J. (2002): *Managerial Effectiveness in a Global Context*. Greensboro, Center for Creative Leadership.
- Lewin, Kurt (1947): *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. In: *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lewin, Kurt (1951): *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (Edited by Dorwin Cartwright). Oxford, England, Harpers.
- Li, Jiatao & Tang, Yi (2010): CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion. In: *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68.
- Li, Yuan, Li, Peter Ping, Wang, Haifeng & Ma, Yucheng (2017): How Do Resource Structuring and Strategic Flexibility Interact to Shape Radical Innovation? In: *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 471–491.
- Li, Yuan, Zhongfeng, Su & Yi, Liu (2010): Can Strategic Flexibility Help Firms Profit From Product Innovation? In: *Technovation*, 30(5), 300–309.
- Liao, Ying & Barnes, Jane (2015): Knowledge Acquisition and Product Innovation Flexibility in SMEs. In: *Business Process Management Journal*, 21(6), 1257–1278.
- Lichtenstein, Benyamin B. (2000): Self-Organized Transitions: A Pattern amid the Chaos of Transformative Change. In: *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 128–141.

- Liebold, Renate & Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra & Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 32–56.
- Lietz, Petra (2010): Research into Questionnaire Design: A Summary of the Literature. In: *International Journal of Market Research*, 52(2), 249–272.
- Lindenlauf, Frank (2022): *Wissenschaftliche Arbeiten in den Ingenieur- und Naturwissenschaften: Ein praxisorientierter Leitfaden für Semester- und Abschlussarbeiten*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lockett, Andy & Thompson, Steve (2001): The Resource-Based View and Economics. In: *Journal of Management*, 27(6), 723–754.
- Lockett, Andy, Thompson, Steve & Morgenstern, Uta (2009): The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal. In: *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28.
- Lockwood, David (1956): Some Remarks on „The Social System“. In: *The British Journal of Sociology*, 7(2), 134–146.
- Logue, Danielle M., Jarvis, Walter P., Clegg, Stewart & Hermens, Antoine (2015): Translating Models of Organization: Can the Mittelstand Move from Bavaria to Geelong? In: *Journal of Management & Organization*, 21(1), 17–36.
- Long, Richard J. (2001): Pay Systems and Organizational Flexibility. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(1), 25–32.
- Lopez-Cabrales, Alvaro, Bornay-Barrachina, Mar & Diaz-Fernandez, Mirta (2017): Leadership and Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems. In: *Personnel Review*, 46(2), 255–276.
- Love, James H. & Roper, Stephen (2015): SME Innovation, Exporting and Growth: A Review of Existing Evidence. In: *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48.
- Lowry, Paul B. & Gaskin, James (2014): Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. In: *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123–146.
- Lu, Feifei, Kwan, Ho Kwong & Zhu, Zhu (2021): The Effects of Family Firm CEO Traditionality on Successor Choice: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. In: *Family Business Review*, 34(2), 213–234.
- Lubit, Roy (2001): Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. In: *Organizational Dynamics*, 29(3), 164–178.
- Lucas, Henry C. & Olson, Margrethe (1994): The Impact of Information Technology on Organizational Flexibility. In: *Journal of Organizational Computing*, 4(2), 155–176.
- Luhmann, Niklas (1982): The World Society as a Social System. In: *International Journal of General Systems*, 8(3), 131–138.
- Luhmann, Niklas (1995): *Social Systems*. Stanford, Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas (2005): *Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. 5. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2019): *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme*. Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hrsg.). Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lühns, John Christian (2013): *Strategische Unternehmensführung bei hoher Marktturbulenz: Entwicklung eines Systematisierungsmodells am Beispiel von Netzwerkbranchen*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Lummus, Rhonda, Duclos, L. K. & Vokurka, Robert (2003): Supply Chain Flexibility: Building a New Model. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(4), 1–13.
- Lumpkin, G. T., Steier, Lloyd & Wright, Mike (2011): Strategic Entrepreneurship in Family Business. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285–306.
- Luthans, Fred & Stewart, Todd I. (1977): A General Contingency Theory of Management. In: *The Academy of Management Review*, 2(2), 181–195.
- Magnier-Watanabe, Remy & Benton, Caroline (2017): Management Innovation and Firm Performance: The Mediating Effects of Tacit and Explicit Knowledge. In: *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 325–335.
- Magrelli, Vittoria, Rovelli, Paola, Benedetti, Carlotta, Überbacher, Ruth & De Massis, Alfredo (2022): Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda. In: *Family Business Review*, 35(1), 15–44.
- Mahoney, Joseph T. & Pandian, J. Rajendran (1992): The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Mahsud, Rubina, Yukl, Gary & Prussia, Gregory E. (2011): Human Capital, Efficiency, and Innovative Adaptation as Strategic Determinants of Firm Performance. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 229–246.
- Makadok, Richard (2001): Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. In: *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Manders, Jorieke H. M., Caniëls, Marjolein C. J. & Ghijssen, Paul W.T h. (2017): Supply Chain Flexibility: A Systematic Literature Review and Identification of Directions for Future Research. In: *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 964–1026.

- Maree, David J. F. (2023): *Realismus und die Wissenschaft der Psychologie: Skizzierung Eines Metatheoretischen Rahmens Für Die Forschung*. Cham, Springer International Publishing.
- Markus, M. Lynne, Manville, Brook & Agres, Carole E. (2000): What Makes a Virtual Organization Work? In: *Sloan Management Review*, 42(1), 13–26.
- Marsick, Victoria J. & Watkins, Karen E. (2003): Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. In: *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Martin, Jeffrey A. (2011): Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups. In: *Organization Science*, 22(1), 118–140.
- Martín-de-Castro, Gregorio, Delgado-Verde, Miriam, López-Sáez, Pedro & Navas-López, José (2011): Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature. In: *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649–662.
- Martínez Sánchez, Angel & Pérez Pérez, Manuela (2005): Supply Chain Flexibility and Firm Performance: A Conceptual Model and Empirical Study in the Automotive Industry. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), 681–700.
- Mascarenhas, Briance (1985): Flexibility: Its Relationship to Environmental Dynamism and Complexity. In: *International Studies of Management & Organization*, 14(4), 107–124.
- Matthews, Lucy, Hair, Joe & Matthews, Ryan (2018): PLS-SEM: The Holy Grail for Advanced Analysis. In: *Marketing Management Journal*, 28(1), 1–13.
- Maturana, Humberto R. (1993): The Origin of the Theory of Autopoietic Systems. In: Fischer, Hans Rudi (Hrsg.): *Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt*. 2. Aufl. Heidelberg, Carl Auer, 121–123.
- Maturana, Humberto R. (2002): Autopoiesis, Structural Coupling and Cognition: A History of these and other Notions in the Biology of Cognition. In: *Cybernetics & Human Knowing*, 9(3–4), 5–34.
- Maturana, Humberto R. & Guiloff, Gloria D. (1980): The Quest for the Intelligence of Intelligence. In: *Journal of Social and Biological Structures*, 3(2), 135–148.
- Maula, Marjatta (2000): The Senses and Memory of a Firm – Implications of Autopoiesis Theory for Knowledge Management. In: *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 157–161.
- Mayer, Horst Otto (2013): *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. 6. Aufl., München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Mayring, Philipp (1991): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe, Kardoff, Ernst von, Keupp, Heiner, von Rosenstiel, Lutz & Wolff, Stephan (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München, Beltz - Psychologie Verl. Union, 209–213.
- Mayring, Philipp (1994): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Boehm, Andreas, Mengel, Andreas & Muhr, Thomas (Hrsg.): *Texte verstehen : Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Schriften zur Informationswissenschaft. Konstanz, UVK Univ.-Verl. Konstanz, 159–175.
- Mayring, Philipp (2007): Generalisierung in qualitativer Forschung. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 8(3), Art. 26.
- McAdam, Maura, Clinton, Eric & Dibrell, Clay (2020): Navigation of the Paradoxical Landscape of the Family Business. In: *International Small Business Journal*, 38(3), 139–153.
- McCourt, Willy (1997): Discussion Note: Using Metaphors to Understand and to Change Organizations: A Critique of Gareth Morgan's Approach. In: *Organization Studies*, 18(3), 511–522.
- McDermott, Christopher M. & Stock, Gregory N. (1999): Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation. In: *Journal of Operations Management*, 17(5), 521–533.
- McGee, Jeffrey E. & Sawyerr, Olukemi O. (2003): Uncertainty and Information Search Activities: A Study of Owner-Managers of Small High-Technology Manufacturing Firms. In: *Journal of Small Business Management*, 41(4), 385–401.
- McGuirk, Helen, Lenihan, Helena & Hart, Mark (2015): Measuring the Impact of Innovative Human Capital on Small Firms' Propensity to Innovate. In: *Research Policy*, 44(4), 965–976.
- McKelvie, Alexander & Davidsson, Per (2009): From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms. In: *British Journal of Management*, 20(1), S63–S80.
- Mehra, Ajay, Dixon, Andrea L., Brass, Daniel J. & Robertson, Bruce (2006): The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation. In: *Organization Science*, 17(1), 64–79.
- Mehrabani, Shadi & Shajari, Maziar (2012): Knowledge Management and Innovation Capacity. In: *Journal of Management Research*, 4(2), 164–177.
- Meijaard, Joris, Brand, Maryse & Mosselman, Marco (2005): Organizational Structure and Performance in Dutch Small Firms. In: *Small Business Economics*, 25, 83–96.
- Memon, Mumtaz, Hwa, Cheah, Ramayah, T., Ting, Hiram, Chuah, Francis & Cham, Tat-Huei (2019): Moderation Analysis: Issues and Guidelines. In: *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), i–xi.
- Meroño-Cerdán, Ángel L. & López-Nicolás, Carolina (2017): Women in Management: Are Family Firms Somehow Special? In: *Journal of Management & Organization*, 23(2), 224–240.

- Mey, Günter & Mruck, Katja (2011): Qualitative Interviews. In: Naderer, Gabriele & Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen – Methoden – Anwendungen. 2. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 257–288.
- Meyer, Klaus E. (2007): Contextualising Organisational Learning: Lyles and Salk in the Context of Their Research. In: *Journal of International Business Studies*, 38(1), 27–37.
- Miebach, Bernhard (2010): *Soziologische Handlungstheorie: Eine Einführung*. 3. Aufl., Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Miller, Danny & Le Breton-Miller, Isabelle (2021): Family Firms: A Breed of Extremes? In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663–681.
- Miller, Danny & Shamsie, Jamal (1996): The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. In: *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Miller, Danny, Wright, Mike, Le Breton-Miller, Isabelle & Scholes, Louise (2015): Resources and Innovation in Family Businesses: The Janus-Face of Socioemotional Preferences. In: *California Management Review*, 58(1), 20–40.
- Mills, Peter K., Hall, James L., Leidecker, Joel K. & Margulies, Newton (1983): Flexiform: A Model for Professional Service Organizations. In: *The Academy of Management Review*, 8(1), 118–131.
- Mingers, John (1995): *Self-Producing Systems: Implications and Applications of Autopoiesis*. New York, Plenum Press.
- Mingers, John (1997): Systems Typologies in the Light of Autopoiesis: A Reconceptualization of Boulding's hierarchy, and a Typology of Self-Referential Systems. In: *Systems Research and Behavioral Science*, 14(5), 303–313.
- Mingers, John (2004): Can Social Systems Be Autopoietic? Bhaskar's and Giddens' Social theories. In: *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 34(4), 403–427.
- Mintzberg, Henry (1971): Managerial Work: Analysis from Observation. In: *Management Science*, 18(2), B-97–B-110.
- Mintzberg, Henry (1973a): A New Look at the Chief Executive's Job. In: *Organizational Dynamics*, 1(3), 20–30.
- Mintzberg, Henry (1973b): *The Nature of Managerial Work*. New York, NY, Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact. In: *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Mintzberg, Henry (1978): Patterns in Strategy Formation. In: *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Misoch, Sabina (2019): *Qualitative Interviews Qualitative Interviews*. Berlin/Boston, De Gruyter.
- Mitchell, Donald & Coles, Carol (2003): The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. In: *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21.
- Mohamud, Mubarak & Sarpong, David (2016): Dynamic capabilities: towards an organizing framework. In: *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 511–526.
- Möhring, Wiebke & Schlütz, Daniela (2019): *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. 3. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Molina-Azorín, José F., López-Gamero, María D., Pereira-Moliner, Jorge & Pertusa-Ortega, Eva M. (2012): Mixed Methods Studies in Entrepreneurship Research: Applications and Contributions. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(5–6), 425–456.
- Molina-Azorín, José F. (2011): The Use and Added Value of Mixed Methods in Management Research. In: *Journal of Mixed Methods Research*, 5(1), 7–24.
- Montanari, John R. (1978): Managerial Discretion: An Expanded Model of Organization Choice. In: *The Academy of Management Review*, 3(2), 231–241.
- Morgan, Gareth (1980): Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. In: *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605–622.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Newbury Park, CA, SAGE Publications.
- Morgan, Gareth (1993): Strengths and Limitations of the Culture Metaphor. In: Preedy, Margaret (Hrsg.): *Managing the Effective School*. London, UK, Paul Chapman, 38–43.
- Morgan, Gareth (1997): *Bilder der Organisation*. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Morgan, Gareth (1998): *Images of Organization*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, Gareth (2006): *Images of Organization*. 3. Aufl., Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
- Morgan, Gareth (2011): Reflections on Images of Organization and its Implications for Organization and Environment. In: *Organization & Environment*, 24(4), 459–478.
- Mowshowitz, Abbe (1997): On the Theory of Virtual Organization. In: *Systems Research and Behavioral Science*, 14(6), 373–384.
- Müller, Henrik (2004): Mittelstand: Fakten statt Folklore. In: *Manager Magazin*, 97–107.
- Müller-Spitzer, Carolin (2021): Geschlechtergerechte Sprache. Zumutung, Herausforderung, Notwendigkeit? In: *Sprachreport*, 37(2), 1–12.
- Münter, Markus Thomas (2023): Disruption und Innovationstransfer in der vierten industriellen Revolution – wie kann der Mittelstand die zweite Welle der Digitalisierung überleben? In: Pfannstiel, Mario A. & Dautovic, Alma (Hrsg.): *Transferinnovationen und Innovationstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft: Grundlagen, Erkenntnisse und Praxisbeispiele*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 491–522.

- Murphy, Gregory B., Celuch, Kevin & Callaway, Stephen K. (2007): Small Business Internet Use and Strategic Flexibility. In: *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 57–68.
- Nadkarni, Sucheta & Barr, Pamela S. (2008): Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View. In: *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395–1427.
- Nadkarni, Sucheta & Herrmann, Pol (2010): CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry. In: *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050–1073.
- Nadkarni, S. & Narayanan, V. K. (2004). Strategy Frames, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed. *Academy of Management Proceedings*, New Orleans, LA, August, 6–11.
- Nadkarni, Sucheta & Narayanan, V. K. (2007): Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed. In: *Strategic Management Journal*, 28(3), 243–270.
- Naldi, Lucia, Nordqvist, Mattias, Sjöberg, Karin & Wiklung, Johan (2007): Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. In: *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Nelson, K. M. & Ghods, M. (1998): Measuring Technology Flexibility. In: *European Journal of Information Systems*, 7(4), 232–240.
- Nelson, Richard R. & Winter, Sidney G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Harvard University Press.
- Nemetz, Patricia L. & Fry, Louis W. (1988): Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design. In: *The Academy of Management Review*, 13(4), 627–638.
- Ngo, Hang-Yue & Loi, Raymond (2008): Human Resource Flexibility, Organizational Culture and Firm Performance: An Investigation of Multinational Firms in Hong Kong. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654–1666.
- Niggemann, Karl A. (2015): Alternative Wege und Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensnachfolge. In: *Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 107–125.
- Nitzl, Christian (2010): *Eine anwenderorientierte Einführung in die Partial Least Square (PLS)-Methode*. Hamburg, Universität Hamburg.
- Nonaka, Ikujiro, Byosiere, Philippe, Borucki, Chester C. & Konno, Noboru (1994): Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test. In: *International Business Review*, 3(4), 337–351.
- Nordqvist, Mattias & Melin, Leif (2010): Entrepreneurial Families and Family Firms. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 211–239.
- Nutt, Paul C. (1993): Flexible Decision Styles and the Choices of Top Executives. In: *Journal of Management Studies*, 30(5), 695–721.
- O'Neill, Regina M. & Quinn, Robert E. (1993): Editors' Note: Applications of the Competing Values Framework. In: *Human Resource Management*, 32(1), 1–7.
- Özsomer, Aysegul, Calantone, Roger J. & Di Bonetto, Anthony (1997): What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(6), 400–416.
- Pahnke, André & Welter, Friederike (2019): The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley Entrepreneurship? In: *Small Business Economics*, 52(2), 345–358.
- Pahnke, André, Welter, Friederike & Audretsch, David B. (2023): In the Eye of the Beholder? Differentiating between SMEs and Mittelstand. In: *Small Business Economics*, 60(2), 729–743.
- Paladino, Angela (2007): Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. In: *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 534–553.
- Palmer, Jonathan & Speier, Cheri (1997): A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study. In: *AMCIS 1997 Proceedings*.
- Papa, Michael J., Daniels, Tom D. & Spiker, Barry K. (2008): *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, CA, SAGE.
- Papadakis, V. M. & Barwise, P. (2002): How Much Do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? In: *British Journal of Management*, 13(1), 83–95.
- Papen, Marie-Christin, Magalhaes, Katrin Marques, Tenbrock, Sebastian & Märkel, Christian (2022): *Digitalisierungsanwendungen und Identifikation von Digitalisierungstrends im Mittelstand*. Bad Honnef, WIK Diskussionsbeitrag. Working Paper.
- Park, Hong Y., Misra, Kaustav, Reddy, Surender & Jaber, Kylie (2019): Family Firms' Innovation Drivers and Performance: A Dynamic Capabilities Approach. In: *Journal of Family Business Management*, 9(1), 4–23.
- Parsons, Talcott (1970): On Building Social System Theory: A Personal History. In: *Daedalus*, 99(4), 826–881.
- Paul, Stephan & Stein, Stefan (2015): Finanzierungstrends im Mittelstand. In: *Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 231–252.

- Paulhus, Delroy L. & Martin, Carol L. (1988): Functional Flexibility: A New Conception of Interpersonal Flexibility. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(1), 88–101.
- Pavlou, Paul A. & El Sawy, Omar A. (2011): Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Payr, Fabian (2021): *Von Menschen und Mensch*innen: 20 gute Gründe, mit dem Gendern aufzuhören*. Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Pearson, Allison W., Carr, Jon C. & Shaw, John C. (2008): Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Penrose, Edith (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley.
- Pérez-Luño, Ana, Cabello Medina, Carmen, Carmona Lavado, Antonio & Cuevas Rodríguez, Gloria (2011): How Social Capital and Knowledge Affect Innovation. In: *Journal of Business Research*, 64(12), 1369–1376.
- Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In: *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peterson, Suzanne J., Galvin, Benjamin M. & Lange, Donald (2012): CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance. In: *Personnel Psychology*, 65(3), 565–596.
- Phillips, Eleanor & Cheston, Ric (1979): Conflict Resolution: What Works? In: *California Management Review*, 21(4), 76–83.
- Phillips, Fred & Tuladhar, Sugandha D. (2000): Measuring Organizational Flexibility: An Exploration and General Model. In: *Technological Forecasting and Social Change*, 64(1), 23–38.
- Phillips, Paul A. & Wright, Claire (2009): E-Business's Impact on Organizational Flexibility. In: *Journal of Business Research*, 62(11), 1071–1080.
- Pickering, Andrew (2002): Cybernetics and the Mangle: Ashby, Beer and Pask. In: *Social Studies of Science*, 32(3), 413–437.
- Pielsticker, David I. & Hiebl, Martin R. W. (2020): Survey Response Rates in Family Business Research. In: *European Management Review*, 17(1), 327–346.
- Pieper, Torsten M. & Klein, Sabine B. (2007): The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. In: *Family Business Review*, 20(4), 301–319.
- Pihkala, Timo, Varamaki, Elina & Vesalainen, Jukka (1999): Virtual Organization and the SMEs: A Review and Model Development. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(4), 335–349.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
- Prahalad, Coimbatore K. & Bettis, Richard A. (1986): The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. In: *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
- Prahalad, Coimbatore K. & Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Prajogo, Daniel I. & McDermott, Christopher M. (2011): The Relationship between Multidimensional Organizational Culture and Performance. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712–735.
- Price, David P., Stoica, Michael & Boncella, Robert J. (2013): The Relationship between Innovation, Knowledge, and Performance in Family and Non-Family Firms: An Analysis of SMEs. In: *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 14.
- Priem, Richard L. & Butler, John E. (2001): Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Przyborski, Aglaja & Wohlrab-Sahr, Monika (2021): *Qualitative Sozialforschung Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. 5. Aufl., Berlin/Boston, De Gruyter Oldenbourg.
- Querbach, Stephanie, Bird, Miriam, Kraft, Priscilla S. & Kammerlander, Nadine (2020): When the Former CEO Stays on Board: The Role of the Predecessor's Board Retention for Product Innovation in Family Firms. In: *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 184–207.
- Quinn, Robert E. (1988): *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, CA, US, Jossey-Bass.
- Quinn, Robert E. & Kimberly, John R. (1984): Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In: Kimberly, John R. & Quinn, Robert E. (Hrsg.): *Managing Organizational Transitions*. Homewood, Dow Jones-Irwin, 295–313.
- Quinn, Robert E. & Rohrbaugh, John (1981): A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. In: *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140.
- Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M. (1991): The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. In: *Research in Organizational Change and Development*, 1, 5, 115142.
- Rädiker, Stefan & Kuckartz, Udo (2019): *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs*. 2. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rammer, Christian, Krieger, Bastian & Peters, Bettina (2022): Studie zu den Treibern und Hemmnissen der Innovationstätigkeit im deutschen Mittelstand. Mannheim, ZEW - Leibniz Centre for European Economic Research.
- Ramsenthaler, Christina (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“ In: Schnell, Martin, Schulz, Christian, Kolbe, Harald & Dunger, Christine: *Der Patient am Lebensende: Eine Qualitative Inhaltsanalyse*. Palliative Care und Forschung. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 23–42.
- Randolph, Robert Van, Li, Zonghui & Daspit, Joshua J. (2019): Toward a Typology of Family Firm Corporate Entrepreneurship. In: *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1102–1118.
- Rankers, Claudia, Kammerlander, Nadine & Keller, Katrin (2021): Erfolgreiche Frauen führen verantwortungsbewusst?! Nachhaltige Best Practices aus dem Mittelstand. In: Schmitz, Marina (Hrsg.): *CSR im Mittelstand: Unternehmerische Verantwortung als Basis für langfristigen Erfolg*. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin/Heidelberg, Springer, 75–93.
- Rebernik, Miroslav & Mulej, Matjaz (2000): Requisite Holism, Isolating Mechanisms and Entrepreneurship. In: *Kybernetes*, 29(9/10), 1126–1140.
- Regev, Gil, Bider, Ilija & Wegmann, Alain (2007): Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants. In: *Software Process: Improvement and Practice*, 12(1), 65–79.
- Reinecke, Jost & Pöge, Andreas (2010): Strukturgleichungsmodelle. In: Wolf, Christof & Best, Henning (Hrsg.): *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 775–804.
- Reinemann, Holger (2019): Mittelstand in der Betriebswirtschaftslehre – Theorien und Modelle. In: Reinemann, Holger (Hrsg.): *Mittelstandsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 23–61.
- Reiss, Michael (2020): *Komplexitätsmanagement: Grundlagen und Anwendungen*. Stuttgart, Kohlhammer Verlag.
- Rhee, Jaehoon, Park, Taekyung & Lee, Do Hyung (2010): Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. In: *Technovation*, 30(1), 65–75.
- Rhodes, Jo, Lok, Peter, Yu-Yuan, Hung R. & Fang, Shih-Chieh (2008): An Integrative Model of Organizational Learning and Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organizational Performance. In: *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 245–258.
- Rich, Gregory A. (1997): The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328.
- Rindova, Violina P. & Kotha, Suresh (2001): Continuous „Morphing“: Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. In: *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Rittenbruch, Markus, Kahler, Helge & Cremers, Armin B. (1998): Supporting Cooperation in a Virtual Organization. In: *ICIS '98: Proceedings of the international conference on Information systems*. Helsinki, Finland, Association for Computing Machinery (ACM), 30–38.
- Roberts, Nicholas & Thatcher, Jason (2009): Conceptualizing and Testing Formative Constructs: Tutorial and Annotated Example. In: *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 40(3), 9–39.
- Roberts, Norman & Stockport, Gary (2009): Defining Strategic Flexibility. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10, 27–32.
- Röd, Irina (2019): TMT Diversity and Innovation Ambidexterity in Family Firms: The Mediating Role of Open Innovation Breadth. In: *Journal of Family Business Management*, 9(4), 377–392.
- Roessl, Dietmar, Fink, Matthias & Kraus, Sascha (2010): Are Family Firms Fit for Innovation? Towards an Agenda for Empirical Research. In: *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3–4), 366–380.
- Röhl, Klaus-Heiner & Engels, Barbara (2021): Mehr Kooperation von Start-ups und Mittelstand als Chance für Digitalisierung und Innovationen. In: *Wirtschaftsdienst*, 101(5), 381–386.
- Roos, Johan, Roos, Göran, Edvinsson, Leif & Dragonetti, Nicola C. (1997): *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. London, Palgrave Macmillan.
- Ropohl, Günter (2012): *Allgemeine Systemtheorie: Einführung in transdisziplinäres Denken*. Berlin, edition sigma.
- Rosenbloom, Richard S. (2000): Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. In: *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1083–1103.
- Rothaermel, Frank T. & Hess, Andrew M. (2007): Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects. In: *Organization Science*, 18(6), 898–921.
- Rovelli, Paola, Ferasso, Marcos, De Massis, Alfredo & Kraus, Sascha (2022): Thirty Years of Research in Family Business Journals: Status Quo and Future Directions. In: *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422.
- Rubin, Paul H. (1973): The Expansion of Firms. In: *Journal of Political Economy*, 81(4), 936–949.
- Rutherford, Matthew W., Muse, Lori A. & Oswald, Sharon L. (2006): A New Perspective on the Developmental Model for Family Business. In: *Family Business Review*, 19(4), 317–333.

- Ryu, Sungmin, Lim, Yanghoon & Hong, Heesook (2009): Volatile Environments and Interfirm Governance: Does Trust Matter? In: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(4), 325–342.
- Sadler-Smith, Eugene (2004): Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Organization Studies*, 25(2), 155–181.
- Sale, Joanna E. M., Lohfeld, Lynne H. & Brazil, Kevin (2002): Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research. In: *Quality and Quantity*, 36(1), 43–53.
- Saleh, Shoukry D. & Wang, Clement K. (1993): The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate. In: *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14–21.
- Sanchez, Carol M. & McKinley, William (1998): Environmental Regulatory Influence and Product Innovation: The Contingency Effects of Organizational Characteristics. In: *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(4), 257–278.
- Sanchez, Ron (1995): Strategic Flexibility in Product Competition. In: *Strategic Management Journal*, 16, 135–159.
- Sanchez, Ron (1997): Preparing for an Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility. In: *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71–94.
- Sandwith, Paul (1993): A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. In: *Public Personnel Management*, 22, 1, 43–62.
- Sarstedt, Marko & Cheah, Jun-Hwa (2019): Partial Least Squares Structural Equation Modeling Using SmartPLS: A Software Review. In: *Journal of Marketing Analytics*, 7, 196–202.
- Sarstedt, Marko, Hair, Joseph F., Cheah, Jun-Hwa, Becker, Jan-Michael & Ringle, Christian M. (2019): How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. In: *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197–211.
- Sarstedt, Marko, Ringle, Christian & Hair, Joseph (2021): Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: Homburg, Christian, Klarmann, Martin & Vomberg, Arnd E. (Hrsg.): *Handbook of Market Research*. Cham, Springer, 1–47.
- Sarstedt, Marko, Ringle, Christian M., Smith, Donna, Reams, Russell & Hair, Joseph F. (2014): Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A Useful Tool for Family Business Researchers. In: *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Sathe, Vijay & Davidson, E. Jane (2000): Toward a New Conceptualization of Cultural Change. In: Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M. & Peterson, Mark F. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA, SAGE, 279–296.
- Schauf, Malcom (2009): Grundlagen der Unternehmensführung im Mittelstand. In: Schauf, Malcolm (Hrsg.): *Unternehmensführung im Mittelstand Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung*. 2. Aufl. München/Mehring, Rainer Hampp Verlag, 1–30.
- Schilke, Oliver, Hu, Songcui & Helfat, Constance E. (2018): Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. In: *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
- Schloderer, Matthias, Ringle, Christian & Sarstedt, Marko (2009): Einführung in varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung: Grundlagen, Modellevaluation und Interaktionseffekte am Beispiel von SmartPLS. In: Schwaiger, Manfred & Meyer, Anton (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München, Vahlen, 583–611.
- Schnapp, Kai-Uwe, Schindler, Delia, Gschwend, Thomas & Behnke, Joachim (2006): Qualitative und Quantitative Zugänge: Eine integrative Perspektive. In: Behnke, Joachim, Gschwend, Thomas, Schindler, Delia & Schnapp, Kai-Uwe (Hrsg.): *Methoden der Politikwissenschaft: neuere qualitative und quantitative Analyseverfahren*. Forschungsstand Politikwissenschaft. Baden-Baden, Nomos Verl.-Ges., 11–26.
- Schneider, Jan Georg (2021): Zum prekären Status sprachlicher Verbindlichkeit: Gendern im Deutschen. In: Raab, Jürgen & Heck, Justus (Hrsg.): *Prekäre Verbindlichkeiten: Studien an den Problemschwellen normativer Ordnungen*. Wissen, Kommunikation und Gesellschaft. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 17–43.
- Schneider, Marguerite & Somers, Mark (2006): Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research. In: *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351–365.
- Schoemaker, Paul JH. (1990): Strategy, Complexity, and Economic Rent. In: *Management Science*, 36(10), 1178–1192.
- Schoemaker, Paul J. H., Heaton, Sohvi & Teece, David (2018): Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. In: *California Management Review*, 61(1), 15–42.
- Schoeneborn, Dennis (2011): Organization as Communication: A Luhmannian Perspective. In: *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663–689.
- Scholz, Christian (2007): *Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität*. 2. Aufl., Eigenverlag.
- Schonenberg, Helen, Mans, Ronny, Russell, Nick, Mulyar, Nataliya & van der Aalst, Wil (2008): Process Flexibility: A Survey of Contemporary Approaches. In: Dietz, Jan L. G., Albani, Antonia & Barjis, Joseph (Hrsg.): *Advances in Enterprise Engineering I. Lecture Notes in Business Information Processing*. Berlin/Heidelberg, Springer, 16–30.

- Schoonenboom, Judith (2019): A Performative Paradigm for Mixed Methods Research. In: *Journal of Mixed Methods Research*, 13(3), 284–300.
- Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 15(1), 27.
- Schreier, Margrit & Odağ, Özen (2010): Mixed Methods. In: Mey, Günter & Mruck, Katja (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 263–277.
- Schreyögg, Georg & Kliesch, Martina (2006): Zur Dynamisierung Organisational Kompetenzen — „Dynamic Capabilities“ als Lösungsansatz? In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(4), 455–476.
- Schreyögg, Georg & Kliesch-Eberl, Martina (2007): How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. In: *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933.
- Schröder, Christian, Schlepphorst, Susanne & Kay, Rosemarie (2015): *Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand*. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, IfM-Materialien. Research Report.
- Schulte, Birgit (2019): *Unternehmensnachfolgen und Entrepreneurship Education: Eine empirische Analyse im Kontext der Effectuation-Theorie*. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): *Organisation*. 6. Aufl., München, Vahlen.
- Schumann, Siegfried (2019): *Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren*. 7. überarbeitete und ergänzte Auflage Aufl., Berlin/Boston, Walter de Gruyter.
- Schumpeter, Joseph A. (1934): *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA, USA, Harvard University Press.
- Schwaninger, Markus (2009): *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2. Aufl., Berlin/Heidelberg, Springer Science & Business Media.
- Schwartz, Michael (2024): *Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023: Trotz Nachfolgerengpass sind drei Viertel der Übergaben bis Ende 2024 geregelt*. In: *KfW Research. Fokus Volkswirtschaft*, Nr. 450.
- Schweinsberg, Klaus (2006): *Persönlichkeiten - Was macht den Mittelständler aus?* In: Krüger, Wolfgang, Klippstein, Gerhard, Merk, Richard & Wittberg, Volker (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden, Gabler, 63–69.
- Scott, Bernard (2004): Second-Order Cybernetics: An Historical Introduction. In: *Kybernetes*, 33(9), 1365–1378.
- Seidl, David & Werle, Felix (2018): Inter-Organizational Sensemaking in the Face of Strategic Meta-Problems: Requisite Variety and Dynamics of Participation. In: *Strategic Management Journal*, 39(3), 830–858.
- Sethi, Andrea K. & Sethi, Suresh P. (1990): Flexibility in Manufacturing: A Survey. In: *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2(4), 289–328.
- Shapiro, Stewart & Spence, Mark (1997): Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework. In: *Business Horizons*, 40(1), 63.
- Sharma, Manoj K., Sushil & Jain, Pramod K. (2010): Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), 51–68.
- Sharfman, Mark P., Wolf, Gerrit, Chase, Richard B. & Tansik, David A. (1988): Antecedents of Organizational Slack. In: *The Academy of Management Review*, 13(4), 601–614.
- Shekhar, Sandhya (2006): Understanding the Virtuality of Virtual Organizations. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 465–483.
- Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael A. (2004): Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. In: *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44–59.
- Shukla, Sanjai Kumar, Sushil & Sharma, Manoj Kumar (2019): Managerial Paradox Toward Flexibility: Emergent Views Using Thematic Analysis of Literature. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(4), 349–370.
- Simon, Hermann (1996): You Don't Have to be German to be a "Hidden Champion". In: *Business Strategy Review*, 7(2), 1–13.
- Simon, Hermann (2006): Erfolgsfaktoren - Was zeichnet die „Stillen Stars“ im Mittelstand aus? In: Krüger, Wolfgang, Klippstein, Gerhard, Merk, Richard & Wittberg, Volker (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden, Gabler, 49–62.
- Simon, Hermann & von der Gathen, Andreas (2010): *Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung*. Frankfurt am Main, Campus Verlag.
- Simon, Hermann & Huber, Frank (2007): Hidden Champions – Lernen von mittelständischen Marktführern. In: Haasis, Heinrich, Fischer, Thomas R. & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand hat Zukunft – Praxishandbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik*. Wiesbaden, Gabler Verlag, 41–56.
- Simsek, Zeki (2007): CEO Tenure and Organizational Performance: An Intervening Model. In: *Strategic Management Journal*, 28(6), 653–662.
- Sinclair, Marta & Ashkanasy, Neal M. (2005): Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? In: *Management Learning*, 36(3), 353–370.

- Singh, Doordarshi, Singh, Oberoi J. & Singh, Ahuja I. (2013): An Empirical Investigation of Dynamic Capabilities in Managing Strategic Flexibility in Manufacturing Organizations. In: *Management Decision*, 51(7), 1442–1461.
- Sirmon, David G. & Hitt, Michael A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Sirmon, David G. & Hitt, Michael A. (2009): Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance. In: *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375–1394.
- Skyttner, Lars (2005): *General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice*. 2. Aufl., Hackensack, NJ, World Scientific.
- Skyttner, Lars (1996): General Systems Theory: Origin and Hallmarks. In: *Kybernetes*, 25(6), 16–22.
- Smelser, Neil J. (2001): Foreword. In: Treviño, A. Javier (Hrsg.): *Talcott Parsons Today: His Theory and Legacy in Contemporary Sociology*. Lanham, Md., Rowman & Littlefield Publishers, xi–xiv.
- Smircich, Linda & Stubbart, Charles (1985): Strategic Management in an Enacted World. In: *Academy of Management Review*, 10(4), 724–736.
- Smith, Brien N., Montagno, Ray V. & Kuzmenko, Tatiana N. (2004): Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
- Sobel, Michael E. (1982): Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In: *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Soleimanof, Sohrab, Rutherford, Matthew W. & Webb, Justin W. (2018): The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. In: *Family Business Review*, 31(1), 32–53.
- Söllner, Matthias, Hoffmann, Axel, Hoffmann, Holger, Wacker, Arno & Leimeister, Jan Marco (2012): Understanding the Formation of Trust. In: *Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS 2012*. Orlando, Florida, Association for Information Systems.
- Soluk, Jonas, Miroshnychenko, Ivan, Kammerlander, Nadine & De Massis, Alfredo (2021): Family Influence and Digital Business Model Innovation: The Enabling Role of Dynamic Capabilities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867–905.
- Spelsberg, Henner (2011): *Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen: Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen*. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Spiro, Rand, Coulson, Richard, Feltovich, Paul J. & Anderson, Daniel (1988): Cognitive Flexibility Theory: Advanced Knowledge Acquisition in Ill-Structured Domains. Technical Report No. 441, 3-15.
- Spiro, Rand J., Collins, Brian P., Thota, Jose Jagadish & Feltovich, Paul J. (2003): Cognitive Flexibility Theory: Hypermedia for Complex Learning, Adaptive Knowledge Application, and Experience Acceleration. In: *Educational Technology*, 43(5), 5–10.
- Spiro, Rand J., Feltovich, Paul J., Jacobson, Michael J. & Coulson, Richard L. (1992): Cognitive Flexibility, Constructivism, and Hypertext: Random Access Instruction for Advanced Knowledge Acquisition in Ill-Structured Domains. In: Duffy, Thomas M. & Jonassen, David H. (Hrsg.): *Constructivism and the Technology of Instruction: A Conversation*. Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 57–76.
- Spriggs, Mark, Yu, Andy, Deeds, David & Sorenson, Ritch L. (2013): Too Many Cooks in the Kitchen: Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Businesses. In: *Family Business Review*, 26(1), 32–50.
- Stamann, Christoph, Janssen, Markus & Schreier, Margrit (2016): Qualitative Inhaltsanalyse - Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 17(3), 16.
- Stein, Volker (2012): Wie „dynamisch“ wird das Personalmanagement der Zukunft sein?. In: Stein, Volker & Müller, Stefanie (Hrsg.), *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung*, Baden-Baden: Nomos, 259-306.
- Stein, Volker, Wiedemann, Arnd & Wilhelms, Jan Hendrik (2018): Integrative Risikosteuerungsansätze für KMU: Enterprise Risk Management versus Risk Governance. In: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 66,(1), 61-70.
- Steinke, Ines (2007): Die Güte qualitativer Marktforschung. In: Buber, Renate & Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*. Wiesbaden, Gabler, 261–283.
- Stephan, Petra (2002): Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen: Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Stevenson, Mark & Spring, Martin (2007): Flexibility from a Supply Chain Perspective: Definition and Review. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 685–713.
- Stewart, Alex & Hitt, Michael A. (2012): Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. In: *Family Business Review*, 25(1), 58–86.
- Stichweh, Rudolf (1998): Systems Theory and the Evolution of Science. In: Altman, David G. & Koch, Walter A. (Hrsg.): *Systems: New Paradigms for the Human Sciences*. Berlin/New York, De Gruyter, 303–317.

- Stiftung Familienunternehmen und Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (Hrsg.) (2022): Die TOP 500 Familienunternehmen in Deutschland nach Umsatz und Beschäftigung. München.
- Stiftung Familienunternehmen & ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim (Hrsg.) (2019): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Auflage, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim und vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim. 5. Aufl., München.
- Stoll, Stefan (2018): IT-Management: Betriebswirtschaftliche, ökonomische und managementorientierte Konzepte. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Streukens, Sandra & Leroy-Werelds, Sara (2016): Bootstrapping and PLS-SEM: A Step-by-Step Guide to Get More out of your Bootstrap Results. In: *European Management Journal*, 34(6), 618–632.
- Strübing, Jörg (2018): *Qualitative Sozialforschung: eine komprimierte Einführung*. 2. Aufl., Berlin/Boston, Walter de Gruyter.
- Strübing, Jörg, Hirschauer, Stefan, Ayaß, Ruth, Krähnke, Uwe & Scheffer, Thomas (2018): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 47(2), 83–100.
- Stubner, Stephan, Blarr, W. Henning, Brands, Christian & Wulf, Torsten (2012): Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. In: *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217–229.
- Subramaniam, Mohan & Youndt, Mark A. (2005): The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. In: *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996): Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. In: *Omega*, 24(6), 631–647.
- Suddaby, Roy & Jaskiewicz, Peter (2020): Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success. In: *Family Business Review*, 33(3), 234–243.
- Swafford, Patricia M., Ghosh, Soumen & Murthy, Nagesh (2008): Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. In: *International Journal of Production Economics*, 116(2), 288–297.
- Taber, Tom D. (2007): Using Metaphors To Teach Organization Theory. In: *Journal of Management Education*, 31(4), 541–554.
- Taggart, William & Robey, Daniel (1981): Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management. In: *The Academy of Management Review*, 6(2), 187–195.
- Tagiuri, Renato & Davis, John (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. In: *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tamayo-Torres, Ignacio, Ruiz-Moreno, Antonia & Verdú, Antonio J. (2010): The Moderating Effect of Innovative Capacity on the Relationship between Real Options and Strategic Flexibility. In: *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120–1127.
- Teece, David J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, David J. (2016): Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Towards a Theory of the (Entrepreneurial) Firm. In: *European Economic Review*, 86, 202–216.
- Teece, David J. (2018): Business Models and Dynamic Capabilities. In: *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, David J. & Pisano, Gary (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. In: *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, David, Peteraf, Margaret & Leih, Sohvi (2016): Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. In: *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- TenDam, H.W. (1987): Managerial Flexibility: A Strategic Asset. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 8(2), 11–16.
- Teubner, Rolf Alexander (1999): Systemtheorie als Metatheorie. In: Teubner, Rolf Alexander (Hrsg.): *Organisations- und Informationssystemgestaltung: Theoretische Grundlagen und integrierte Methoden. Informationsmanagement und Controlling*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 8–15.
- Theobald, Axel (2017): *Praxis Online-Marktforschung: Grundlagen – Anwendungsbereiche – Durchführung*. Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Thömmes, Jürgen (2022): *Geschäftsmodelle und Strategien im Mittelstand: Mit zahlreichen aktuellen Praxisbeispielen*. Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Thompson, Christopher Glen, Kim, Rae Seon, Aloe, Ariel M. & Becker, Betsy Jane (2017): Extracting the Variance Inflation Factor and Other Multicollinearity Diagnostics from Typical Regression Results. In: *Basic and Applied Social Psychology*, 39(2), 81–90.
- Tiberius, Victor, Stiller, Laura & Dabić, Marina (2021): Sustainability Beyond Economic Prosperity: Social Microfoundations of Dynamic Capabilities in Family Businesses. In: *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121093.
- Tichy, Noel M., Tushman, Michael L. & Fombrun, Charles (1979): Social Network Analysis For Organizations. In: *Academy of Management Review*, 4(4), 507–519.

- Tiwari, Atul Kumar, Tiwari, Anunay & Samuel, Cherian (2015): Supply Chain Flexibility: A Comprehensive Review. In: *Management Research Review*, 38(7), 767–792.
- Tjosvold, Dean (1984): Effects of Crisis Orientation on Managers' Approach to Controversy in Decision Making. In: *Academy of Management Journal*, 27(1), 130–138.
- Tokarczyk, John, Hansen, Eric, Green, Mark & Down, Jon (2007): A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familianness" in Family Business Success. In: *Family Business Review*, 20(1), 17–31.
- Tracey, Paul, Clark, Gordon L. & Lawton Smith, Helen (2004): Cognition, Learning and European Regional Growth: An Agent-centred Perspective on the "New" Economy. In: *Economics of Innovation and New Technology*, 13(1), 1–18.
- Travica, Bob (1997): The Design of the Virtual Organization: A Research Model. In: *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*. Indianapolis.
- Treibel, Annette (2006): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. 7. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Trinczek, Rainer (2009): How to Interview Managers? Methodical and Methodological Aspects of Expert Interviews as a Qualitative Method in Empirical Social Research. In: Bogner, Alexander, Littig, Beate & Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Interviewing Experts*. London, Palgrave Macmillan UK, 203–216.
- Tsourveloudis, Nikos C. & Valavanis, Kimon P. (2002): On the Measurement of Enterprise Agility. In: *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329–342.
- Turner, Scott F., Cardinal, Laura B. & Burton, Richard M. (2017): Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-based Framework and Roadmap. In: *Organizational Research Methods*, 20(2), 243–267.
- Umpleby, Stuart A. (1997): Cybernetics of Conceptual Systems. In: *Cybernetics and Systems*, 28(8), 635–651.
- Urbancova, Hana (2013): Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. In: *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96.
- Van Wart, Montgomery & Kapucu, Naim (2011): Crisis Management Competencies. In: *Public Management Review*, 13(4), 489–511.
- Vandenbosch, Betty & Huff, Sid L. (1997): Searching and Scanning: How Executives Obtain Information from Executive Information Systems. In: *MIS Quarterly*, 21(1), 81–107.
- Vasileiou, Konstantina, Barnett, Julie, Thorpe, Susan & Young, Terry (2018): Characterising and Justifying Sample Size Sufficiency in Interview-Based Studies: Systematic Analysis of Qualitative Health Research over a 15-Year Period. In: *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 148.
- Velte, Patrick (2010): Stewardship-Theorie. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 20, 285–293.
- Venkatesh, Viswanath, Brown, Sue & Sullivan, Yulia (2016): Guidelines for Conducting Mixed-Methods Research: An Extension and Illustration. In: *Journal of the Association for Information Systems*, 17(7), 435–495.
- Venkatesh, Viswanath, Brown, Susan A. & Bala, Hillol (2013): Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. In: *MIS Quarterly*, 37(1), 21–54.
- Verdú, Antonio J. & Gómez-Gras, José-Maria (2009): Measuring the Organizational Responsiveness through Managerial Flexibility. In: *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668–690.
- Verdu-Jover, Antonio J., Alos-Simo, Lirios & Gomez-Gras, Jose-Maria (2018): Adaptive Culture and Product/Service Innovation Outcomes. In: *European Management Journal*, 36(3), 330–340.
- Verdú-Jover, Antonio J., Gómez-Gras, José-Maria & Lloréns-Montes, Francisco J. (2008): Exploring Managerial Flexibility: Determinants and Performance Implications. In: *Industrial Management & Data Systems*, 108(1), 70–86.
- Verdu-Jover, Antonio J., Llorens-Montes, Javier F. & Garcia-Morales, Victor J. (2005): Flexibility, Fit and Innovative Capacity: An Empirical Examination. In: *International Journal of Technology Management*, 30(1–2), 131–146.
- Verona, Gianmario (1999): A Resource-Based View of Product Development. In: *Academy of Management Review*, 24(1), 132–142.
- Vidgen, Richard (1998): Cybernetics and Business Processes: Using the Viable System Model to Develop an Enterprise Process Architecture. In: *Knowledge and Process Management*, 5(2), 118–131.
- Villányi, Dirk, Junge, Matthias & Brock, Ditmar (2009): Soziologische Systemtheorie. In: Brock, Ditmar, Junge, Matthias, Diefenbach, Heike, Keller, Reiner & Villányi, Dirk (Hrsg.): *Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons: Eine Einführung*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 337–397.
- Voets, Henk & Biggiero, Lucio (2000): Globalization and Self-organization: The Consequences of Decentralization for Industrial Organization. In: *International Review of Sociology / Revue Internationale de Sociologie*, 10(1), 73–82.
- Vokurka, Robert J. & Fliedner, Gene (1998): The Journey Towards Agility. In: *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165–171.
- Volberda, Henk W. (1996): Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. In: *Organization Science*, 7(4), 359–374.

- Volberda, Henk W. (1997): Building Flexible Organizations for Fast-Moving Markets. In: *Long Range Planning*, 30(2), 169–183.
- von Bertalanffy, Ludwig (1950): The Theory of Open Systems in Physics and Biology. In: *Science*, 111(2872), 23–29.
- von Bertalanffy, Ludwig (1972): The History and Status of General Systems Theory. In: *Academy of Management Journal*, 15(4), 407–426.
- Voss, Glenn B., Sirdeshmukh, Deepak & Voss, Zannie Giraud (2008): The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. In: *The Academy of Management Journal*, 51(1), 147–164.
- Wadhwa, S. & Rao, K. S. (2003): Flexibility and Agility For Enterprise Synchronization: Knowledge and Innovation Management Towards Flexagility. In: *Studies in Informatics and Control*, 12(2), 111–128.
- Waldman, David A, Javidan, Mansour & Varella, Paul (2004): Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory. In: *The Leadership Quarterly*, 15(3), 355–380.
- Waldrop, Mitchell M. (1993): *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. New York, Simon and Schuster.
- Walter, Anna-Theresa (2021): Organizational Agility: Ill-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. In: *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.
- Wang, Catherine L. (2008): Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657.
- Wang, Catherine L. & Ahmed, Pervaiz K. (2007): Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. In: *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wang, Heli C., He, Jinyu & Mahoney, Joseph T. (2009): Firm-specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: The Roles of Economic- and Relationship-Based Employee Governance Mechanisms. In: *Strategic Management Journal*, 30(12), 1265–1285.
- Wang, Hui & Aronson, Janine (2006): Enhancing Knowledge Transfer Through Nurturing Cognitive Flexibility. In: *Connecting the Americas. 12th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2006, Acapulco, México, August 4-6, 2006*.
- Wangrow, David B., Schepker, Donald J. & Barker, Vincent L. (2015): Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. In: *Journal of Management*, 41(1), 99–135.
- Wassermann, Sandra (2015): Das qualitative Experteninterview. In: Niederberger, Marlen & Wassermann, Sandra (Hrsg.): *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 51–67.
- Watkins, Karen E. & Kim, Kyoungshin (2018): Current Status and Promising Directions for Research on the Learning Organization. In: *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15–29.
- Weber, Gregor & Weber, Miriam (2021): Nachhaltigkeit im deutschen Mittelstand – Ergebnisse einer Studie. In: Schmitz, Marina (Hrsg.): *CSR im Mittelstand: Unternehmerische Verantwortung als Basis für langfristigen Erfolg*. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin/Heidelberg, Springer, 25–44.
- Weber, Mary Margaret (2002): Measuring Supply Chain Agility in the Virtual Organization. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(7), 577–590.
- Weber, Susanne T. & Wernitz, Frank (2021): Die Inhaltsanalyse nach Mayring als Auswertungsmethode für wissenschaftliche Interviews. No. 6/2021. IUBH Discussion Papers-Business & Management.
- Wei, Zelong, Yi, Yaqun & Guo, Hai (2014): Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development. In: *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832–847.
- Weiber, Rolf & Mühlhaus, Daniel (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. 2. Aufl., Berlin/Heidelberg, Springer-Verlag.
- Weiber, Rolf & Sarstedt, Marko (2021): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg, Springer.
- Weick, Karl E. (1977): Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems. In: *Organizational Dynamics*, 6(2), 31–46.
- Weigel, Christine, Derfuss, Klaus & Hiebl, Martin R. W. (2023): Financial Managers and Organizational Ambidexterity in the German Mittelstand: The Moderating Role of Strategy Involvement. In: *Review of Managerial Science*, 17(2), 569–605.
- Welker, Martin & Matzat, Uwe (2009): Online-Forschung: Gegenstände, Entwicklung, Institutionalisierung und Ausdifferenzierung eines neuen Forschungszweiges. In: Jakob, Nikolaus, Schoen, Harald & Zerback, Thomas (Hrsg.): *Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 33–47.
- Welter, Friederike & Levering, Britta (2021a): Die Mittelstandspolitik nach Corona – für eine nachhaltige Zukunft. In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 22(3), 217–222.
- Welter, Friederike & Levering, Britta (2021b): Mittelstand Policy after the Pandemic - For a Sustainable Future. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn, Working Paper. Working Paper.

- Welter, Friederike, May-Strobl, Eva, Holz, Michael, Pahnke, André, Schleppehorst, Susanne, Wolter, Hans-Jürgen & Kranzusch, Peter (2015): *Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl*. Bonn, IfM-Materialien. Research Report.
- Wenzel, Matthias, Danner-Schröder, Anja & Spee, A. Paul (2021): Dynamic Capabilities? Unleashing Their Dynamics through a Practice Perspective on Organizational Routines. In: *Journal of Management Inquiry*, 30(4), 395–406.
- Werner, Arndt, Schröder, Christian & Chlosta, Simone (2018): Driving Factors of Innovation in Family and Non-Family SMEs. In: *Small Business Economics*, 50(1), 201–218.
- Werner, Arndt, Schröder, Christian & Mohr, Benjamin (2013): *Innovationstätigkeit von Familienunternehmen*. Bonn, IfM-Materialien. Research Report.
- Werner, Christina, Schermelleh-Engel, Karin, Gerhard, Carla & Gäde, Jana Caroline (2015): Strukturgleichungsmodelle. In: Döring, Nicola & Bortz, Jürgen (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer-Lehrbuch. 5. Aufl. Berlin/Heidelberg, Springer, 945–973.
- Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Werther Jr., William (1999): Structure-Driven Strategy and Virtual Organization Design. In: *Business Horizons*, 42(2), 13.
- Westland, J. Christopher (2019): *Structural Equation Models: From Paths to Networks*. 2. Aufl., Cham, Springer.
- Westphal, James D., Boivie, Steven & Ming Chng, Daniel Han (2006): The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties. In: *Strategic Management Journal*, 27(5), 425–445.
- Wheatley, Margaret J. & Kellner-Rogers, Myron (1996): Self-Organization: The Irresistible Future of Organizing. In: *Strategy & Leadership*, 24(4), 18–24.
- Wheeldon, J. (2010): Mapping Mixed Methods Research: Methods, Measures, and Meaning. In: *Journal of Mixed Methods Research*, 4(2), 87–102.
- Whetten, David Allred, Cameron, Kim S. & Woods, Mike (2000): *Developing Management Skills for Europe*. 2. Aufl., Harlow, Pearson Education.
- Whitney, Kaitlynn, Bradley, Joseph M., Baugh, Dale E. & Chesterman Jr., Charles W. (2015): Systems Theory as a Foundation for Governance of Complex Systems. In: *International Journal of System of Systems Engineering*, 6(1–2), 15–32.
- Wichmann, Angela (2019): *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. Berlin/Heidelberg, Springer-Verlag.
- Wiener, Norbert (1948): *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MA, USA, MIT Press.
- Wójcik, Piotr (2015): Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. In: *International Journal of Management and Economics*, 45(1), 83–107.
- Wilby, Jennifer (1994): A Critique of Hierarchy Theory. In: *Systems Practice*, 7(6), 653–670.
- Wilby, Jennifer M. (2005): Combining a Systems Framework with Epidemiology in the Study of Emerging Infectious Disease. In: *Systems Research and Behavioral Science*, 22(5), 385–398.
- Wilden, Ralf, Gudergan, Siegfried P., Nielsen, Bo Bernhard & Lings, Ian (2013): Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. In: *Long Range Planning*, 46(1), 72–96.
- Wilkens, Uta, Keller, Helmut & Schmette, Martina (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. In: Schreyögg, Georg & Conrad, Peter (Hrsg.): *Management von Kompetenz*. Wiesbaden, Gabler, 121–161.
- Willke, Helmut (2021): Komplexität als Formprinzip. In: Baecker, Dirk (Hrsg.): *Schlüsselwerke der Systemtheorie*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 545–563.
- Wilson, Bradley & Henseler, Jörg (2007): Modeling Reflective Higher-Order Constructs using Three Approaches with PLS Path Modeling: A Monte Carlo Comparison. In: Thyne, M., Deans, K. R. & Gnoth, J. (Hrsg.): *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*. Otago, 791–800.
- Wilson, Nick, Wright, Mike & Scholes, Louise (2013): Family Business Survival and the Role of Boards. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369–1389.
- Wimmer, Rudolph, Domayer, Ernst, Oswald, Margit & Vater, Gudrun (2018): *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Winby, Stuart & Worley, Christopher (2014): Management Processes for Agility, Speed, and Innovation. In: *Organizational Dynamics*, 43(3), 225–234.
- Winkler, Luisa (2020): *Organisationskommunikation im Mittelstand: Genese und Spezifik der Kommunikation mittelständischer Industrieunternehmen*. Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Winter, Sidney G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wolf, Jochen, Bergschneider, Bernd, Paul, Herbert & Zipse, Thomas (2019): Das Phänomen Mittelstand – Bedeutung und Begriffsdefinition. In: Wolf, Jochen, Bergschneider, Bernd, Paul, Herbert & Zipse, Thomas (Hrsg.): *Erfolg im Mittelstand: Tipps für die Praxis*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 1–7.

- Wong, Ken K.-K. (2013): Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. In: *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Woods, Adrian & Joyce, Paul (2003): Owner-Managers and the Practice of Strategic Management. In: *International Small Business Journal*, 21(2), 181–195.
- Wu, Lei-Yu (2010): Applicability of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views Under Environmental Volatility. In: *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31.
- Wüerst, Alexander (2015): Sichere Mittelstandsfinanzierung erfordert Finanzmarktregulierung mit Augenmaß. In: Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter & Simmert, Diethard B. (Hrsg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 13–25.
- Xi, Jing, Kraus, Sascha, Filser, Matthias & Kellermanns, Franz W. (2015): Mapping the Field of Family Business Research: Past Trends and Future Directions. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113–132.
- Xiu, Lin, Liang, Xin, Chen, Zhao & Xu, Wei (2017): Strategic Flexibility, Innovative HR Practices, and Firm Performance: A Moderated Mediation Model. In: *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357.
- Yang, Defeng, Wang, Aric Xu, Zhou, Kevin Zheng & Jiang, Wei (2019): Environmental Strategy, Institutional Force, and Innovation Capability: A Managerial Cognition Perspective. In: *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1147–1161.
- Yeo, Roland K. (2005): Revisiting the Roots of Learning Organization. In: *The Learning Organization*, 12(4), 368–382.
- Yew Wong, Kuan & Aspinwall, Elaine (2004): Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment. In: *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44–61.
- Yilmaz, Kaya (2013): Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: Epistemological, Theoretical, and Methodological Differences. In: *European Journal of Education*, 48(2), 311–325.
- Yu, Kangkang, Cadeaux, Jack & Luo, Ben Nanfeng (2015): Operational Flexibility: Review and Meta-Analysis. In: *International Journal of Production Economics*, 169, 190–202.
- Yukl, Gary (2008): How Leaders Influence Organizational Effectiveness. In: *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.
- Yukl, Gary (2012): Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. In: *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.
- Yukl, Gary & Mahsud, Rubina (2010): Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
- Zahra, Shaker A. & George, Gerard (2002): Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. In: *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zahra, Shaker A., Sapienza, Harry J. & Davidsson, Per (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. In: *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zanzi, Alberto (1987): How Organic Is Your Organization?—Determinants of Organic/Mechanistic Tendencies in a Public Accounting Firm. In: *Journal of Management Studies*, 24(2), 125–140.
- Zeleny, Milan (1997): Autopoiesis and Self-Sustainability in Economic Systems. In: *Human Systems Management*, 16(4), 251–262.
- Zellweger, Thomas M., Eddleston, Kimberly A. & Kellermanns, Franz W. (2010): Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. In: *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
- Zellweger, Thomas Markus, Nason, Robert S. & Nordqvist, Mattias (2012): From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. In: *Family Business Review*, 25(2), 136–155.
- Zellweger, Thomas & Sieger, Philipp (2012): Entrepreneurial Orientation in Long-Lived Family Firms. In: *Small Business Economics*, 38(1), 67–84.
- Zhang, Michael, Macpherson, Allan & Jones, Oswald (2006): Conceptualizing the Learning Process in SMEs: Improving Innovation through External Orientation. In: *International Small Business Journal*, 24(3), 299–323.
- Zhang, Qingyu, Vonderembse, Mark A & Lim, Jeon-Su (2003): Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationships among Competence, Capability, and Customer Satisfaction. In: *Journal of Operations Management*, 21(2), 173–191.
- Zhou, Kevin Zheng & Wu, Fang (2010): Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation. In: *Strategic Management Journal*, 31(5), 547–561.
- Zimmermann, Frank-O. (1999): *Betriebliche Informationssysteme in virtuellen Organisationen*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Zinnbauer, Markus & Eberl, Markus (2005): Überprüfung der Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium: WiSt; Zeitschrift für Studium und Forschung*, 34(10), 566–572.
- Zollo, Maurizio & Winter, Sidney G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Zucchella, Antonella, Palamara, G. & Denicolai, S. (2007): The Drivers of the Early Internationalization of the Firm. In: *Journal of World Business*, 42(3), 268–280.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhangsverzeichnis.....	645
Anhang 1: Darstellung der Umfrage.....	647
Anhang 2: Zusätzliche Daten der quantitativen Untersuchung in Abschnitt 4.1	661
Anhang 2.1: Zusätzliche Daten zu Modell 1	661
Anhang 2.2: Zusätzliche Daten zu Modell 2	667
Anhang 2.3: Zusätzliche Daten zu Modell 3	673
Anhang 2.4: Zusätzliche Daten zu Modell 4	680
Anhang 3: Zusätzliche Daten zu Abschnitt 4.2	684
Anhang 3.1: Ausführlicher Interviewleitfaden	684
Anhang 3.2: Interviewtranskriptionen	686
Anhang 3.2.1: Interview 1	686
Anhang 3.2.2: Interview 2	694
Anhang 3.2.3: Interview 3	700
Anhang 3.2.4: Interview 4	708
Anhang 3.2.5: Interview 5	716
Anhang 3.2.6: Interview 6	724
Anhang 3.2.7: Interview 7	732
Anhang 3.2.8: Interview 8	741
Anhang 3.2.9: Interview 9	749
Anhang 3.2.10: Interview 10	755
Anhang 3.2.11: Interview 11	764
Anhang 3.2.12: Interview 12	776
Anhang 3.2.13: Interview 13	782
Anhang 3.2.14: Interview 14	790
Anhang 3.2.15: Interview 15	802
Anhang 3.2.16: Interview 16	814
Anhang 3.2.17: Interview 17	823
Anhang 3.2.18: Interview 19	834

Anhang 3.2.19:	Interview 20.....	843
Anhang 3.2.20:	Interview 21.....	851
Anhang 3.2.21:	Interview 22.....	859

Anhang 1: Darstellung der Umfrage

Einwilligungserklärung

*Ich wurde über die Umfrage und die Art der Durchführung informiert. Ich hatte genug Zeit, um meine Entscheidung zu treffen. Ich stimme zu, an dieser Umfrage teilzunehmen. Ich weiß, dass die Teilnahme freiwillig und anonym ist und ich jederzeit die Teilnahme ohne Begründung abbrechen kann.

● Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Ja, ich will an der Umfrage teilnehmen.
- Nein, ich willige nicht ein und will nicht an der Umfrage teilnehmen.

Abbildung 65: Fragegruppe 1 der Online-Umfrage

Allgemeine Informationen

Diese Fragengruppe enthält Fragen zu den Kerndaten Ihrer Person und Ihres Unternehmens.

Das rote Sternchen (*) bedeutet, dass es sich bei der Frage um eine Pflichtfrage handelt, ohne deren Beantwortung der Fragebogen nicht weiter ausgefüllt werden kann.

*In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet?

● In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

*Welche Rechtsform hat ihr Unternehmen?

● Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- GmbH
- GmbH & Co. KG
- AG
- OHG oder Einzelkaufmann
- keine Angabe
- Sonstiges:

*In welchem Bundesland liegt die Zentrale Ihres Unternehmens?

● Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Abbildung 66: Fragegruppe 2 der Online-Umfrage (Teil 1)

***Wie hoch ist Ihr durchschnittlicher Exportanteil?**

📌 In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.
📌 Ihre Antwort muss zwischen 0 und 100 liegen.

Prozent

***Was ist Ihr Geschlecht?**

📌 Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Weiblich
 Männlich
 Divers
 keine Angabe

***Welche Funktion haben Sie im Unternehmen?**

📌 Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Geschäftsführer/Vorstand
 Geschäftsbereichsleitung / Unitleitung / Abteilungsleitung
 Projektmanager/Projektleitung
 Mitarbeiter
 Sonstiges:

***Wie alt sind Sie?**

📌 In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.
📌 Ihre Antwort muss zwischen 1 und 120 liegen.

Jahre

***Was ist Ihr persönlicher höchster akademischer Grad?**

📌 Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Realschulabschluss
 Lehre/Berufsausbildung
 Fachabitur
 Abitur
 Bachelor (oder vergleichbar)
 Master (oder vergleichbar)
 Doktor
 Sonstiges:

Abbildung 67: Fragegruppe 2 der Online-Umfrage (Teil 2)

Einordnung in den Mittelstand

*Wie viele Mitarbeiter*innen hat Ihr Unternehmen?

- 🟢 In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.
- 🟢 Ihre Antwort muss mindestens 1 sein.

(in Vollzeitäquivalenten / Full Time Equivalents)

*Wie hoch war Ihr Umsatz im Schnitt in den letzten 3 Jahren?

- 🟢 In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

(Mio. €)

*Würden Sie Ihr Unternehmen als mittelständisches Familienunternehmen bezeichnen?

- 🟢 Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Ja
- Nein

*Welchen Anteil am stimmberechtigten Eigenkapital hält die Haupteigentümerfamilie momentan?

- 🟢 In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.
- 🟢 Ihre Antwort muss zwischen 0 und 100 liegen.

(Prozent)

Abbildung 68: Fragegruppe 3 der Online-Umfrage (Teil 1)

***Wer leitet Ihr Unternehmen?**

● Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Eigentümer-Manager

Fremdmanager

Team aus Eigentümer-Manager(n) und Fremdmanager(n)

***In welcher Generation wird Ihr Familienunternehmen geführt?**

● In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

● Ihre Antwort muss zwischen 0 und 99 liegen.

(Generation)

***Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.**

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Wir sind Nischenanbieter.	<input type="radio"/>						
Unsere Produkte erfüllen jeweils spezielle Kundenwünsche.	<input type="radio"/>						
Wir haben viele verschiedene Produkte.	<input type="radio"/>						
Unser Unternehmen hat eine ausgeprägte hierarchische Struktur.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen ist es üblich, dass Mitarbeiter*innen in verschiedensten Positionen ohne großen Aufwand mit mir direkt kommunizieren.	<input type="radio"/>						
Ich kommuniziere mit vielen Mitarbeiter*innen direkt.	<input type="radio"/>						
Die Kommunikationswege in unserem Unternehmen sind lang.	<input type="radio"/>						

Abbildung 69: Fragegruppe 3 der Online-Umfrage (Teil 2)

Wettbewerbsfähigkeit

Diese Fragengruppe enthält Fragen und Aussagen zur **Innovativität**, zur **Performance** und zur **Wettbewerbsfähigkeit** Ihres Unternehmens.

Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.

*

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
In unserem Unternehmen werden Innovationen stets akzeptiert.	<input type="radio"/>						
Unsere Mitarbeiter*innen erwarten von unserem Unternehmen kontinuierliche Innovativität.	<input type="radio"/>						
Unsere Kund*innen erwarten von unserem Unternehmen kontinuierliche Innovativität.	<input type="radio"/>						
Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern hat unser Unternehmen in den letzten 3 Jahre deutlich mehr Produktinnovationen geschaffen.	<input type="radio"/>						
In den letzten 3 Jahren hat unser Unternehmen regelmäßig Prozessinnovationen durchgeführt.	<input type="radio"/>						
Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern hat sich unsere Profitabilität in den letzten 3 Jahren gut entwickelt.	<input type="radio"/>						
Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern hat sich unsere Kundenzufriedenheit in den letzten 3 Jahren gut entwickelt.	<input type="radio"/>						
Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern hat sich unser Marktanteil in den letzten 3 Jahren gut entwickelt.	<input type="radio"/>						
Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern herrschte in unserem Unternehmen große Arbeitsplatzsicherheit in den letzten 3 Jahren.	<input type="radio"/>						

Abbildung 70: Fragegruppe 4 der Online-Umfrage (Teil 1)

*Welche Aussage beschreibt die Situation Ihres Unternehmens in den letzten 3 Geschäftsjahren?

🗳️ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Unser Geschäftserfolg lag unter dem Branchendurchschnitt.

Unser Geschäftserfolg lag im Branchendurchschnitt.

Unser Geschäftserfolg lag über dem Branchendurchschnitt.

*Wie haben sich die folgenden Merkmale in den letzten 3 Jahren verändert?

Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.

	sehr stark abgenommen	stark abgenommen	schwach abgenommen	in etwa gleich konstant geblieben	schwach zugenommen	stark zugenommen	sehr stark zugenommen
Return on Investment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wettbewerbsstärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewinnentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovationsrate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluktuationsrate der Beschäftigten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abwesenheitsrate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktanteile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherung der Geschäftsbasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Wir konnten im Markt Barrieren aufbauen, die unseren Wettbewerbsvorteil langfristig schützen.	<input type="radio"/>						
Wir besitzen Kompetenzen, die nicht von Wettbewerbern imitiert werden können.	<input type="radio"/>						
Wir besitzen Ressourcen, die uns einen langfristigen Wettbewerbsvorteil verschaffen.	<input type="radio"/>						
Wir differenzieren uns dauerhaft von möglichen Wettbewerbern.	<input type="radio"/>						
Unser Unternehmen hat sich einen großen Vorsprung vor der Konkurrenz erarbeitet.	<input type="radio"/>						

Abbildung 71: Fragegruppe 4 der Online-Umfrage (Teil 2)

Selbsteinschätzung als Manager

Bitte kreuzen Sie an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

*

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Mein Netzwerk an privaten/beruflichen Kontakten schätze ich als größer ein als das von Kolleg*innen auf einer ähnlichen Position.	<input type="radio"/>						
Ich sehe mich als aktive Netzwerkerin bzw. aktiven Netzwerker.	<input type="radio"/>						
Weitere Mitglieder meiner Familie besitzen ebenfalls Anteile am Unternehmen.	<input type="radio"/>						
Im Unternehmen sind weitere meiner Familienmitglieder beschäftigt.	<input type="radio"/>						
Ich orientiere mich bei meinen Entscheidungen bewusst an meinen Wertevorstellungen.	<input type="radio"/>						
Ich kann sicher entscheiden, weil ich die komplexe Realität gut verstehe.	<input type="radio"/>						
Ich bin gut in der gedanklichen Verarbeitung von vielen Informationen.	<input type="radio"/>						
Ich habe diese Position im Unternehmen schon länger als 5 Jahre inne.	<input type="radio"/>						
Ich fühle mich in meiner Arbeit in diesem Unternehmen erfahren.	<input type="radio"/>						
Ich habe vor meiner jetzigen Tätigkeit in anderen Unternehmen viele Erfahrungen gesammelt.	<input type="radio"/>						

Abbildung 72: Fragegruppe 5 der Online-Umfrage

Dynamische Fähigkeiten als Manager

Bitte kreuzen Sie an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

*

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Um neue Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren, scanne ich systematisch das Umfeld.	<input type="radio"/>						
Ich bin effektiv darin, kommende Entwicklungen vorwegzunehmen.	<input type="radio"/>						
Ich verwende viel Zeit darauf, neue Umfeldtrends tiefergehend zu verstehen.	<input type="radio"/>						
Ich reagiere auf Veränderungen aus dem Unternehmensumfeld vornehmlich intuitiv.	<input type="radio"/>						
Ich verwende viel Zeit darauf, neue Produktideen zu entwickeln.	<input type="radio"/>						
Ich habe ein geregeltes Vorgehen, um interne Prozesse und Routinen regelmäßig zu hinterfragen.	<input type="radio"/>						
Ich bin effektiv darin, für das Unternehmen wichtige Informationen in neue Ideen umzuwandeln.	<input type="radio"/>						
Ich bin effektiv darin, angesichts von Umfeldveränderungen bestehende Prozesse und Strukturen im Unternehmen aufeinander abzustimmen.	<input type="radio"/>						
Ich bin effektiv darin, Unternehmensprozesse so anzupassen, dass neue Ideen umgesetzt werden können.	<input type="radio"/>						
Ich bin effektiv darin, Unterstützung innerhalb des Unternehmens für Veränderungen zu erzeugen.	<input type="radio"/>						
Ich kann gut Ressourcen im Unternehmen umverteilen und neu zuordnen.	<input type="radio"/>						
Ich kann gut neue Ressourcen für das Unternehmen beschaffen.	<input type="radio"/>						
Ich kann gut neue Chancen zur Weiterentwicklung des Unternehmens ergreifen.	<input type="radio"/>						
Ich kann gut mit den vorhandenen Ressourcen Neues möglich machen.	<input type="radio"/>						

Abbildung 73: Fragegruppe 6 der Online-Umfrage

Flexibilität des Managers

Diese Fragen- und Aussagengruppe bezieht sich auf Ihre Flexibilität hinsichtlich des Umgangs mit Mitarbeiter*innen und anderen Anspruchsgruppen (**Interpersonelle Flexibilität**), hinsichtlich des Umgangs mit Informationen (**Informations-Flexibilität**) sowie hinsichtlich der Flexibilität bei Problemlösungen und Konflikten (**Entscheidungs-Flexibilität**).

Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.

*Interpersonelle Flexibilität

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Mein Führungsverhalten berücksichtigt recht ausgewogen alle Gruppeninteressen innerhalb des Unternehmens.	<input type="radio"/>						
Mein Führungsverhalten bietet eine klare Orientierung für die unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen.	<input type="radio"/>						
Ich beherrsche vielfältige Führungsstile.	<input type="radio"/>						
Ich beherrsche vielfältige Methoden der Mitarbeiter*innenmotivation.	<input type="radio"/>						
Ich kann meinen Führungsstil schnell an die jeweilige Situation anpassen.	<input type="radio"/>						
Meine situationsangepasste Mitarbeiter*innenführung ist wirksam.	<input type="radio"/>						
Es fällt mir leicht, mein Netzwerk an Kontakten im Unternehmen bzw. außerhalb des Unternehmens aufrechtzuerhalten.	<input type="radio"/>						
Es gelingt mir, mein Netzwerk an Kontakten im Unternehmen bzw. außerhalb des Unternehmens auszubauen.	<input type="radio"/>						

Abbildung 74: Fragegruppe 7 der Online-Umfrage (Teil 1)

*Informations-Flexibilität							
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Ich beherrsche vielfältige Methoden zur Informationssammlung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erhalte rechtzeitig Informationen, die ich für mein Entscheiden benötige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann Informationen schnell interpretieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann Informationen gut im Unternehmen kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann Informationen schnell im Unternehmen vermitteln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich finde als Manager*in außerhalb des Unternehmens Gehör.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vermittele häufig die Belange des Unternehmens nach außen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erreiche mit meinen Informationen alle internen Anspruchsgruppen gleichermaßen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erreiche mit meinen Informationen die wichtigsten externen Anspruchs- und Interessengruppen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Entscheidungs-Flexibilität							
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Ich initiiere im Unternehmen viele parallele Projekte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein vorausschauendes Handeln stößt den Unternehmenswandel auf vielfältige Weise an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich beherrsche vielfältige Methoden, um Wandlungsprozesse zum Erfolg zu führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin in der Lage, schnell auf Krisen zu reagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann in Krisen die Beteiligung an der Lösung gut auf mehrere Schultern verteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektverantwortliche erhalten die nötigen Ressourcen, um ihre Projekte zu realisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann Ressourcen und Verantwortungen schnell verteilen, wenn Bedarf besteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann gut bei Konflikten um die Ressourcenverteilung vermitteln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann gut bei Konflikten zu unklaren Rollenverteilungen vermitteln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 75: Fragegruppe 7 der Online-Umfrage (Teil 2)

Flexibilität des Unternehmens

Diese Fragengruppe bezieht sich auf die **Flexibilität des Unternehmens**. Dabei werden verschiedene Arten der Flexibilität abgefragt. Dazu zählt neben der **strategischen Flexibilität** auch die **mechanische Flexibilität**, welche sich speziell auf Strukturen und Prozesse bezieht. Die **organische Flexibilität** befasst sich speziell mit der Autonomie und der Eigenständigkeit der Unternehmenseinheiten. Auch die **Flexibilität der Unternehmenskultur** wird abgefragt. Zuletzt bezieht sich die **intelligente Flexibilität** auf den Umgang mit Wissen, wohingegen die **virtuelle Flexibilität** Aspekte wie dezentrales Arbeiten und Kooperationen beinhaltet.

Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.

*Strategische Flexibilität							
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Unser Unternehmen kann sich schnell strategisch wandeln.	<input type="radio"/>						
Beim strategischen Wandel unseres Unternehmens gibt es viele strategische Alternativen.	<input type="radio"/>						
Unser strategisches Handeln hängt stark vom Verhalten der Konkurrenz ab.	<input type="radio"/>						
Durch unser strategisches Handeln können wir gut auf Veränderungen externer Rahmenbedingungen reagieren.	<input type="radio"/>						

*Mechanische Flexibilität							
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
In unserem Unternehmen arbeiten wir oft mit Teams aus Mitgliedern verschiedener Bereiche.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen sind die Mitarbeiter*innen oft gefordert, ganz unterschiedliche Fähigkeiten einzusetzen.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen ist es wichtig, formale Regeln und Prozesse zu beachten.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen können wir auf verschiedenen Wegen zum gleichen Ziel gelangen.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen können wir flexibel zwischen Prozessalternativen wechseln.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen können wir zur Bearbeitung der gleichen Aufgabe verschiedene Prozesse zur gleichen Zeit durchführen.	<input type="radio"/>						

*Organische Flexibilität							
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
In unserem Unternehmen organisieren sich die Bereiche bei ihrer Aufgabenbewältigung so autonom wie möglich.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen werden selbst bewährte Arbeitsmethoden bereitwillig aufgegeben, wenn Neuerungen eingeführt werden sollen.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen gelingt die bereichsübergreifende Kommunikation schnell und kooperativ.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen erreichen die Bereiche ihre Ziele auch dann sicher, wenn sie nicht auf eingefahrene Routinen zurückgreifen können.	<input type="radio"/>						

Abbildung 76: Fragegruppe 8 der Online-Umfrage (Teil 1)

*Kulturelle Flexibilität							
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Unsere Unternehmenskultur durchdringt jede Abteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Unternehmenskultur hilft bei der Steuerung im operativen und strategischen Geschäft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Unternehmenskultur fördert kreative Ideen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen herrscht eine bürokratische Orientierung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen herrscht eine risikoscheue bzw. vorsichtige Orientierung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen bevorzugen wir es, Bewährtes zu erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Unternehmenskultur fördert innovative Ideen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Unternehmenskultur kann sich gut an Veränderungen im externen kulturellen Umfeld, bspw. Veränderungen in der Gesellschaft oder der Landeskultur, anpassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Intelligente Flexibilität							
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Unser Unternehmen fördert Entwicklungs- und Lernprozesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen wird Wissen oft zwischen Abteilungen weitergegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen wird Wissen oft zwischen Mitarbeiter*innen weitergegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen gibt es eine digitale Plattform für das Wissensmanagement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen kann neues Wissen schnell aufgegriffen und in bestehende Prozesse integriert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen können Mitarbeiter verschiedener Bereiche auch in anderen Bereichen effektiv arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Virtuelle Flexibilität							
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Bei Unternehmensprojekten schadet es dem Projekt nicht, wenn die Beteiligten an verschiedenen Orten ihren Beitrag leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In den Kooperationen unseres Unternehmens braucht es keine fixierten Regeln, um zielgerichtet zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben eine Vielzahl an Kooperationspartnern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unseren Wertschöpfungsketten können wir die Kooperationspartner leicht auswechseln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben im Unternehmen gute Instrumente und Plattformen zur internen bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben im Unternehmen gute Instrumente und Plattformen zur externen unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen nutzen wir Möglichkeiten der Digitalisierung, um die eigene Wertschöpfung zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 77: Fragegruppe 8 der Online-Umfrage (Teil 2)

Umfeld

Diese Fragen- und Aussagengruppe fragt die wahrgenommenen **Veränderungen im Umfeld** Ihres Unternehmens hinsichtlich der **Volatilität**, der **Unsicherheit**, der **Komplexität** und der **Ambiguität**, also der **Mehrdeutigkeit**, ab.

*Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Die Preise in dem Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, sind starken Schwankungen unterworfen.	<input type="radio"/>						
Die Nachfrage nach unseren Unternehmensleistungen ist sehr volatil.	<input type="radio"/>						
Die Veränderungen in unserem Umfeld sind nicht immer nachvollziehbar.	<input type="radio"/>						
In unserem Umfeld ist es schwierig, verlässliche Prognosen zu entwickeln.	<input type="radio"/>						
In unserem Umfeld ist es schwierig zu planen.	<input type="radio"/>						

*In welchem Ausmaß haben sich folgende Aspekte Ihres Unternehmensumfelds in den letzten 3 Jahren verändert?

	sehr wenig	wenig	eher wenig	unentschieden	etwas	stark	sehr stark
Technologische Aspekte	<input type="radio"/>						
Gesellschaftliche Aspekte	<input type="radio"/>						
Rechtliche Aspekte	<input type="radio"/>						
Politische Aspekte	<input type="radio"/>						
Wirtschaftliche Aspekte	<input type="radio"/>						
Infrastrukturelle Aspekte	<input type="radio"/>						

*Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Die verschiedenen Märkte, die unser Unternehmen bedient, sind unterschiedlich.	<input type="radio"/>						
Kund*innen erwarten von uns, dass wir unsere Leistungen individuell auf sie anpassen.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmensumfeld gibt es viele miteinander vernetzte Akteur*innen.	<input type="radio"/>						
In unserem Unternehmen sind die Akteur*innen intensiv miteinander vernetzt.	<input type="radio"/>						

*Kreuzen Sie bitte an, wie sehr Sie diesen Aussagen zustimmen.

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
Für die Informationen, die wir benötigen, gibt es nicht immer eindeutige Auslegungen.	<input type="radio"/>						
Es ist schwierig, zu wissen, wer der wichtigste Wettbewerber ist.	<input type="radio"/>						
Es ist schwierig, zu wissen, welche Gefahr für das Unternehmen als Nächstes entstehen könnte.	<input type="radio"/>						
Es ist schwierig, an die Informationen zu gelangen, die das Unternehmen benötigt, um erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>						

Abbildung 78: Fragegruppe 9 der Online-Umfrage

Abschließende Frage

Zum Abschluss eine offene Frage:
 Wie wichtig ist für Sie die Flexibilität Ihres Handelns – und wie zeigt sie sich?

Abbildung 79: Fragegruppe 10 der Online-Umfrage.

Informationen für die Zusendung der Zusammenfassung des Dissertationsprojekts

Sollten Sie Interesse an einer **Zusammenfassung der Ergebnisse meines Dissertationsprojekts** haben, muss der Fragebogen komplett ausgefüllt werden. Um Ihnen die Zusammenfassung zukommen zu lassen, benötige ich die Kontaktdaten der zuständigen Person. Alle Informationen werden selbstverständlich vertraulich behandelt.
 Sollten Sie keine Zusammenfassung haben wollen, können Sie diesen Teil ohne Angabe und damit auch den gesamten Fragebogen abschließen.

Bitte füllen Sie die folgenden Informationen entsprechend Ihres Unternehmens aus.

Unternehmens- und Kontaktinformationen	
Unternehmensname	<input type="text"/>
Ort	<input type="text"/>
E-Mail des Ansprechpartners	<input type="text"/>

Abbildung 80: Fragegruppe 11 der Online-Umfrage

Anhang 2: Zusätzliche Daten der quantitativen Untersuchung in Abschnitt 4.1

Anhang 2.1: Zusätzliche Daten zu Modell 1

Modell 1 Variante 1: Untersuchung mit separaten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

	AltU	EK	Gen	HC	Inno	MA	MCog	NWBV	Nische	Seiz	Sens	Soc	Trans	Umsatz
AltU	1,000	0,090	0,585	-0,138	-0,082	0,186	-0,023	-0,021	0,001	-0,121	0,059	0,064	-0,101	0,376
EK	0,090	1,000	0,214	-0,006	0,213	-0,148	0,089	0,160	0,050	0,125	0,225	0,083	0,012	-0,102
Gen	0,585	0,214	1,000	-0,208	-0,148	0,044	-0,019	-0,101	-0,124	-0,053	-0,023	0,067	-0,115	0,093
Inno1	-0,055	0,149	-0,131	0,192	0,756	-0,068	0,280	0,309	0,137	0,334	0,279	0,043	0,276	-0,082
Inno2	0,002	0,115	-0,012	0,207	0,806	0,084	0,189	0,396	0,003	0,290	0,182	0,224	0,254	0,065
Inno3	-0,120	0,082	-0,159	0,182	0,712	0,065	0,204	0,335	0,081	0,300	0,207	0,185	0,258	0,021
Inno4	-0,069	0,238	-0,131	0,209	0,746	0,050	0,203	0,458	0,250	0,157	0,181	0,082	0,056	0,052
Inno5	-0,053	0,180	-0,096	0,316	0,587	-0,049	0,224	0,319	0,038	0,117	0,290	0,124	0,104	-0,046
MA	0,186	-0,148	0,044	-0,219	0,026	1,000	-0,015	0,066	-0,072	-0,121	-0,071	0,003	-0,045	0,952
Nisch1	0,001	0,050	-0,124	-0,026	0,150	-0,072	0,090	0,270	1,000	-0,028	-0,053	-0,149	0,066	-0,082
Umsatz	0,376	-0,102	0,093	-0,235	0,007	0,952	-0,029	0,064	-0,082	-0,169	-0,034	0,000	-0,063	1,000
hc1	0,044	0,008	-0,027	0,518	0,156	-0,037	-0,042	-0,065	-0,097	0,008	0,092	-0,068	-0,160	-0,042
hc2	-0,129	-0,002	-0,195	0,996	0,297	-0,211	0,208	0,044	-0,042	0,265	0,240	0,070	0,250	-0,227
hc3	0,064	-0,073	-0,089	-0,065	0,034	0,012	0,044	0,010	0,180	0,006	0,096	0,064	-0,060	0,029
mcog1	0,010	0,096	0,218	-0,100	0,038	0,031	0,551	0,152	0,005	0,183	0,203	-0,092	0,231	0,035
mcog2	-0,006	0,099	0,039	0,230	0,246	-0,082	0,878	0,209	0,141	0,378	0,234	0,064	0,388	-0,105
mcog3	-0,042	0,040	-0,172	0,283	0,345	0,024	0,889	0,307	0,050	0,494	0,276	0,114	0,465	0,014
seiz1	-0,128	0,008	-0,050	0,313	0,241	-0,177	0,397	0,212	-0,070	0,731	0,454	0,246	0,364	-0,219
seiz2	-0,037	0,135	0,044	0,243	0,232	-0,131	0,399	0,130	-0,026	0,901	0,287	0,283	0,526	-0,165
seiz3	-0,132	0,119	-0,080	0,199	0,297	-0,152	0,366	0,225	0,001	0,875	0,271	0,149	0,506	-0,206
seiz4	-0,100	0,154	-0,087	0,166	0,324	0,056	0,408	0,197	0,006	0,799	0,301	0,192	0,536	0,029
sens1	-0,036	0,127	0,000	0,161	0,107	-0,086	0,142	0,176	-0,177	0,245	0,675	0,274	0,202	-0,080
sens2	-0,011	0,195	-0,063	0,210	0,240	-0,068	0,292	0,226	-0,027	0,378	0,852	0,185	0,365	-0,034
sens3	0,152	0,193	0,094	0,172	0,251	-0,081	0,249	0,238	-0,068	0,332	0,820	0,231	0,273	-0,043
sens5	0,056	0,164	-0,103	0,220	0,323	0,014	0,223	0,190	0,077	0,258	0,705	0,075	0,246	0,041
soc1	0,054	0,076	0,046	0,084	0,169	-0,003	0,082	0,218	-0,134	0,268	0,236	0,937	0,225	0,000
soc2	0,063	0,076	0,082	0,066	0,152	0,011	0,027	0,186	-0,138	0,201	0,200	0,871	0,107	0,000
trans1	-0,124	-0,047	-0,106	0,109	0,194	-0,061	0,403	0,107	0,215	0,487	0,123	0,007	0,678	-0,106
trans2	-0,129	-0,032	-0,110	0,192	0,161	-0,044	0,378	0,156	0,031	0,349	0,275	0,259	0,808	-0,065
trans3	-0,068	-0,013	-0,106	0,286	0,227	-0,036	0,283	0,322	-0,055	0,462	0,383	0,245	0,791	-0,045
trans4	-0,015	0,104	-0,044	0,249	0,217	-0,008	0,427	0,321	0,051	0,512	0,299	0,073	0,812	0,002
wett1	0,037	0,013	-0,040	-0,002	0,293	0,048	0,212	0,720	0,241	0,223	0,180	0,116	0,230	0,055
wett2	-0,027	0,135	-0,068	-0,047	0,361	0,037	0,232	0,805	0,322	0,139	0,123	0,054	0,209	0,025
wett3	-0,016	0,130	-0,084	0,067	0,428	0,069	0,270	0,784	0,045	0,213	0,297	0,190	0,264	0,086
wett4	-0,039	0,168	-0,113	0,043	0,421	0,025	0,275	0,837	0,187	0,211	0,235	0,214	0,300	0,024
wett5	-0,026	0,163	-0,088	0,127	0,487	0,079	0,192	0,832	0,279	0,154	0,245	0,289	0,222	0,066

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Socialkapital

Tabelle 74: Prüfung der Kreuzladungen in der ersten Stufe des Modells 1

	AltU	EK	Gen	HC	Inno	MA	MCog	NWBV	Nische	Seiz	Sens	Soc	Trans	Umsatz
AltU	1,000													
EK	0,090	1,000												
Gen	0,585	0,214	1,000											
HC	-0,138	-0,006	-0,208	0,649										
Inno	-0,082	0,213	-0,148	0,300	0,725									
MA	0,186	-0,148	0,044	-0,219	0,026	1,000								
MCog	-0,023	0,089	-0,019	0,226	0,302	-0,015	0,788							
NWBV	-0,021	0,160	-0,101	0,053	0,507	0,066	0,295	0,797						
Nische	0,001	0,050	-0,124	-0,026	0,150	-0,072	0,090	0,270	1,000					
Seiz	-0,121	0,125	-0,053	0,281	0,332	-0,121	0,477	0,232	-0,028	0,829				
Sens	0,059	0,225	-0,023	0,249	0,309	-0,071	0,302	0,273	-0,053	0,401	0,767			
Soc	0,064	0,083	0,067	0,084	0,178	0,003	0,065	0,225	-0,149	0,264	0,243	0,905		
Trans	-0,101	0,012	-0,115	0,278	0,259	-0,045	0,478	0,307	0,066	0,584	0,360	0,193	0,774	
Umsatz	0,376	-0,102	0,093	-0,235	0,007	0,952	-0,029	0,064	-0,082	-0,169	-0,034	0,000	-0,063	1,000

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Sozialkapital

Tabelle 75: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der ersten Stufe des Modells 1

Fornell-Larcker-Kriterium (Separate Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)												
	AltU	DynCap	EK	Gen	HC	Inno	MA	MCog	NWBV	Nische	Soc	Umsatz
AltU	1,000											
DynCap	-0,074											
EK	0,090	0,149	1,000									
Gen	0,585	-0,080	0,214	1,000								
HC	-0,129	0,317	-0,002	-0,195	1,000							
Inno	-0,082	0,378	0,212	-0,147	0,296	0,725						
MA	0,186	-0,101	-0,148	0,044	-0,211	0,027	1,000					
MCog	-0,023	0,531	0,089	-0,018	0,207	0,301	-0,014	0,788				
NWBV	-0,020	0,337	0,159	-0,101	0,043	0,505	0,066	0,294	0,797			
Nische	0,001	-0,006	0,050	-0,124	-0,042	0,149	-0,072	0,090	0,271	1,000		
Soc	0,064	0,294	0,083	0,067	0,070	0,179	0,003	0,065	0,224	-0,149	0,904	
Umsatz	0,376	-0,116	-0,102	0,093	-0,227	0,007	0,952	-0,029	0,064	-0,082	0,000	1,000

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Sozialkapital

Tabelle 76: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe des Modells 1 bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten

Kreuzladungen (Separate Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)												
	AltU	DynCap	EK	Gen	HC	Inno	MA	MCog	NWBV	Nische	Soc	Umsatz
AltU	1,000	-0,074	0,090	0,585	-0,129	-0,082	0,186	-0,023	-0,020	0,001	0,064	0,376
EK	0,090	0,149	1,000	0,214	-0,002	0,212	-0,148	0,089	0,159	0,050	0,083	-0,102
Gen	0,585	-0,080	0,214	1,000	-0,195	-0,147	0,044	-0,018	-0,101	-0,124	0,067	0,093
Inno1	-0,055	0,373	0,149	-0,131	0,188	0,756	-0,068	0,279	0,309	0,137	0,043	-0,082
Inno2	0,002	0,307	0,115	-0,012	0,202	0,810	0,084	0,189	0,396	0,003	0,224	0,065
Inno3	-0,120	0,323	0,082	-0,159	0,168	0,716	0,065	0,204	0,334	0,081	0,184	0,021
Inno4	-0,069	0,165	0,238	-0,131	0,217	0,741	0,050	0,202	0,457	0,250	0,082	0,052
Inno5	-0,053	0,207	0,180	-0,096	0,318	0,583	-0,049	0,223	0,319	0,038	0,124	-0,046
MA	0,186	-0,101	-0,148	0,044	-0,211	0,027	1,000	-0,014	0,066	-0,072	0,003	0,952
Nisch1	0,001	-0,006	0,050	-0,124	-0,042	0,149	-0,072	0,090	0,271	1,000	-0,149	-0,082
Seiz	-0,121	0,852	0,125	-0,053	0,265	0,333	-0,121	0,476	0,232	-0,028	0,264	-0,169
Sens	0,060	0,715	0,225	-0,023	0,240	0,309	-0,071	0,303	0,273	-0,053	0,243	-0,034
Trans	-0,101	0,817	0,012	-0,115	0,250	0,260	-0,045	0,478	0,306	0,066	0,194	-0,063
Umsatz	0,376	-0,116	-0,102	0,093	-0,227	0,007	0,952	-0,029	0,064	-0,082	0,000	1,000
hc2	-0,129	0,317	-0,002	-0,195	1,000	0,296	-0,211	0,207	0,043	-0,042	0,070	-0,227
mcog1	0,010	0,257	0,096	0,218	-0,107	0,039	0,031	0,555	0,152	0,005	-0,091	0,035
mcog2	-0,006	0,423	0,099	0,039	0,215	0,246	-0,082	0,877	0,209	0,141	0,065	-0,105
mcog3	-0,042	0,524	0,040	-0,172	0,265	0,345	0,024	0,887	0,307	0,050	0,114	0,014
soc1	0,054	0,306	0,076	0,046	0,072	0,170	-0,003	0,081	0,217	-0,134	0,939	0,000
soc2	0,063	0,212	0,076	0,082	0,053	0,153	0,011	0,027	0,185	-0,138	0,868	0,000
wett1	0,037	0,265	0,013	-0,040	-0,014	0,292	0,048	0,212	0,724	0,241	0,116	0,055
wett2	-0,027	0,197	0,135	-0,068	-0,052	0,361	0,037	0,232	0,805	0,322	0,054	0,025
wett3	-0,016	0,320	0,130	-0,084	0,056	0,427	0,069	0,270	0,784	0,045	0,190	0,086
wett4	-0,039	0,310	0,168	-0,113	0,041	0,421	0,025	0,275	0,835	0,187	0,215	0,024
wett5	-0,026	0,255	0,163	-0,088	0,118	0,486	0,079	0,191	0,831	0,279	0,289	0,066

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Sozialkapital

Tabelle 77: Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe des Modells 1 bei separaten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten

Modell 1 Variante 2: Untersuchung mit separaten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

Fornell-Larcker-Kriterium (Aggregierte Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)										
	AltU	DynCap	EK	Gen	Inno	MA	NWBV	Nische	Umsatz	Grundl
AltU	1,000									
DynCap	-0,074									
EK	0,090	0,149	1,000							
Gen	0,585	-0,080	0,214	1,000						
Inno	-0,082	0,378	0,212	-0,147	0,725					
MA	0,186	-0,101	-0,148	0,044	0,027	1,000				
NWBV	-0,020	0,337	0,159	-0,101	0,505	0,066	0,797			
Nische	0,001	-0,006	0,050	-0,124	0,149	-0,072	0,271	1,000		
Umsatz	0,376	-0,116	-0,102	0,093	0,007	0,952	0,064	-0,082	1,000	
Grundl	-0,033	0,622	0,100	-0,051	0,396	-0,078	0,327	-0,005	-0,095	

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; Grundl = Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

Tabelle 78: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe des Modells 1 bei aggregierten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten

Fornell-Larcker-Kriterium (Aggregierte Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)										
	AltU	DynCap	EK	Gen	Inno	MA	NWBV	Nische	Umsatz	Grundl
AltU	1,000	-0,074	0,090	0,585	-0,082	0,186	-0,020	0,001	0,376	-0,033
EK	0,090	0,149	1,000	0,214	0,212	-0,148	0,159	0,050	-0,102	0,100
Gen	0,585	-0,080	0,214	1,000	-0,147	0,044	-0,101	-0,124	0,093	-0,051
HC	-0,129	0,316	-0,002	-0,195	0,296	-0,211	0,043	-0,042	-0,227	0,508
Inno1	-0,055	0,373	0,149	-0,131	0,756	-0,068	0,309	0,137	-0,082	0,290
Inno2	0,002	0,307	0,115	-0,012	0,810	0,084	0,396	0,003	0,065	0,298
Inno3	-0,120	0,323	0,082	-0,159	0,716	0,065	0,334	0,081	0,021	0,283
Inno4	-0,069	0,165	0,238	-0,131	0,741	0,050	0,457	0,250	0,052	0,257
Inno5	-0,053	0,207	0,180	-0,096	0,583	-0,049	0,319	0,038	-0,046	0,322
MA	0,186	-0,101	-0,148	0,044	0,027	1,000	0,066	-0,072	0,952	-0,078
MCog	-0,023	0,531	0,089	-0,019	0,302	-0,015	0,294	0,090	-0,029	0,853
Nisch1	0,001	-0,006	0,050	-0,124	0,149	-0,072	0,271	1,000	-0,082	-0,005
Seiz	-0,121	0,852	0,125	-0,053	0,333	-0,121	0,232	-0,028	-0,169	0,553
Sens	0,060	0,715	0,225	-0,023	0,309	-0,071	0,273	-0,053	-0,034	0,404
Soc	0,064	0,293	0,083	0,067	0,179	0,003	0,224	-0,149	0,000	0,471
Trans	-0,101	0,817	0,012	-0,115	0,260	-0,045	0,306	0,066	-0,063	0,521
Umsatz	0,376	-0,116	-0,102	0,093	0,007	0,952	0,064	-0,082	1,000	-0,095
wett1	0,037	0,265	0,013	-0,040	0,292	0,048	0,724	0,241	0,055	0,203
wett2	-0,027	0,197	0,135	-0,068	0,361	0,037	0,805	0,322	0,025	0,181
wett3	-0,016	0,320	0,130	-0,084	0,427	0,069	0,784	0,045	0,086	0,299
wett4	-0,039	0,310	0,168	-0,113	0,421	0,025	0,835	0,187	0,024	0,308
wett5	-0,026	0,255	0,163	-0,088	0,486	0,079	0,831	0,279	0,066	0,299

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; Grundl = Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten

Tabelle 79: Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe des Modells 1 bei aggregierten Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten

Strukturmodell (Aggregierte Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten)		
Pfadkoeffizienten im Strukturmodell		
Relation	Pfadkoeffizient	t-Werte
Grundl → DynCap	0,622	10,930**
DynCap → Inno	0,343	3,982**
Inno → NWBV	0,385	4,005**
DynCap → NWBV	0,198	2,309*
Totale indirekte Effekte		
Relation	indirekter Effekt	t-Werte
Grundl → DynCap → Inno	0,214	3,496**
DynCap → Inno → NWBV	0,132	2,706**
Totale Effekte		
Relation	direkter + indirekter Effekt	t-Wert
Grundl → Inno	0,214	3,496**
DynCap → NWBV	0,330	4,141**
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05		
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **		
DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Grundl = Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten		

Tabelle 80: Prüfung der indirekten Effekte in der zweiten Stufe bei aggregierten Grundlagen der dynamischen Managerfähigkeiten im ersten Strukturgleichungsmodell

Anhang 2.2: Zusätzliche Daten zu Modell 2

	AltU	EK	Ents	Gen	HC	Info	Inno	Interp	MA	MCog	NWBV	Nische	SC	Seiz	Sens	Trans	Umsatz
AltU	1,000																
EK	0,090	1,000															
Ents	-0,200	0,039	0,735														
Gen	0,585	0,214	-0,161	1,000													
HC	-0,129	-0,002	0,319	-0,195	1,000												
Info	-0,161	-0,011	0,574	-0,130	0,201	0,744											
Inno	-0,082	0,210	0,278	-0,145	0,293	0,387	0,725										
Interp	-0,101	-0,029	0,510	-0,069	0,189	0,623	0,291	0,757									
MA	0,186	-0,148	-0,145	0,044	-0,211	-0,025	0,030	0,019	1,000								
MCog	-0,023	0,089	0,389	-0,019	0,208	0,559	0,300	0,295	-0,015	0,788							
NWBV	-0,021	0,160	0,273	-0,101	0,044	0,300	0,506	0,273	0,066	0,295	0,797						
Nische	0,001	0,050	0,021	-0,124	-0,042	-0,017	0,147	-0,066	-0,072	0,090	0,270	1,000					
SC	0,064	0,083	0,136	0,067	0,070	0,241	0,182	0,101	0,003	0,065	0,225	-0,149	0,905				
Seiz	-0,121	0,125	0,586	-0,053	0,265	0,605	0,334	0,450	-0,121	0,477	0,232	-0,028	0,264	0,829			
Sens	0,060	0,225	0,301	-0,023	0,240	0,322	0,305	0,216	-0,071	0,302	0,273	-0,053	0,243	0,401	0,767		
Trans	-0,101	0,012	0,536	-0,115	0,250	0,566	0,261	0,400	-0,045	0,478	0,306	0,066	0,193	0,585	0,360	0,774	
Umsatz	0,376	-0,102	-0,163	0,093	-0,227	-0,060	0,010	0,004	0,952	-0,029	0,064	-0,082	0,000	-0,169	-0,034	-0,063	1,000

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Socialkapital, Ents = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Interp = Interpersonelle Flexibilität

Tabelle 81: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der ersten Stufe des Modells 2

	AltU	EK	Ents	Gen	HC	Info	Inno	Interp	MA	MCog	NWBV	Nische	SC	Seiz	Sens	Trans	Umsatz
AltU	1,000	0,090	-0,200	0,585	-0,129	-0,161	-0,082	-0,101	0,186	-0,023	-0,021	0,001	0,064	-0,121	0,060	-0,101	0,376
EK	0,090	1,000	0,039	0,214	-0,002	-0,011	0,210	-0,029	-0,148	0,089	0,160	0,050	0,083	0,125	0,225	0,012	-0,102
Gen	0,585	0,214	-0,161	1,000	-0,195	-0,130	-0,145	-0,069	0,044	-0,019	-0,101	-0,124	0,067	-0,053	-0,023	-0,115	0,093
Inno1	-0,055	0,149	0,299	-0,131	0,188	0,280	0,749	0,196	-0,068	0,280	0,309	0,137	0,043	0,334	0,279	0,276	-0,082
Inno2	0,002	0,115	0,228	-0,012	0,202	0,384	0,820	0,352	0,084	0,189	0,396	0,003	0,224	0,290	0,182	0,254	0,065
Inno3	-0,120	0,082	0,122	-0,159	0,168	0,397	0,728	0,270	0,065	0,204	0,335	0,081	0,185	0,300	0,207	0,258	0,021
Inno4	-0,069	0,238	0,213	-0,131	0,217	0,190	0,736	0,148	0,050	0,203	0,458	0,250	0,082	0,157	0,181	0,056	0,052
Inno5	-0,053	0,180	0,141	-0,096	0,318	0,127	0,570	0,061	-0,049	0,224	0,319	0,038	0,124	0,117	0,290	0,104	-0,046
MA	0,186	-0,148	-0,145	0,044	-0,211	-0,025	0,030	0,019	1,000	-0,015	0,066	-0,072	0,003	-0,121	-0,071	-0,045	0,952
Nisch1	0,001	0,050	0,021	-0,124	-0,042	-0,017	0,147	-0,066	-0,072	0,090	0,270	1,000	-0,149	-0,028	-0,053	0,066	-0,082
Umsatz	0,376	-0,102	-0,163	0,093	-0,227	-0,060	0,010	0,004	0,952	-0,029	0,064	-0,082	0,000	-0,169	-0,034	-0,063	1,000
ents3	-0,113	0,052	0,605	-0,188	0,225	0,589	0,208	0,389	-0,089	0,358	0,173	-0,020	0,211	0,589	0,313	0,472	-0,106
ents5	-0,134	0,089	0,732	-0,105	0,194	0,280	0,217	0,287	-0,068	0,181	0,126	-0,050	0,053	0,334	0,173	0,268	-0,061
ents6	-0,156	0,112	0,675	0,017	0,304	0,233	0,210	0,266	-0,245	0,146	0,229	-0,014	0,164	0,278	0,267	0,299	-0,253
ents7	-0,156	0,005	0,760	-0,096	0,292	0,229	0,110	0,207	-0,122	0,225	0,083	-0,040	0,064	0,345	0,237	0,338	-0,156
ents8	-0,104	-0,029	0,827	-0,150	0,270	0,505	0,187	0,472	-0,057	0,367	0,245	0,089	0,061	0,483	0,224	0,485	-0,048
ents9	-0,203	-0,066	0,790	-0,173	0,152	0,583	0,232	0,529	-0,060	0,395	0,280	0,100	0,031	0,499	0,123	0,463	-0,102
hc2	-0,129	-0,002	0,319	-0,195	1,000	0,201	0,293	0,189	-0,211	0,208	0,044	-0,042	0,070	0,265	0,240	0,250	-0,227
info1	-0,053	-0,023	0,477	-0,071	0,134	0,560	0,192	0,363	-0,019	0,330	0,106	-0,027	0,188	0,400	0,286	0,295	-0,010
info2	-0,056	0,072	0,520	0,086	0,127	0,682	0,261	0,388	-0,049	0,396	0,218	-0,136	0,264	0,472	0,357	0,461	-0,069
info3	-0,165	0,059	0,413	-0,054	0,222	0,764	0,278	0,382	-0,004	0,611	0,233	-0,012	0,258	0,538	0,289	0,486	-0,043
info4	-0,106	-0,067	0,426	-0,117	0,131	0,857	0,340	0,565	0,033	0,405	0,305	0,021	0,159	0,448	0,231	0,398	0,008
info5	-0,126	-0,016	0,508	-0,141	0,147	0,854	0,368	0,581	0,012	0,426	0,284	0,055	0,112	0,455	0,179	0,451	-0,013
info8	-0,182	-0,020	0,345	-0,200	0,154	0,775	0,325	0,501	-0,073	0,379	0,197	0,015	0,115	0,432	0,223	0,425	-0,114
info9	-0,136	-0,068	0,341	-0,162	0,151	0,666	0,175	0,407	-0,065	0,389	0,160	-0,078	0,258	0,465	0,166	0,464	-0,100
interp1	-0,065	0,078	0,354	-0,034	0,064	0,354	0,166	0,624	0,009	0,164	0,136	-0,050	0,147	0,320	0,196	0,252	0,013
interp2	-0,101	0,074	0,409	-0,057	0,077	0,435	0,231	0,706	0,021	0,244	0,333	-0,025	0,025	0,276	0,098	0,311	0,006
interp3	-0,116	-0,153	0,461	-0,127	0,138	0,479	0,225	0,813	-0,057	0,193	0,139	-0,050	0,042	0,308	0,134	0,265	-0,058
interp4	-0,130	-0,062	0,444	-0,127	0,168	0,591	0,251	0,843	-0,049	0,229	0,313	-0,058	0,160	0,424	0,190	0,344	-0,083
interp5	-0,044	-0,104	0,268	-0,056	0,261	0,412	0,188	0,745	0,000	0,166	0,148	-0,062	0,024	0,242	0,107	0,236	-0,003
interp6	0,004	0,043	0,362	0,088	0,153	0,516	0,244	0,789	0,154	0,316	0,139	-0,059	0,067	0,445	0,249	0,382	0,141
mcog1	0,010	0,096	0,137	0,218	-0,107	0,215	0,040	0,166	0,031	0,550	0,152	0,005	-0,092	0,183	0,203	0,231	0,035
mcog2	-0,006	0,099	0,362	0,039	0,215	0,461	0,244	0,250	-0,082	0,878	0,209	0,141	0,064	0,378	0,234	0,389	-0,105
mcog3	-0,042	0,040	0,365	-0,172	0,265	0,564	0,341	0,267	0,024	0,889	0,307	0,050	0,114	0,494	0,276	0,465	0,014
seiz1	-0,128	0,008	0,413	-0,050	0,305	0,438	0,241	0,275	-0,177	0,397	0,212	-0,070	0,246	0,731	0,454	0,364	-0,219
seiz2	-0,037	0,135	0,516	0,044	0,224	0,491	0,234	0,371	-0,131	0,399	0,130	-0,026	0,283	0,901	0,287	0,526	-0,165
seiz3	-0,132	0,119	0,593	-0,080	0,191	0,499	0,297	0,379	-0,152	0,366	0,225	0,001	0,149	0,875	0,271	0,506	-0,206
seiz4	-0,100	0,154	0,420	-0,087	0,152	0,568	0,327	0,459	0,056	0,408	0,197	0,006	0,192	0,799	0,301	0,536	0,029
sens1	-0,036	0,127	0,286	0,000	0,147	0,318	0,105	0,243	-0,086	0,142	0,176	-0,177	0,274	0,245	0,674	0,202	-0,080
sens2	-0,011	0,195	0,283	-0,063	0,202	0,299	0,237	0,238	-0,068	0,292	0,226	-0,027	0,185	0,378	0,852	0,365	-0,034
sens3	0,152	0,193	0,136	0,094	0,168	0,195	0,250	0,127	-0,081	0,249	0,238	-0,068	0,231	0,332	0,821	0,273	-0,043
sens5	0,056	0,164	0,238	-0,103	0,214	0,198	0,319	0,071	0,014	0,223	0,190	0,077	0,075	0,258	0,704	0,245	0,041
soc1	0,054	0,076	0,142	0,046	0,072	0,262	0,173	0,145	-0,003	0,082	0,218	-0,134	0,937	0,268	0,236	0,225	0,000
soc2	0,063	0,076	0,098	0,082	0,053	0,158	0,155	0,017	0,011	0,027	0,186	-0,138	0,871	0,201	0,200	0,106	0,000
trans1	-0,124	-0,047	0,370	-0,106	0,089	0,500	0,199	0,388	-0,061	0,403	0,107	0,215	0,007	0,487	0,123	0,680	-0,106
trans2	-0,129	-0,032	0,388	-0,110	0,163	0,429	0,164	0,292	-0,044	0,378	0,156	0,031	0,259	0,349	0,275	0,808	-0,065
trans3	-0,068	-0,013	0,394	-0,106	0,267	0,322	0,226	0,229	-0,036	0,283	0,322	-0,055	0,245	0,462	0,383	0,790	-0,045
trans4	-0,015	0,104	0,495	-0,044	0,229	0,517	0,218	0,347	-0,008	0,427	0,321	0,051	0,073	0,512	0,299	0,812	0,002
wett1	0,037	0,013	0,128	-0,040	-0,014	0,159	0,290	0,141	0,048	0,212	0,720	0,241	0,116	0,223	0,180	0,230	0,055
wett2	-0,027	0,135	0,157	-0,068	-0,052	0,277	0,363	0,240	0,037	0,232	0,806	0,322	0,054	0,139	0,123	0,209	0,025
wett3	-0,016	0,130	0,257	-0,084	0,056	0,186	0,427	0,217	0,069	0,270	0,784	0,045	0,190	0,213	0,297	0,263	0,086
wett4	-0,039	0,168	0,308	-0,113	0,041	0,373	0,422	0,300	0,025	0,275	0,837	0,187	0,214	0,211	0,234	0,300	0,024
wett5	-0,026	0,163	0,218	-0,088	0,118	0,193	0,485	0,181	0,079	0,192	0,832	0,279	0,289	0,154	0,245	0,221	0,066

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Sozialkapital, Ents = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Interp = Interpersonelle Flexibilität

Tabelle 82: Prüfung der Kreuzladungen in der ersten Stufe des Modells 2

Fornell-Larcker-Kriterium (Aggregierte Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)											
	AltU	DynCap	EK	Gen	Inno	MA	ManFlex	NWBV	Nische	Umsatz	Grundl
AltU	1,000										
DynCap	-0,075										
EK	0,090	0,148	1,000								
Gen	0,585	-0,080	0,214	1,000							
Inno	-0,081	0,378	0,209	-0,145	0,725						
MA	0,186	-0,101	-0,148	0,044	0,030	1,000					
ManFlex	-0,175	0,670	-0,007	-0,140	0,397	-0,041					
NWBV	-0,020	0,337	0,159	-0,101	0,505	0,066	0,324	0,797			
Nische	0,001	-0,006	0,050	-0,124	0,147	-0,072	-0,021	0,271	1,000		
Umsatz	0,376	-0,117	-0,102	0,093	0,010	0,952	-0,074	0,064	-0,082	1,000	
Grundl	-0,033	0,623	0,100	-0,051	0,394	-0,078	0,585	0,327	-0,005	-0,095	1,000

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; Grundl = Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten; ManFlex = Managerflexibilität

Tabelle 83: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe des zweiten Modells

Kreuzladungen (Aggregierte Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten)											
	AltU	DynCap	EK	Gen	Inno	MA	ManFlex	NWBV	Nische	Umsatz	Grundl
AltU	1,000	-0,075	0,090	0,585	-0,081	0,186	-0,175	-0,020	0,001	0,376	-0,033
EK	0,090	0,148	1,000	0,214	0,209	-0,148	-0,007	0,159	0,050	-0,102	0,100
Ents	-0,200	0,605	0,039	-0,161	0,278	-0,145	0,701	0,272	0,021	-0,163	0,452
Gen	0,585	-0,080	0,214	1,000	-0,145	0,044	-0,140	-0,101	-0,124	0,093	-0,051
HC	-0,129	0,316	-0,002	-0,195	0,292	-0,211	0,242	0,043	-0,042	-0,227	0,508
Info	-0,161	0,634	-0,011	-0,130	0,388	-0,025	0,977	0,300	-0,017	-0,060	0,585
Inno1	-0,055	0,373	0,149	-0,131	0,752	-0,068	0,301	0,309	0,137	-0,082	0,290
Inno2	0,002	0,307	0,115	-0,012	0,823	0,084	0,395	0,396	0,003	0,065	0,298
Inno3	-0,120	0,323	0,082	-0,159	0,729	0,065	0,373	0,334	0,081	0,021	0,283
Inno4	-0,069	0,164	0,238	-0,131	0,734	0,050	0,208	0,457	0,250	0,052	0,257
Inno5	-0,053	0,207	0,180	-0,096	0,565	-0,049	0,133	0,319	0,038	-0,046	0,322
Inter	-0,101	0,453	-0,029	-0,069	0,292	0,019	0,737	0,272	-0,066	0,004	0,325
MA	0,186	-0,101	-0,148	0,044	0,030	1,000	-0,041	0,066	-0,072	0,952	-0,078
MCog	-0,023	0,531	0,089	-0,019	0,299	-0,015	0,548	0,294	0,090	-0,029	0,853
Nisch1	0,001	-0,006	0,050	-0,124	0,147	-0,072	-0,021	0,271	1,000	-0,082	-0,005
SC	0,064	0,293	0,083	0,067	0,182	0,003	0,227	0,224	-0,149	0,000	0,471
Seiz	-0,121	0,853	0,125	-0,053	0,335	-0,121	0,644	0,232	-0,028	-0,169	0,553
Sens	0,060	0,712	0,225	-0,023	0,305	-0,071	0,337	0,273	-0,053	-0,034	0,404
Trans	-0,101	0,818	0,012	-0,115	0,262	-0,045	0,597	0,306	0,066	-0,063	0,521
Umsatz	0,376	-0,117	-0,102	0,093	0,010	0,952	-0,074	0,064	-0,082	1,000	-0,095
wett1	0,037	0,265	0,013	-0,040	0,289	0,048	0,168	0,723	0,241	0,055	0,203
wett2	-0,027	0,197	0,135	-0,068	0,363	0,037	0,282	0,805	0,322	0,025	0,181
wett3	-0,016	0,319	0,130	-0,084	0,427	0,069	0,224	0,783	0,045	0,086	0,299
wett4	-0,039	0,310	0,168	-0,113	0,421	0,025	0,392	0,835	0,187	0,024	0,308
wett5	-0,026	0,255	0,163	-0,088	0,484	0,079	0,217	0,831	0,279	0,066	0,299

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Umsatz = Umsatz des Unternehmens; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Gen = Generationen in Familienführung; EK = Eigenkapital; Nische = Fokus auf Nischenstrategie; Grundl = Grundlagen dynamischen Managerfähigkeiten; ManFlex = Managerflexibilität

Tabelle 84: Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe des zweiten Modells

Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
Seiz	0,460	2,733**	1,622
Sens	0,380	2,112*	1,226
Trans	0,413	3,052**	1,563

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Dynamische Managerfähigkeiten			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
Seiz	0,853	9,007**	1,622
Sens	0,712	5,342**	1,226
Trans	0,818	11,251**	1,563

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming

Tabelle 85: Prüfung des formativen Messmodells der dynamischen Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe des zweiten Modells

Konstrukt zweiter Ordnung: Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten			
Indikator	Gewicht	t-Werte	VIF
HC	0,322	3,279**	1,049
MCog	0,760	9,450**	1,048
Soc	0,399	3,221**	1,008

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

Konstrukt zweiter Ordnung: Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten			
Indikator	Äußere Ladung	t-Werte	VIF
HC	0,508	4,608**	1,049
MCog	0,853	13,233**	1,048
Soc	0,471	3,880**	1,008

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

 $p < 0,05$ (1,96) → *; $p < 0,01$ (2,57) → **

HC = Humankapital; MCog = Managerkognition; Soc = Sozialkapital

Tabelle 86: Prüfung des formativen Messmodells der Grundlagen dynamischer Managerfähigkeiten in der zweiten Stufe des zweiten Modells

Anhang 2.3: Zusätzliche Daten zu Modell 3

Konstrukt Managerflexibilität						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Entscheider-Flexibilität	ents3	0,614	7,109**	0,876	0,542	0,828
	ents5	0,729	11,686**			
	ents6	0,661	8,084**			
	ents7	0,784	9,960**			
	ents8	0,827	18,208**			
	ents9	0,782	15,841**			
Informationale Flexibilität	info1	0,596	9,314**	0,896	0,554	0,863
	info2	0,706	10,951**			
	info3	0,767	12,121**			
	info4	0,835	18,050**			
	info5	0,827	19,601**			
	info8	0,768	15,471**			
	info9	0,683	8,083**			
Interpersonelle Flexibilität	interp1	0,675	12,103**	0,888	0,571	0,849
	interp2	0,664	7,012**			
	interp3	0,819	18,240**			
	interp4	0,851	25,878**			
	interp5	0,730	8,264**			
	interp6	0,774	13,340**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						

Tabelle 87: Prüfung der reflektiven Messmodelle der Managerflexibilität in der ersten Stufe des dritten Modells

Konstrukt Dynamische Managerfähigkeiten						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Seizing	seiz1	0,673	8,372**	0,897	0,688	0,845
	seiz2	0,907	38,230**			
	seiz3	0,894	37,393**			
	seiz4	0,823	22,228**			
Sensing	sens1	0,735	9,448**	0,849	0,585	0,763
	sens2	0,823	14,893**			
	sens3	0,777	12,599**			
	sens5	0,720	8,339**			
Transforming	trans1	0,687	6,988**	0,855	0,597	0,777
	trans2	0,789	11,233**			
	trans3	0,770	14,358**			
	trans4	0,838	22,945**			

zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05

p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **

Tabelle 88: Prüfung der reflektiven Messmodelle der dynamischen Managerfähigkeiten in der ersten Stufe des dritten Modells

	AltU	Ents	Info	Inno	IntFlex	Inter	KulFlex	MA	MecFlex	NWBV	OrgFlex	Seiz	Sens	StraFlex	Trans	VirtFlex
AltU	1,000															
Ents	-0,198	0,737														
Info	-0,159	0,579	0,744													
Inno	-0,078	0,273	0,381	0,726												
IntFlex	-0,242	0,599	0,407	0,389	0,822											
Inter	-0,104	0,505	0,617	0,289	0,407	0,755										
KulFlex	-0,153	0,541	0,560	0,539	0,721	0,481	0,765									
MA	0,186	-0,141	-0,030	0,026	-0,064	0,011	-0,077	1,000								
MecFlex	-0,098	0,400	0,389	0,341	0,421	0,213	0,477	-0,035	0,744							
NWBV	-0,022	0,265	0,293	0,505	0,232	0,264	0,331	0,067	0,215	0,796						
OrgFlex	-0,162	0,526	0,553	0,454	0,605	0,463	0,688	-0,106	0,454	0,361	0,830					
Seiz	-0,119	0,590	0,613	0,338	0,396	0,460	0,461	-0,110	0,290	0,229	0,435	0,830				
Sens	0,048	0,317	0,341	0,301	0,149	0,229	0,306	-0,070	0,178	0,274	0,304	0,375	0,765			
StraFlex	-0,088	0,484	0,450	0,510	0,427	0,270	0,482	-0,093	0,447	0,371	0,458	0,422	0,297	0,882		
Trans	-0,097	0,543	0,579	0,267	0,283	0,401	0,371	-0,043	0,242	0,310	0,441	0,596	0,348	0,441	0,773	
VirtFlex	-0,111	0,372	0,399	0,498	0,508	0,273	0,538	0,051	0,507	0,305	0,541	0,381	0,311	0,449	0,276	0,790

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Ents = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Interp = Interpersonelle Flexibilität; IntFlex = Intelligente Flexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; MecFlex = Mechanische Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 89: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der ersten Stufe des dritten Modells

	AltU	Ents	Info	Inno	IntFlex	Inter	KulFlex	MA	MecFlex	NWBV	OrgFlex	Seiz	Sens	StraFlex	Trans	VirtFlex
AltU	1,000	-0,198	-0,159	-0,078	-0,242	-0,104	-0,153	0,186	-0,098	-0,022	-0,162	-0,119	0,048	-0,088	-0,097	-0,111
Inno1	-0,055	0,298	0,281	0,766	0,401	0,206	0,496	-0,068	0,361	0,312	0,393	0,344	0,278	0,467	0,280	0,435
Inno2	0,002	0,217	0,379	0,827	0,321	0,347	0,485	0,084	0,344	0,399	0,434	0,293	0,177	0,408	0,256	0,384
Inno3	-0,120	0,112	0,391	0,717	0,157	0,261	0,333	0,065	0,204	0,337	0,277	0,302	0,200	0,324	0,258	0,302
Inno4	-0,069	0,207	0,182	0,721	0,284	0,139	0,328	0,050	0,186	0,461	0,321	0,155	0,173	0,355	0,059	0,345
Inno5	-0,053	0,138	0,125	0,573	0,224	0,063	0,285	-0,049	0,101	0,321	0,184	0,109	0,286	0,276	0,096	0,338
MA	0,186	-0,141	-0,030	0,026	-0,064	0,011	-0,077	1,000	-0,035	0,067	-0,106	-0,110	-0,070	-0,093	-0,043	0,051
ents3	-0,113	0,614	0,600	0,211	0,402	0,391	0,365	-0,089	0,447	0,172	0,432	0,583	0,321	0,436	0,474	0,395
ents5	-0,134	0,729	0,294	0,221	0,422	0,297	0,395	-0,068	0,335	0,131	0,354	0,340	0,174	0,331	0,270	0,282
ents6	-0,156	0,661	0,237	0,212	0,443	0,269	0,362	-0,245	0,157	0,233	0,346	0,281	0,280	0,298	0,294	0,220
ents7	-0,156	0,784	0,239	0,114	0,456	0,208	0,334	-0,122	0,216	0,086	0,336	0,344	0,253	0,315	0,336	0,218
ents8	-0,104	0,827	0,507	0,192	0,425	0,470	0,424	-0,057	0,242	0,248	0,380	0,487	0,233	0,334	0,497	0,226
ents9	-0,203	0,782	0,579	0,233	0,481	0,529	0,477	-0,060	0,311	0,281	0,439	0,499	0,137	0,381	0,473	0,260
info1	-0,053	0,481	0,596	0,191	0,279	0,371	0,346	-0,019	0,404	0,106	0,303	0,400	0,289	0,267	0,306	0,316
info2	-0,056	0,518	0,706	0,263	0,342	0,380	0,440	-0,049	0,302	0,219	0,431	0,469	0,358	0,274	0,464	0,336
info3	-0,165	0,414	0,767	0,276	0,240	0,369	0,371	-0,004	0,254	0,232	0,395	0,533	0,282	0,331	0,492	0,327
info4	-0,106	0,419	0,835	0,336	0,285	0,563	0,472	0,033	0,300	0,301	0,416	0,449	0,249	0,358	0,408	0,295
info5	-0,126	0,502	0,827	0,365	0,307	0,579	0,463	0,012	0,311	0,281	0,457	0,458	0,197	0,422	0,458	0,289
info8	-0,182	0,339	0,768	0,330	0,353	0,507	0,467	-0,073	0,270	0,197	0,505	0,435	0,236	0,385	0,433	0,318
info9	-0,136	0,340	0,683	0,179	0,309	0,403	0,323	-0,065	0,174	0,161	0,336	0,462	0,166	0,279	0,462	0,182
interp1	-0,065	0,342	0,355	0,172	0,399	0,675	0,432	0,009	0,208	0,139	0,365	0,330	0,209	0,147	0,259	0,265
interp2	-0,101	0,400	0,431	0,228	0,258	0,664	0,275	0,021	-0,063	0,335	0,308	0,279	0,100	0,084	0,315	0,110
interp3	-0,116	0,456	0,476	0,227	0,309	0,819	0,353	-0,057	0,267	0,137	0,377	0,311	0,132	0,301	0,270	0,213
interp4	-0,130	0,438	0,587	0,252	0,361	0,851	0,437	-0,049	0,246	0,311	0,401	0,426	0,197	0,300	0,344	0,286
interp5	-0,044	0,265	0,408	0,186	0,179	0,730	0,256	0,000	0,114	0,147	0,245	0,247	0,110	0,217	0,240	0,066
interp6	0,004	0,355	0,517	0,247	0,271	0,774	0,360	0,154	0,086	0,140	0,356	0,451	0,259	0,125	0,387	0,213
intflex1	-0,143	0,437	0,267	0,303	0,759	0,241	0,645	-0,078	0,377	0,162	0,413	0,222	0,122	0,326	0,156	0,372
intflex2	-0,213	0,537	0,336	0,293	0,873	0,337	0,603	-0,076	0,331	0,171	0,579	0,345	0,141	0,349	0,279	0,369
intflex3	-0,214	0,530	0,291	0,252	0,841	0,367	0,574	-0,087	0,304	0,184	0,438	0,307	0,114	0,219	0,175	0,402
intflex5	-0,218	0,462	0,429	0,422	0,811	0,378	0,561	0,021	0,375	0,239	0,545	0,410	0,115	0,498	0,306	0,518
kulflex1	-0,017	0,376	0,387	0,203	0,467	0,464	0,718	-0,078	0,274	0,165	0,575	0,352	0,201	0,179	0,178	0,199
kulflex2	-0,052	0,468	0,566	0,372	0,554	0,568	0,781	-0,058	0,313	0,337	0,577	0,433	0,184	0,292	0,299	0,339
kulflex3	-0,191	0,434	0,308	0,461	0,624	0,278	0,812	-0,042	0,462	0,259	0,508	0,292	0,254	0,338	0,249	0,500
kulflex7	-0,124	0,298	0,270	0,498	0,547	0,181	0,738	-0,006	0,357	0,192	0,416	0,288	0,298	0,334	0,253	0,455
kulflex8	-0,180	0,466	0,556	0,488	0,556	0,336	0,770	-0,104	0,405	0,278	0,551	0,380	0,240	0,628	0,398	0,520
mecflex1	-0,083	0,325	0,332	0,307	0,355	0,166	0,413	0,024	0,736	0,212	0,408	0,308	0,209	0,358	0,250	0,450
mecflex2	-0,163	0,316	0,395	0,357	0,333	0,204	0,394	-0,074	0,799	0,251	0,372	0,211	0,128	0,424	0,237	0,412
mecflex4	-0,076	0,310	0,276	0,126	0,270	0,135	0,275	0,006	0,772	0,076	0,237	0,144	0,123	0,319	0,098	0,333
mecflex5	0,001	0,249	0,174	0,190	0,295	0,133	0,340	-0,051	0,746	0,050	0,313	0,165	0,117	0,270	0,069	0,331
mecflex6	0,020	0,270	0,188	0,219	0,293	0,130	0,321	-0,035	0,662	0,138	0,323	0,220	0,056	0,233	0,185	0,318
orgflex2	-0,121	0,407	0,365	0,463	0,393	0,381	0,453	-0,093	0,375	0,416	0,807	0,332	0,278	0,393	0,423	0,387
orgflex3	-0,177	0,474	0,468	0,253	0,550	0,364	0,615	-0,174	0,353	0,152	0,803	0,311	0,219	0,341	0,283	0,403
orgflex4	-0,113	0,435	0,544	0,399	0,568	0,405	0,648	-0,011	0,399	0,312	0,876	0,432	0,258	0,402	0,381	0,549
seiz1	-0,128	0,418	0,444	0,241	0,244	0,273	0,282	-0,177	0,186	0,211	0,280	0,673	0,436	0,258	0,365	0,184
seiz2	-0,037	0,521	0,502	0,241	0,306	0,379	0,380	-0,131	0,212	0,130	0,337	0,907	0,283	0,363	0,533	0,309
seiz3	-0,132	0,597	0,504	0,302	0,404	0,383	0,401	-0,152	0,243	0,225	0,392	0,894	0,270	0,423	0,512	0,337
seiz4	-0,100	0,416	0,572	0,327	0,337	0,464	0,441	0,056	0,303	0,198	0,412	0,823	0,300	0,335	0,543	0,397
sens1	-0,036	0,288	0,320	0,110	0,183	0,251	0,274	-0,086	0,194	0,178	0,266	0,238	0,735	0,255	0,199	0,273
sens2	-0,011	0,285	0,311	0,235	0,127	0,245	0,245	-0,068	0,100	0,231	0,246	0,354	0,823	0,189	0,361	0,161
sens3	0,152	0,135	0,204	0,254	0,042	0,126	0,195	-0,081	0,116	0,241	0,195	0,312	0,777	0,210	0,269	0,192
sens5	0,056	0,244	0,201	0,319	0,091	0,079	0,212	0,014	0,123	0,193	0,214	0,252	0,720	0,240	0,244	0,301
straflex1	-0,127	0,408	0,341	0,457	0,401	0,157	0,419	-0,130	0,366	0,328	0,406	0,286	0,185	0,884	0,330	0,406
straflex2	-0,124	0,372	0,364	0,359	0,310	0,161	0,360	-0,086	0,372	0,253	0,327	0,306	0,283	0,897	0,351	0,417
straflex4	-0,001	0,482	0,468	0,511	0,406	0,363	0,480	-0,040	0,433	0,381	0,460	0,492	0,309	0,867	0,466	0,372
trans1	-0,124	0,371	0,494	0,202	0,172	0,383	0,241	-0,061	0,220	0,101	0,310	0,505	0,127	0,246	0,687	0,094
trans2	-0,129	0,390	0,432	0,166	0,168	0,285	0,217	-0,044	0,161	0,157	0,320	0,346	0,271	0,319	0,789	0,109
trans3	-0,068	0,396	0,332	0,231	0,255	0,227	0,276	-0,036	0,057	0,327	0,282	0,464	0,371	0,339	0,770	0,231
trans4	-0,015	0,495	0,523	0,222	0,260	0,346	0,377	-0,008	0,280	0,323	0,424	0,516	0,290	0,424	0,838	0,350
virtflex5	-0,069	0,287	0,384	0,432	0,400	0,302	0,480	0,035	0,512	0,383	0,461	0,291	0,225	0,432	0,217	0,861
virtflex6	-0,069	0,224	0,239	0,362	0,367	0,216	0,344	0,050	0,397	0,200	0,304	0,200	0,126	0,362	0,140	0,755
virtflex7	-0,121	0,352	0,306	0,381	0,429	0,132	0,433	0,038	0,294	0,132	0,488	0,387	0,356	0,276	0,278	0,748
wett1	0,037	0,125	0,153	0,290	0,110	0,142	0,161	0,048	0,241	0,709	0,177	0,223	0,177	0,308	0,233	0,255
wett2	-0,027	0,149	0,270	0,359	0,207	0,237	0,274	0,037	0,224	0,797	0,284	0,134	0,116	0,238	0,214	0,174
wett3	-0,016	0,248	0,187	0,425	0,223	0,215	0,305	0,069	0,109	0,797	0,337	0,214	0,285	0,297	0,264	0,342
wett4	-0,039	0,297	0,361	0,417	0,194	0,283	0,294	0,025	0,129	0,835	0,276	0,207	0,242	0,329	0,301	0,174
wett5	-0,026	0,209	0,192	0,480	0,177	0,170	0,263	0,079	0,186	0,835	0,329	0,151	0,246	0,308	0,223	0,263

Seiz = Seizing; Sens = Sensing; Trans = Transforming; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Ents = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Interp = Interpersonelle Flexibilität; IntFlex = Intelligente Flexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; MecFlex = Mechanische Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 90: Prüfung der Kreuztabelle der ersten Stufe des dritten Modells

Reflektive Messmodelle 2. Stufe (Prüfung der Organisationsflexibilität)						
Konstrukt	Indikator	Indikatorreliabilität		Konvergenzkriterien		
		Äußere Ladung	t-Werte	Konstrukt-reliabilität	AVE	Cronbachs Alpha
Innovationskraft	Inno1	0,772	15,365**	0,846	0,526	0,770
	Inno2	0,826	20,917**			
	Inno3	0,709	10,160**			
	Inno4	0,725	13,677**			
	Inno5	0,571	6,611**			
NWBV	wett1	0,710	12,929**	0,896	0,634	0,856
	wett2	0,797	16,697**			
	wett3	0,797	17,055**			
	wett4	0,835	20,339**			
	wett5	0,835	28,198**			
zweiseitiger Test mit Signifikanzniveau 0,05						
p < 0,05 (1,96) → *; p < 0,01 (2,57) → **						
NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil						

Tabelle 91: Prüfung der reflektiven Messmodelle der Innovationskraft und des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils in der zweiten Stufe des dritten Modells

Fornell-Larcker-Kriterium (Prüfung der Organisationsflexibilität)							
	AltU	DynCap	Inno	MA	ManFlex	NWBV	OrgaFlex
AltU	1,000						
DynCap	-0,082						
Inno	-0,077	0,384	0,726				
MA	0,186	-0,101	0,026	1,000			
ManFlex	-0,195	0,719	0,380	-0,080			
NWBV	-0,022	0,327	0,505	0,067	0,321	0,796	
OrgaFlex	-0,157	0,592	0,628	-0,087	0,692	0,427	

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; ManFlex = Managerflexibilität; OrgaFlex = Organisationsflexibilität

Tabelle 92: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe des dritten Modells

Kreuzladungen (Prüfung der Organisationsflexibilität)							
	AltU	DynCap	Inno	MA	ManFlex	NWBV	OrgaFlex
AltU	1,000	-0,082	-0,077	0,186	-0,195	-0,022	-0,157
Ents	-0,198	0,622	0,275	-0,141	0,845	0,265	0,610
Info	-0,159	0,655	0,379	-0,030	0,920	0,293	0,620
Inno1	-0,055	0,384	0,772	-0,068	0,322	0,312	0,564
Inno2	0,002	0,311	0,826	0,084	0,360	0,399	0,540
Inno3	-0,120	0,326	0,709	0,065	0,311	0,337	0,390
Inno4	-0,069	0,169	0,725	0,050	0,216	0,461	0,416
Inno5	-0,053	0,194	0,571	-0,049	0,143	0,321	0,332
IntFlex	-0,242	0,369	0,391	-0,064	0,553	0,232	0,702
Inter	-0,104	0,472	0,289	0,011	0,699	0,264	0,470
KulFlex	-0,153	0,490	0,540	-0,077	0,627	0,331	0,876
MA	0,186	-0,101	0,026	1,000	-0,080	0,067	-0,087
MecFlex	-0,098	0,305	0,343	-0,035	0,433	0,215	0,576
OrgFlex	-0,162	0,497	0,456	-0,106	0,614	0,361	0,811
Seiz	-0,119	0,894	0,338	-0,110	0,677	0,229	0,533
Sens	0,048	0,678	0,300	-0,070	0,369	0,274	0,376
StraFlex	-0,088	0,487	0,511	-0,093	0,513	0,371	0,784
Trans	-0,097	0,783	0,266	-0,043	0,630	0,310	0,486
VirtFlex	-0,111	0,416	0,499	0,051	0,433	0,305	0,709
wett1	0,037	0,264	0,290	0,048	0,162	0,710	0,276
wett2	-0,027	0,186	0,358	0,037	0,253	0,797	0,309
wett3	-0,016	0,307	0,425	0,069	0,245	0,797	0,388
wett4	-0,039	0,300	0,417	0,025	0,378	0,835	0,352
wett5	-0,026	0,244	0,482	0,079	0,226	0,835	0,359

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; ManFlex = Managerflexibilität; OrgaFlex = Organisationsflexibilität

Tabelle 93: Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe des dritten Modells

Fornell-Larcker-Kriterium (Separate Dimensionen der Organisationsflexibilität)										
	AltU	DynCap	Inno	KulFlex	MA	ManFlex	NWBV	OrgFlex	StraFlex	VirtFlex
AltU	1,000									
DynCap	-0,085									
Inno	-0,077	0,382	0,726							
KulFlex	-0,155	0,490	0,543	0,764						
MA	0,186	-0,100	0,025	-0,077	1,000					
ManFlex	-0,196	0,723	0,376	0,627	-0,084					
NWBV	-0,022	0,327	0,505	0,332	0,067	0,321	0,796			
OrgFlex	-0,162	0,499	0,454	0,688	-0,106	0,615	0,359	0,830		
StraFlex	-0,086	0,491	0,513	0,488	-0,092	0,517	0,372	0,459	0,882	
VirtFlex	-0,111	0,411	0,500	0,541	0,051	0,432	0,306	0,540	0,450	0,791

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; ManFlex = Managerflexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 94: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe im angepassten dritten Modell

Kreuzladungen (Separate Dimensionen der Organisationsflexibilität)										
	AltU	DynCap	Inno	KulFlex	MA	ManFlex	NWBV	OrgFlex	StraFlex	VirtFlex
AltU	1,000	-0,085	-0,077	-0,155	0,186	-0,196	-0,022	-0,162	-0,086	-0,111
Ents	-0,198	0,626	0,275	0,542	-0,141	0,861	0,265	0,526	0,485	0,370
Info	-0,159	0,659	0,379	0,561	-0,030	0,908	0,293	0,554	0,452	0,399
Inno1	-0,055	0,383	0,772	0,500	-0,068	0,323	0,312	0,392	0,467	0,434
Inno2	0,002	0,312	0,823	0,487	0,084	0,355	0,399	0,433	0,411	0,384
Inno3	-0,120	0,326	0,707	0,335	0,065	0,302	0,337	0,277	0,325	0,302
Inno4	-0,069	0,165	0,725	0,329	0,050	0,217	0,461	0,320	0,355	0,345
Inno5	-0,053	0,188	0,576	0,286	-0,049	0,144	0,321	0,184	0,277	0,338
Inter	-0,104	0,475	0,288	0,478	0,011	0,696	0,264	0,463	0,273	0,274
MA	0,186	-0,100	0,025	-0,077	1,000	-0,084	0,067	-0,106	-0,092	0,051
Seiz	-0,119	0,895	0,338	0,460	-0,110	0,678	0,229	0,435	0,424	0,379
Sens	0,048	0,660	0,302	0,307	-0,070	0,369	0,274	0,304	0,298	0,309
Trans	-0,097	0,798	0,266	0,373	-0,043	0,630	0,310	0,440	0,443	0,275
kulflex1	-0,017	0,327	0,203	0,710	-0,078	0,448	0,165	0,576	0,181	0,197
kulflex2	-0,052	0,409	0,372	0,776	-0,058	0,604	0,337	0,579	0,294	0,340
kulflex3	-0,191	0,335	0,463	0,814	-0,042	0,412	0,259	0,509	0,339	0,500
kulflex7	-0,124	0,348	0,500	0,741	-0,006	0,315	0,192	0,417	0,334	0,453
kulflex8	-0,180	0,432	0,489	0,777	-0,104	0,573	0,278	0,552	0,628	0,519
orgflex2	-0,121	0,426	0,464	0,453	-0,093	0,442	0,416	0,803	0,393	0,386
orgflex3	-0,177	0,346	0,254	0,613	-0,174	0,530	0,152	0,805	0,342	0,402
orgflex4	-0,113	0,461	0,399	0,648	-0,011	0,559	0,312	0,878	0,403	0,548
straflex1	-0,127	0,337	0,460	0,423	-0,130	0,405	0,328	0,406	0,880	0,407
straflex2	-0,124	0,388	0,360	0,365	-0,086	0,401	0,253	0,326	0,894	0,418
straflex4	-0,001	0,542	0,511	0,482	-0,040	0,535	0,382	0,460	0,872	0,372
virtflex5	-0,069	0,314	0,432	0,482	0,035	0,387	0,384	0,462	0,432	0,865
virtflex6	-0,069	0,203	0,363	0,348	0,050	0,266	0,200	0,305	0,361	0,761
virtflex7	-0,121	0,432	0,383	0,436	0,038	0,356	0,132	0,488	0,276	0,740
wett1	0,037	0,265	0,291	0,162	0,048	0,162	0,710	0,176	0,309	0,257
wett2	-0,027	0,188	0,357	0,273	0,037	0,249	0,797	0,284	0,239	0,176
wett3	-0,016	0,306	0,425	0,306	0,069	0,247	0,798	0,336	0,298	0,342
wett4	-0,039	0,301	0,417	0,295	0,025	0,376	0,835	0,275	0,329	0,175
wett5	-0,026	0,243	0,481	0,263	0,079	0,227	0,835	0,327	0,309	0,265

DynCap = Dynamische Managerfähigkeiten; AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; ManFlex = Managerflexibilität; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 95: Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe im angepassten dritten Modell

Anhang 2.4: Zusätzliche Daten zu Modell 4

	AltU	Ent	Info	Inno	Inter	Kompl	KulFlex	MA	NWBV	OrgFlex	StraFlex	VirtFlex
AltU	1,000											
Ent	-0,197	0,736										
Info	-0,160	0,581	0,745									
Inno	-0,077	0,273	0,383	0,726								
Inter	-0,104	0,507	0,618	0,291	0,756							
Kompl	-0,066	0,349	0,271	0,324	0,208	0,721						
KulFlex	-0,153	0,543	0,563	0,539	0,481	0,465	0,764					
MA	0,186	-0,138	-0,029	0,027	0,011	-0,024	-0,078	1,000				
NWBV	-0,022	0,266	0,294	0,505	0,265	0,334	0,332	0,067	0,796			
OrgFlex	-0,162	0,527	0,554	0,454	0,461	0,294	0,690	-0,106	0,359	0,830		
StraFlex	-0,089	0,484	0,450	0,510	0,268	0,421	0,483	-0,094	0,371	0,458	0,883	
VirtFlex	-0,109	0,367	0,397	0,497	0,275	0,432	0,536	0,051	0,310	0,537	0,453	0,792

AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Ent = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Inter = Interpersonelle Flexibilität; Kompl = Komplexität des Umfelds; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 96: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der ersten Stufe im vierten Modell

	AltU	Ent	Info	Inno	Inter	Kompl	KulFlex	MA	NWBV	OrgFlex	StraFlex	VirtFlex
AltU	1,000	-0,197	-0,160	-0,077	-0,104	-0,066	-0,153	0,186	-0,022	-0,162	-0,089	-0,109
Inno1	-0,055	0,299	0,281	0,767	0,205	0,351	0,495	-0,068	0,312	0,391	0,467	0,432
Inno2	0,002	0,218	0,379	0,830	0,347	0,265	0,486	0,084	0,399	0,433	0,407	0,383
Inno3	-0,120	0,113	0,392	0,718	0,261	0,124	0,333	0,065	0,337	0,277	0,323	0,304
Inno4	-0,069	0,206	0,183	0,720	0,140	0,193	0,328	0,050	0,461	0,320	0,356	0,344
Inno5	-0,053	0,135	0,125	0,569	0,064	0,233	0,284	-0,049	0,321	0,184	0,276	0,338
MA	0,186	-0,138	-0,029	0,027	0,011	-0,024	-0,078	1,000	0,067	-0,106	-0,094	0,051
ents3	-0,113	0,616	0,598	0,211	0,391	0,282	0,367	-0,089	0,172	0,432	0,436	0,395
ents5	-0,134	0,728	0,291	0,221	0,296	0,286	0,395	-0,068	0,131	0,354	0,331	0,278
ents6	-0,156	0,651	0,235	0,212	0,267	0,087	0,362	-0,245	0,233	0,346	0,297	0,214
ents7	-0,156	0,778	0,236	0,114	0,207	0,235	0,334	-0,122	0,086	0,336	0,316	0,208
ents8	-0,104	0,832	0,506	0,192	0,469	0,298	0,426	-0,057	0,248	0,380	0,334	0,225
ents9	-0,203	0,788	0,580	0,234	0,529	0,303	0,479	-0,060	0,281	0,439	0,380	0,261
info1	-0,053	0,484	0,588	0,192	0,370	0,256	0,347	-0,019	0,106	0,304	0,266	0,317
info2	-0,056	0,517	0,700	0,263	0,380	0,155	0,441	-0,049	0,219	0,433	0,273	0,331
info3	-0,165	0,416	0,767	0,276	0,370	0,154	0,373	-0,004	0,232	0,396	0,330	0,325
info4	-0,106	0,424	0,839	0,337	0,563	0,207	0,475	0,033	0,301	0,417	0,358	0,297
info5	-0,126	0,507	0,832	0,366	0,580	0,254	0,465	0,012	0,281	0,457	0,421	0,290
info8	-0,182	0,344	0,771	0,330	0,507	0,205	0,469	-0,073	0,197	0,506	0,385	0,318
info9	-0,136	0,344	0,683	0,179	0,405	0,184	0,325	-0,065	0,162	0,337	0,279	0,179
interp1	-0,065	0,344	0,355	0,173	0,668	0,203	0,433	0,009	0,139	0,367	0,147	0,265
interp2	-0,101	0,402	0,431	0,229	0,666	0,048	0,276	0,021	0,335	0,307	0,083	0,106
interp3	-0,116	0,458	0,476	0,227	0,819	0,181	0,354	-0,057	0,137	0,376	0,300	0,214
interp4	-0,130	0,441	0,588	0,252	0,853	0,238	0,438	-0,049	0,311	0,401	0,299	0,294
interp5	-0,044	0,269	0,409	0,187	0,735	0,131	0,259	0,000	0,147	0,244	0,216	0,073
interp6	0,004	0,357	0,517	0,248	0,775	0,084	0,362	0,154	0,140	0,357	0,123	0,215
kompl1	-0,056	0,119	0,169	0,338	0,080	0,589	0,408	0,021	0,337	0,217	0,364	0,320
kompl2	-0,126	0,108	0,174	0,200	0,059	0,472	0,218	-0,100	0,271	0,155	0,266	0,118
kompl3	0,010	0,282	0,098	0,146	0,091	0,817	0,258	0,054	0,125	0,130	0,255	0,332
kompl4	-0,054	0,376	0,294	0,287	0,264	0,916	0,439	-0,043	0,289	0,305	0,365	0,413
kulflex1	-0,017	0,376	0,387	0,204	0,463	0,210	0,718	-0,078	0,165	0,576	0,178	0,195
kulflex2	-0,052	0,470	0,567	0,373	0,568	0,315	0,784	-0,058	0,337	0,579	0,291	0,343
kulflex3	-0,191	0,433	0,306	0,460	0,276	0,444	0,809	-0,042	0,259	0,509	0,338	0,500
kulflex7	-0,124	0,298	0,270	0,498	0,178	0,335	0,734	-0,006	0,192	0,417	0,334	0,448
kulflex8	-0,180	0,468	0,555	0,488	0,335	0,436	0,773	-0,104	0,278	0,552	0,628	0,517
orgflex2	-0,121	0,408	0,366	0,464	0,381	0,245	0,454	-0,093	0,416	0,802	0,392	0,383
orgflex3	-0,177	0,472	0,466	0,253	0,361	0,203	0,616	-0,174	0,152	0,805	0,342	0,399
orgflex4	-0,113	0,436	0,544	0,400	0,404	0,277	0,649	-0,011	0,312	0,879	0,402	0,545
straflex1	-0,127	0,408	0,342	0,457	0,157	0,389	0,420	-0,130	0,328	0,406	0,886	0,407
straflex2	-0,124	0,372	0,365	0,359	0,160	0,341	0,361	-0,086	0,253	0,326	0,897	0,421
straflex4	-0,001	0,483	0,468	0,511	0,363	0,379	0,481	-0,040	0,381	0,460	0,864	0,375
virtflex5	-0,069	0,289	0,384	0,432	0,302	0,405	0,480	0,035	0,383	0,462	0,431	0,873
virtflex6	-0,069	0,225	0,238	0,362	0,215	0,366	0,345	0,050	0,200	0,305	0,362	0,771
virtflex7	-0,121	0,350	0,305	0,380	0,129	0,254	0,432	0,038	0,132	0,489	0,277	0,723
wett1	0,037	0,127	0,153	0,289	0,143	0,316	0,161	0,048	0,709	0,175	0,308	0,261
wett2	-0,027	0,151	0,271	0,359	0,237	0,269	0,274	0,037	0,797	0,284	0,238	0,179
wett3	-0,016	0,248	0,187	0,425	0,215	0,321	0,305	0,069	0,797	0,336	0,297	0,343
wett4	-0,039	0,297	0,363	0,417	0,284	0,160	0,295	0,025	0,835	0,275	0,329	0,178
wett5	-0,026	0,209	0,192	0,480	0,172	0,281	0,265	0,079	0,835	0,327	0,307	0,268

AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; Ent = Entscheidungsflexibilität; Info = Informationelle Flexibilität; Inter = Interpersonelle Flexibilität; Kompl = Komplexität des Umfelds; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 97: Prüfung der Kreuzladungen in der ersten Stufe im vierten Modell

Fornell-Larcker-Kriterium (2. Stufe)										
	AltU	Inno	Kompl	KulFlex	MA	ManFlex	NWBV	OrgFlex	StraFlex	VirtFlex
AltU	1,000									
Inno	-0,077	0,725								
Kompl	-0,069	0,330	0,722							
KulFlex	-0,155	0,542	0,468	0,764						
MA	0,186	0,025	-0,026	-0,078	1,000					
ManFlex	-0,198	0,374	0,344	0,627	-0,085					
NWBV	-0,022	0,506	0,339	0,332	0,067	0,320	0,796			
OrgFlex	-0,162	0,453	0,294	0,689	-0,106	0,614	0,358	0,830		
StraFlex	-0,087	0,512	0,425	0,487	-0,093	0,519	0,372	0,459	0,882	
VirtFlex	-0,109	0,499	0,431	0,538	0,051	0,429	0,310	0,537	0,452	0,792

AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; ManFlex = Managerflexibilität; Kompl = Komplexität des Umfelds; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 98: Prüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums in der zweiten Stufe im vierten Modell

Kreuzladungen (2. Stufe)										
	AltU	Inno	Kompl	KulFlex	MA	ManFlex	NWBV	OrgFlex	StraFlex	VirtFlex
AltU	1,000	-0,077	-0,069	-0,155	0,186	-0,198	-0,022	-0,162	-0,087	-0,109
Ent	-0,197	0,275	0,346	0,543	-0,138	0,874	0,266	0,527	0,485	0,367
Info	-0,160	0,379	0,272	0,562	-0,029	0,899	0,294	0,555	0,452	0,397
Inno1	-0,055	0,771	0,353	0,498	-0,068	0,325	0,312	0,391	0,467	0,432
Inno2	0,002	0,823	0,267	0,487	0,084	0,350	0,399	0,432	0,409	0,383
Inno3	-0,120	0,706	0,129	0,335	0,065	0,296	0,337	0,277	0,324	0,304
Inno4	-0,069	0,728	0,195	0,329	0,050	0,218	0,461	0,320	0,356	0,344
Inno5	-0,053	0,576	0,235	0,285	-0,049	0,143	0,321	0,184	0,277	0,338
Inter	-0,104	0,288	0,206	0,478	0,011	0,688	0,265	0,461	0,271	0,275
MA	0,186	0,025	-0,026	-0,078	1,000	-0,085	0,067	-0,106	-0,093	0,051
kompl1	-0,056	0,340	0,602	0,410	0,021	0,160	0,337	0,217	0,362	0,320
kompl2	-0,126	0,199	0,492	0,219	-0,100	0,156	0,271	0,155	0,265	0,118
kompl3	0,010	0,148	0,809	0,260	0,054	0,206	0,125	0,130	0,256	0,332
kompl4	-0,054	0,289	0,908	0,440	-0,043	0,377	0,289	0,305	0,366	0,413
kulflex1	-0,017	0,203	0,208	0,712	-0,078	0,445	0,165	0,577	0,180	0,195
kulflex2	-0,052	0,372	0,316	0,779	-0,058	0,602	0,337	0,579	0,293	0,343
kulflex3	-0,191	0,462	0,445	0,812	-0,042	0,413	0,259	0,509	0,339	0,500
kulflex7	-0,124	0,499	0,339	0,738	-0,006	0,315	0,192	0,417	0,334	0,447
kulflex8	-0,180	0,488	0,438	0,776	-0,104	0,573	0,278	0,552	0,628	0,517
orgflex2	-0,121	0,464	0,246	0,454	-0,093	0,443	0,416	0,801	0,393	0,382
orgflex3	-0,177	0,254	0,203	0,614	-0,174	0,529	0,152	0,807	0,342	0,399
orgflex4	-0,113	0,399	0,278	0,648	-0,011	0,557	0,312	0,880	0,403	0,545
straflex1	-0,127	0,460	0,395	0,423	-0,130	0,409	0,328	0,406	0,883	0,407
straflex2	-0,124	0,359	0,346	0,364	-0,086	0,404	0,253	0,326	0,894	0,421
straflex4	-0,001	0,511	0,379	0,482	-0,040	0,535	0,382	0,460	0,869	0,375
virtflex5	-0,069	0,432	0,404	0,482	0,035	0,385	0,384	0,462	0,432	0,874
virtflex6	-0,069	0,363	0,365	0,347	0,050	0,265	0,200	0,305	0,361	0,773
virtflex7	-0,121	0,383	0,252	0,434	0,038	0,356	0,132	0,489	0,276	0,721
wett1	0,037	0,291	0,320	0,162	0,048	0,161	0,710	0,175	0,309	0,261
wett2	-0,027	0,358	0,276	0,274	0,037	0,247	0,797	0,284	0,239	0,179
wett3	-0,016	0,425	0,324	0,306	0,069	0,248	0,797	0,336	0,298	0,343
wett4	-0,039	0,417	0,168	0,295	0,025	0,376	0,835	0,274	0,329	0,178
wett5	-0,026	0,482	0,282	0,264	0,079	0,227	0,835	0,326	0,309	0,268

AltU = Alter des Unternehmens; MA = Mitarbeiterzahl; Inno = Innovationskraft; NWBV = Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil; ManFlex = Managerflexibilität; Kompl = Komplexität des Umfelds; KulFlex = Kulturelle Flexibilität; OrgFlex = Organische Flexibilität; StraFlex = Strategische Flexibilität; VirtFlex = Virtuelle Flexibilität

Tabelle 99: Prüfung der Kreuzladungen in der zweiten Stufe im vierten Modell

Anhang 3: Zusätzliche Daten zu Abschnitt 4.2

Anhang 3.1: Ausführlicher Interviewleitfaden

Leitfaden zum Interview Nicolas Mues - "Flexibilität im Mittelstand" (ausführlich für mich)
Vorab
<ul style="list-style-type: none"> -Begrüßung -Abfrage der freiwilligen Teilnahme (falls Zoom oder Telefon) -Unterschreiben der Einwilligungserklärung
Kurze Vorstellung des Forschungsprojekts
<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilität im Management des Mittelstands -Wie agieren Manager und Managerinnen dynamisch? -Wie nutzen Manager und Managerinnen ihre eigene Flexibilität und die Flexibilität der Organisation, um langfristig erfolgreich zu sein? -Wie wird mit der Komplexität des Umfelds umgegangen? -Wie wird die Innovationskraft gefördert? -Welche Rolle spielen die Merkmale des Mittelstands dabei?
Themenfeld 1: Informationen zur Person und zum Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> - Was ist Ihre Position im Unternehmen? - In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? - Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? - Wie ist die Eigentümerstruktur Ihres Unternehmens? - Wie alt ist Ihr Unternehmen? - Wie hoch ist Ihr Exportanteil?
Themenfeld 2: Quellen der dynamischen Fähigkeiten des Managements
<ul style="list-style-type: none"> - Welche Rolle spielen Ihre Erfahrung und Ihre Ausbildung für Ihre dynamischen Fähigkeiten? - Welche Rolle spielen ihre Mentalität und ihre mentalen Modelle für Ihre dynamischen Fähigkeiten? - Welche Rolle spielen Ihre sozialen Beziehungen für Ihre dynamischen Fähigkeiten? - Welche Rolle spielt die Involvierung der Familie für ihre dynamischen Fähigkeiten?
Themenfeld 3: Dynamische Fähigkeiten des Managements
<ul style="list-style-type: none"> - Was würden Sie als Ihre dynamischen Fähigkeiten in der Unternehmensführung bezeichnen? - Wie nehmen Sie Chancen und Bedrohungen für Ihr Unternehmen wahr? - Wie setzen Sie Maßnahmen um, um auf die Chancen und Bedrohungen für Ihr Unternehmen zu reagieren? - Wie transformieren Sie Ihr Unternehmen und die Ressourcenbasis Ihres Unternehmens?

Abbildung 118: Ausführlicher Leitfaden für die Experteninterviews (Teil 1)

Themenfeld 4: Managementflexibilität
- Welche Arten der Flexibilität besitzen und nutzen Sie im Management?
- Wie können Sie Ihr Unternehmen flexibel steuern?
- Wie unterstützt Ihre persönliche Flexibilität die nötige Dynamik der Unternehmensführung?
- Wie zeigt sich bei Ihnen interpersonelle Flexibilität ?
- Wie zeigt sich bei Ihnen informationelle Flexibilität ?
- Wie zeigt sich bei Ihnen Entscheidungsflexibilität ?
- Wie koordinieren Sie diese unterschiedlichen Arten der Flexibilität?
Themenfeld 5: Organisationsflexibilität
- Welchen Stellenwert hat Flexibilität in Ihrer Organisation?
- Welche Arten der Flexibilität besitzt Ihre Organisation?
- Welche Organisationsteile sind " Quellen " der Flexibilität für Sie?
- In welchem Verhältnis stehen für Sie und Ihre Organisation Stabilität und Flexibilität ?
- Wie interagieren die Managementflexibilität und die Organisationsflexibilität ?
- Welche Ressourcen des Unternehmens sind förderlich oder hinderlich für die Flexibilität?
Themenfeld 6: Umfeld und Mittelstandspezifika
- Welche Einflüsse aus der wirtschaftlichen Umwelt machen Flexibilität erforderlich ?
- Welchen Einfluss haben die Besonderheiten des Mittelstandes auf die Flexibilität?
Themenfeld 7: Fortschritt
- Wie fördern Ihre dynamischen Fähigkeiten die Innovationskraft Ihres Unternehmens?
- Wie fördern Ihre Flexibilität und die Flexibilität Ihrer Organisation die Innovationskraft Ihres Unternehmens?
Themenfeld 8: Wettbewerbsvorteil
- Was macht für Sie einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil aus?
- Wie fördern Ihre dynamischen Fähigkeiten den Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens?
- Wie fördern Ihre dynamischen Fähigkeiten den langfristigen Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens?
- Welchen Einfluss hat Flexibilität auf den Erfolg Ihres Unternehmens ?
- Welchen Einfluss hat Flexibilität auf den dauerhaften Erfolg Ihres Unternehmens ?
- Welchen Beitrag leistet es für den Wettbewerbsvorteil, dass die Unternehmensführung in Familienhand ist?
Abschluss
- Haben Sie noch etwas hinzuzufügen für die Thematik meiner Untersuchung?

Abbildung 119: Ausführlicher Leitfaden für die Experteninterviews (Teil 2)

Anhang 3.2: Interviewtranskriptionen

Anhang 3.2.1: Interview 1

Transkriptionskopf Interview 1			
Datum:	4. April 2022	Expertenkürzel:	E1
Dauer (min):	30:47	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 1	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 100: Transkriptionskopf Experteninterview 1

- 1 I: Ja.
2
3 E1: Wir sind im Prinzip eine Tochter gewesen von der [Unternehmensgruppe]. Die [Unternehmensgruppe] saß
4 oder sitzt in Mannheim.
5
6 I: Ja.
7
8 E1: Mit denen hatten wir uns 2009 also zusammengeschlossen und haben dann mit ihnen die Firma Ikuform. Also
9 wir kamen vorher von [Unternehmensname]. Die wurden, die Kunststoffsparte wurde damals verkauft, 2006
10 glaube ich, an die [Unternehmensname]. 2009 wurde uns dann gesagt, man kennt das ja, 3 Jahre lang am Leben
11 lassen, Know How rausziehen und zumachen und das wollten sie mit uns machen. Und dann haben wir uns zu
12 viert. Wir wollten uns damals schon selbstständig machen mit, also mit 4 Leuten und dann hat halt der [Name] aus
13 Mannheim mitbekommen, dass es da so 4 Vögel gibt, die recht interessant bei ihm mit reinpassen würden in
14 seinem Unternehmen und das hat er dann mit uns dann halt auch bewerkstelligt und die Firma wurde dann am 11.,
15 am 9. November auch dann gegründet, aber das heißt ja so noch nichts und bis vor zwei Jahren haben wir dann
16 den [Name] gefragt beziehungsweise er kam auch auf uns zu, weil er ist jetzt auch schon weit über 70 und er hat
17 keine Nachfolge in seinem Unternehmen, hat also aber auch so einen blöden Beirat. Beirat ist nicht relativ freund-
18 lich zu uns gewesen und dann hat er uns im Prinzip vorgeschlagen oder beziehungsweise wir haben gefragt, ob
19 wir dieses Unternehmen ihm nicht abkaufen können 2020.
20
21 I: Ja.
22
23 E1: Also kurz vor Corona und dann hat er gesagt: Ja. Und dann wurden wir ab 2020 im Prinzip [Unternehmen A]
24 mit dem [Zweiter Geschäftsführer] und mir als Geschäftsführer. Dann haben wir das abgekauft.
25
26 I: Ja.
27
28 E1: Bestehendes Unternehmen. Und dann letztes Jahr haben wir dann diese Bude noch dazu gekauft.
29
30 I: Alles klar, also, genau aus meiner Definition oder mit der Definition, mit der ich arbeite, geht es halt darum
31 Eigentum und Management liegen zusammen in einer Hand.
32
33 E1: Im Prinzip Nein. Das Gebäude haben wir dann halt auch über. Das hat nicht die [Unternehmen A] gekauft,
34 sondern [Zweiter Geschäftsführer] und ich über eine UG und dann über eine Dings. Also, dass dann dann halt
35 separat von der Firma weg ist.
36
37 I: Ja
38
39 E1: Wenn man was passiert, dass man wenigstens das Gebäude noch retten kann oder anders.
40
41 I: Ja, aber im Grunde hatten Sie ja eben schon gesagt: Mittelstand, also eher muss man fragen, was gehört nicht
42 zum Mittelstand in der Definition? Deswegen passt das ganz gut und auf der Fahrt habe ich auch schon diverse
43 andere Unternehmen auch hier gesehen, die wahrscheinlich bei mir reinpassen würden. Also, ich habe ja, das kann
44 ich auch auf ihrer Internetseite sehen, in welcher Branche sie sind, aber mit.
45

- 46 E1: Maschinenbau.
47
- 48 I: Genau, mit wie vielen Mitarbeitern arbeiten Sie?
49
- 50 E1: Wir. Zur Zeit haben wir 28, sind aber am Aufbauen, dass wir. Wir brauchen fast 36 jetzt bald irgendwann.
51
- 52 I: Genau, Eigentümerstruktur hatte ich ja schon gefragt und, ja gut, das Alter ihres Unternehmens ist dann relativ
53 jung oder je nachdem wie Sie das auffassen.
54
- 55 E1: Ja, wir sind relativ jung.
56
- 57 I: Genau.
58
- 59 E1: 1.1.2020.
60
- 61 I: Und haben Sie viel Exportanteil oder konzentriert sich das
62
- 63 E1: Circa 20 Prozent.
64
- 65 I: Okay.
66
- 67 E1: Aber eher im amerikanischen, in Brasilien, ja, Amerika weniger, China und Südafrika. Aber das kommt daher
68 von der [Unternehmen]. [Unternehmen] ist der weltgrößte Getränkeabfüllanlagenhersteller, ja, und da machen wir
69 sehr viel mit und die haben halt ihre Zweigwerke da und dahin schicken wir dann natürlich dann auch.
70
- 71 I: Alles klar. So, dann, also die Themen bei mir oder die mich interessieren sind halt Dynamik im Unternehmen
72 beziehungsweise vor allem dynamische Fähigkeiten im Management jetzt und eben die Flexibilität sowohl als
73 Manager als auch der Organisation oder Ihres Unternehmens. Und die erste Frage bei mir jetzt wäre: Welche Rolle
74 spielt Ihre Erfahrung oder Ihre Ausbildung?
75
- 76 E1: Meine Ausbildung, meine Erfahrung beziehungsweise die vom [Zweiter Geschäftsführer]. Also der [Zweiter
77 Geschäftsführer] hat Maschinebau studiert, war dann vorher bei der [Unternehmen].
78
- 79 I: Ja.
80
- 81 E1: Ja, dann ist er gewechselt dann zu [Unternehmen] auch so wie ich. Ich habe damals meine Ausbildung gemacht
82 1994 als Kunststoffformgeber, habe dann direkt nach meiner Lehre einen Abteilungsleiter bekommen in der Extrusion,
83 sechs Jahre später hatte ich dann wurde ich gefragt, ob ich nicht den ganzen Betrieb noch mitübernehmen
84 sollte und dann wurde ich im Prinzip oben bei [Unternehmen] in [Ort], ja, wo ja jetzt diese Spedition ist, das gehört
85 damals zur [Unternehmen] und habe dann, wurde dann nach meiner Zeit Betriebsleiter da oben und in der Zeit,
86 wo ich Betriebsleiter war, habe ich dann auch schnell in [Ort] in Vollzeit ein halbes Jahr meinen Meister noch
87 gemacht nebenbei dann.
88
- 89 I: Okay. Bei mir ist der Begriff dazu Quellen der dynamischen Fähigkeiten. Würden Sie sich denn als dynamisch
90 auch im Unternehmen bezeichnen (E1: Ja) und glauben Sie auch, dass Ihre, also, Arbeitserfahrung vorher, vielleicht
91 auch die ihres Kollegen Ihnen dabei geholfen haben, also auch mehr Erfahrungen zu machen?
92
- 93 E1: Ja, natürlich, weil uns wird immer schon mal so viel erzählt auch von den Mitarbeitern hier oder so etwas,
94 aber die können uns nichts erzählen, weil wir das einfach von der Pike auf gelernt haben.
95
- 96 I: Ja, also liegt es auch genau, wenn ich von Quellen rede, dann sehen Sie sich auch selbst wirklich als Quelle, also
97 weil Sie auch.
98
- 99 E1: Ich habe nichts anderes gemacht wie die Extrusion. Ja, sei es Plattenextrusion, Proflextrusion, Rundstabextrusion.
100 Das ist ja. Extrusion ist ja auch ein großer Begriff. Und das habe ich seit 1994, habe ich, hat mich das begleitet
101 und halt auch neue Techniken habe ich erfunden, die jetzt installiert sind bei uns im Betrieb, in dem anderen Werk,
102 ja, wo wir noch Produktionsstätten haben. Die wird jetzt irgendwann erst Ende des Jahres hier mit in dem Firmen-
103 komplex integriert.
104
- 105 I: Sie hatten ja eben auch schon Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angesprochen., Gibt es denn auch Beziehungen
106 oder Mitarbeiter, die wichtig sind, um, damit Sie weiter dynamisch bleiben, sich fortentwickeln?
107

- 108 E1: Ja, gibt es. Die wichtigste Mitarbeiterin für uns, das sehen wir so, der [Zweiter Geschäftsführer] und ich, das
109 ist unsere Putzfrau.
110
- 111 I: Okay, warum?
112
- 113 E1: Ja, stellen Sie sich vor: Es sieht aus auf Toiletten und wenn man die nicht hätte, würden Sie sich das vorstellen?
114
- 115 I: Okay.
116
- 117 E1: Das ist die wichtigste Person hier, weil die räumt die Scheiße von allen anderen weg.
118
- 119 I: Und in der also in der Geschäftsführung geht die Dynamik schon von, also, vor allem von Ihnen beiden aus oder
120 kommen Impulse auch aus dem Unternehmen, von Ihren Mitarbeitern?
121
- 122 E1: Auch von den Mitarbeitern teilweise, weil die stehen ja auch an den Anlagen und überlegen, wie kann man
123 irgendwas besser machen (I: Genau) und das wird dann natürlich auch gefördert. Also, es gibt Unterlagen, wo Sie
124 sich dann irgendwas eintragen können und das können Sie dann uns übergeben. Das ist so.
125
- 126 I: Und auch von externer Seite? Also gibt.
127
- 128 E1: Nein.
129
- 130 I: Keine Impulse, nichts auf das Sie reagieren müssten regelmäßig?
131
- 132 E1: Nein, zur Zeit nicht.
133
- 134 I: Okay.
135
- 136 E1: Weil wir sind in so einem kleinen Sektor mit der Extrusion, da gibt es vielleicht fünf oder ja, es gibt keine
137 fünf, in Deutschland, die das können.
138
- 139 I: Okay, durch praktisch durch Ihr, durch ihre Expertise sind Sie da auch zwar in einer Nische, aber dadurch auch
140 geschützt von (E1: Genau) hoher Dynamik im Umfeld.
141
- 142 E1: Also, unser größter Konkurrent ist eine, ja, eine der größten, sage ich mal, in Deutschland ist die [Unterneh-
143 men], den gehören zum Beispiel die Hälfte von [Unternehmen] und so.
144
- 145 I: Okay.
146
- 147 E1: Also gegen die konkurrieren wir schon seit über zig Jahren.
148
- 149 I: Und orientieren Sie sich an denen?
150
- 151 E1: Nein, nein, brauchen wir nicht. Weil können wir nicht. Wir können nur mit Qualität liefern.
152
- 153 I: Also gestalten Sie den Wettbewerb praktisch auch maßgeblich auch mit innerhalb diese.
154
- 155 E1: Das kann ich nicht so nicht sagen. Das ist Maschinenbau, das ist immer, ja, wenn angefragt wird. Aber das ist
156 halt, da wird nicht viel drüber gesprochen. Es zählt einfach die Qualität, ja. Und wir beliefern halt [Unternehmen].
157 Das ist so der Größte auf dem Markt für Maschinenbau, für Getränkeabfüllanlagen und da haben wir einen großen
158 Anteil mit dabei. Aber wir halten uns eher im Hintergrund, wir wollen gar nicht so offensiv oder aggressiv auf
159 dem Markt gehen, fungieren, weil wir einfach, ja, im Verborgenen so ein bisschen bleiben.
160
- 161 I: Und Sie selber in der Geschäftsführung oder auch als Unternehmen, würden Sie sich als innovativ bezeichnen?
162
- 163 E1: Ja.
164
- 165 I: Und wie äußert, äußern sich diese Innovationen?
166
- 167 E1: Weil wir was geschafft haben, was sonst eigentlich in der. Kann man nicht so sagen. Dieses Produkt, was wir
168 herstellen, das ist ein, ein ultrahochmolekulares PE. Das ist nicht schneckenextrusions-, eigentlich nicht schne-
169 ckenextrusionsfähig.

- 170
171 I: Ja, und das ist praktisch Ihre Innovation. Okay. Und entwickeln die Sie oder entwickeln Sie die auch ständig
172 fort?
173
- 174 E1: wir verbessern das im Moment. Weil RAM-Extrusion ist im Prinzip ein diskontinuierliches Verfahren und bei
175 der Schnecke kann man ja kontinuierlich fahren. Das haben wir halt im Prinzip.
176
- 177 I: Okay. Und wenn Sie also, Ich hoffe, das ist möglich, aber können Sie sozusagen Ihre dynamischen Fähigkeiten
178 benennen? Also, welche Charaktereigenschaften oder welche Fähigkeiten.
179
- 180 E1: Geht nicht, gibt es nicht.
181
- 182 I: Also, das ist Ihr Motto?
183
- 184 E1: Irgendwie muss man ans Ziel kommen.
185
- 186 I: Okay, also sind Sie da, wenn Sie das so sagen, pragmatisch auch, oder?
187
- 188 E1: Was meinen Sie mit pragmatisch?
189
- 190 I: Wenn Sie sagen: Geht nicht, gibt es nicht.
191
- 192 E1: Also ich habe über drei Jahre gebraucht, um das hinzubekommen.
193
- 194 I: Okay. Also, Sie haben ein Problem gesehen und dann nach der Lösung.
195
- 196 E1: Immer kontinuierlich. Natürlich auch mal wieder in die Ecke geschmissen, ja, weil irgendwann muss man
197 dann auch, wenn man dann noch mal überlegt.
198
- 199 I: Okay, und welche eigenen Kompetenzen, aber welche auch Kompetenzen von Mitarbeitern im Unternehmen
200 haben Sie dafür benötigt oder im Nachhinein können Sie sagen, war extrem wichtig während dieser drei Jahre?
201
- 202 E1: Ja, da waren die Mitarbeiter eigentlich gar nicht beteiligt. Das habe ich selbstständig gemacht.
203
- 204 I: Also, als richtige.
205
- 206 E1: Da war ich ja Produktionsleiter.
207
- 208 I: Okay, also als richtige Forschung oder war es Learning by doing?
209
- 210 E1: Learning by Doing war das. Ja, man hat immer ein Problem und das Problem immer ein Schritt weiter. Ja, und
211 dann hat man aber auch mal drei Schritte zurück gemacht und das hat einen natürlich auch zurückgeworfen. Des-
212 wegen hat das damals bei mir auch lange gedauert. Und man kann nicht jeden Tag an diesem Problem arbeiten.
213 Das kann man immer nur step by step machen.
214
- 215 I: Okay, so wie Sie das sagen. Eine meiner Hypothesen war eben auch oder ist, dass die Innovation vor allem aus
216 der Geschäftsführung kommt jetzt im Mittelstand oder in kleinen Unternehmen.
217
- 218 E1: Das ist richtig.
219
- 220 I: Okay, und wie mobilisieren Sie das Unternehmen dafür? Also, Sie müssen ja irgendwann das Unternehmen
221 einbinden, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das diese Innovation auch, ja, ich sage mal, ausgetragen wird
222 und wirklich ganz, also, groß dann ausgerollt wird.
223
- 224 E1: Das habe ich jetzt nicht verstanden, groß ausgerollt wird. Ich meine, das ist ja. Wir haben ja dann ein neues
225 Produkt entwickelt und man muss halt die Leute ja mitnehmen natürlich. (I: Ja, genau) In jedem einzelnen Schritt
226 muss man seine eigenen Leute und das ist halt das Schöne im Mittelstand, da wird noch gesprochen.
227
- 228 I: Ja.
229
- 230 E1: Und nicht von oben herab einfach irgendwas. Zettel runter, lies' durch und unterschreiben. Das gibt es bei uns
231 nicht. Wir machen. Also, regelmäßig werden Themen auch angesprochen. Positiv, auch negativ natürlich.

- 232
233 I: Okay.
234
235 E1: Also, ich habe in einer Aktien-AG gearbeitet und da gibt es nur dieses Sture. man hat nur seinen Bereich. Man
236 darf nicht nach links oder nach rechts gucken, weil dann tritt man irgendeinem anderen wieder auf die Füße,
237 obwohl man dann sagt, das könnte doch besser sein. Aber dann ist dann einfach ein Hauen und Stechen in diesen
238 großen Unternehmen.
239
240 I: Ja, genau, darum ging es mir.
241
242 E1: So und in einem mittelständischen Unternehmen, da kann man auch mal nach links und rechts gerne gucken
243 und helfen. Das wird da noch akzeptiert und in großen Unternehmen geht das gar nicht mehr.
244
245 I: Ja. Also sagen Sie, Ihre Flexibilität als Manager drückt sich oder prägt sich ganz klar auch innerhalb des Unter-
246nehmens aus? Also, wenn Sie nicht flexibel wären, nicht dynamisch wären.
247
248 E1: Dann bleibt man stehen.
249
250 I: Dann würde das ganze Unternehmen.
251
252 E1: Würde man stehenbleiben.
253
254 I: Es gibt ja auch hier und da die Ansicht oder Unternehmen, wo man sagt, der Manager ist austauschbar, wenn
255 man jetzt auch teilweise große Unternehmen sich anguckt oder sehr große Unternehmen in Deutschland, wo die
256 Manager auch alle zwei Jahre gewechselt werden und sich einfach nichts ändert. Das wäre hier oder ist hier anders,
257 im Mittelstand.
258
259 E1: Ja, weil wir hier ja auch noch selbstständig noch mit anpacken.
260
261 I: Ja.
262
263 E1: Wenn Problem am Mann ist, dann steh ich auch an der Anlage und baue die noch selbst mit um, weil ich kann
264 es ja.
265
266 I: Also, ja, genau.
267
268 E1: Der [Zweiter Geschäftsführer] geht auch jeden Samstag noch mal an die Anlage und fräst da eben mal drei,
269 vier Stunden.
270
271 I: Wenn ich das bei Ihnen richtig verstanden habe, dann sagen Sie, Sie sind eigentlich nicht jemand oder Sie als
272 Unternehmen sind nicht jemand, der auf etwas reagieren muss, sondern Sie treiben selbst.
273
274 E1: Mitarbeiter.
275
276 I: Ihr Unternehmen voran.
277
278 E1: Natürlich, weil wir haben letztes Jahr das beste Firmenergebnis erzielt seit der Geschichte [Unternehmen A]
279 von 2009, obwohl wir das letztes Jahr erst erworben haben und das in der Corona-Krise. Und wir haben die ersten
280 drei Monate natürlich auch gekämpft mit Kurzarbeit und und und. Und haben wie fast alle Unternehmen, ja, aber
281 wir haben das beste Ergebnis gefahren seit der Firmengeschichte [Unternehmen A].
282
283 I: Ja. Was ist denn Ihr Wettbewerbsvorteil, wenn Sie das benennen können im Vergleich zu anderen?
284
285 E1: Zum großen Konzern? Flexibilität.
286
287 I: Okay, das ist gut für meine Arbeit.
288
289 E1: Wir können schnell reagieren.
290
291 I: Genau.
292

- 293 E1: Gegenüber den Großen, weil die Großen haben einfach, wir sagen das so schön, zu viele Wasserköpfe. Ja. Bis
294 eine Entscheidung oben ankommt und dann wieder runterkommt, da sind wir schon längst fertig.
295
- 296 I: Und das ist auch Ihr Wettbewerbsvorteil? Also diese Flexibilität?
297
- 298 E1: Natürlich, sonst würden wir nicht [Unternehmen] oder so beliefern, weil mit denen hatte ich jetzt drei, vier
299 Wochen so Streitigkeiten hatte ich schon zu denen gesagt: Ich beliefere euch nicht mehr, weil sie nicht drücken
300 wollten und das mache ich nicht.
301
- 302 I: Okay. Um genau auf diese Flexibilität noch kurz einzugehen. Was würden Sie. Können Sie diese Flexibilität
303 denn so differenzieren? Also, was wie zeichnet sich die aus? Also, wenn Sie zum Beispiel jetzt.
304
- 305 E1: Ganz einfach, ich sage mal, ich hatte ein Gespräch. Ich habe es leider nicht da jetzt dieses Produkt. Gespräch
306 mit [Unternehmen]. Die haben Zeichnungsfehler gemacht. Ich habe nach Zeichnung das Werkzeug aufbauen las-
307 sen. So und dann ist denen irgendwann aufgefallen, das passt nicht, aber auch erst nach einem halben Jahr. Das ist
308 [Unternehmen]. Dann haben Sie versucht zu reklamieren, da habe ich gesagt, da auf der Zeichnung steht diese
309 Zahl, ja. Die habe ich eingehalten. Ja, was können wir denn machen? Ich habe mit sieben Leuten von [Unterneh-
310 men] diskutiert, hier am Bildschirm, ganze Bildschirm voll, ich ganz alleine. So, und dann habe ich gesagt: Das
311 Einzige, was wir machen können, ist ein neues Oberteil machen, ja, und dann schicke Ihnen Muster und dann sagt
312 ihr, ob das passt oder nicht. So und das ist in großen Unternehmen nicht möglich, weil dann einfach zu viele Leute
313 da drin hängen. Da hängen du QS, da hängen die Produktionsleiter mit drin, da hängt dir die Arbeitsvorbereitung
314 mit drin und weiß der Geier nicht, was da noch. Einkaufsleiter hängt noch mit da drin. Ich entscheide, das Werk-
315 zeug wird jetzt so oder so geändert. Dann gehe ich zu meinem Werkzeugbauer und da sage ich, das brauche ich in
316 diesem Maß und dann macht der mir das. Ja, und dann schickt der mir irgendwann zu und dann hat ich nach drei
317 Wochen hatte ich denen das Muster schon wieder zurückgeschickt. Das ist unglaublich, haben sie gesagt, wie das
318 geht, weil das ist diese Flexibilität, die in so einem Kleinunternehmen noch herrschen kann.
319
- 320 I: Aber es liegt dann auch an dieser Einheit davon, dass Sie schon, sage ich mal, mächtige Position haben, aber
321 zugleich auch die Expertise besitzen.
322
- 323 E1: Das, ja, wir sind aber auch entscheidungsfreudig. Zum Beispiel, wir bräuchten jetzt eine neue EDV-Anlage,
324 die hat uns jetzt einer konzipiert. Die wird jetzt irgendwie an die 76.000 Euro kosten. Der hat uns auch klar ge-
325 macht, dass diese Anlage, die wir dann halt als EDV jetzt dann wenn wir uns dafür entscheiden, dass die auf jeden
326 Fall 5 Jahre Garantie und 10 Jahre ausreichend ist für unser Unternehmen. Haben gesagt: Ja, das hat keine halbe
327 Stunde gedauert.
328
- 329 I: Okay, Entscheidungs-, ja.
330
- 331 E1: Entscheidungsfreudig, weil wir das dann einfach sehen. Ja, wir wissen, wir haben ein Problem mit unseren
332 Servern. Die sind zu knapp. Ja, wir müssen was machen. Wenn wir das machen. Was bringt das, wenn ich 40.000
333 Euro ausgabe und nach drei Jahren stehe ich wieder da?
334
- 335 I: Wenn Sie sagen entscheidungsfreudig, ist das dann intuitiv, ein Bauchgefühl?
336
- 337 E1: Ja, ja.
338
- 339 I: Weil das hören manche nicht so gerne, wenn ich das Wort benutze.
340
- 341 E1: Doch, doch.
342
- 343 I: Okay, und das ist in großen Unternehmen ja eben auch nicht.
344
- 345 E1: Üblich. Nein, dann wird schwarz und weiß gemalt. Dann wird alles aufgelistet und dann wird pro contra pro
346 contra. Und bis Sie die Liste abgearbeitet haben. Dann gibt es schon wieder ein neues System, was wieder einen
347 Schritt besser ist und und und dann fangen Sie von Neuem an. Das ist. Nein, das ist Bauchgefühl und halt auch,
348 ich sage mal, die Firma, ich sage mal, vor Corona oder während Corona nicht gekauft, wenn wir nicht ein gutes
349 Bauchgefühl hätten.
350
- 351 I: Okay, und wenn ich, also, als ich jetzt recherchiert habe, oder angefangen habe zu schreiben, ging es bei mir bei
352 Organisationsflexibilität um so etwas wie Prozesse, um Kultur, auch um Leitbild. Machen Sie sich um Organisa-
353 tionsflexibilität und deren Gestaltung also Ihres Unternehmens bewusst Gedanken oder machen Sie das praktisch
354 nach Bedarf, wenn Sie sehen, da ist ein Bedarf zur Optimierung, dann gehe ich das an?

355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415

E1: Nein, das machen wir täglich. Das machen wir täglich, weil es ansonsten in der Extrusion kann man halt viel. Ich kann das nur von der Extrusionseite sagen, da kann man jeden Tag ein bisschen optimieren, weil wir halt mit Kunststoff arbeiten und Kunststoff ist halt immer so ein Stoff. Deswegen, man kann immer noch ein bisschen besser optimieren. Immer noch mal einen Temperatur, hier noch mal mehr Leistung, ja, da muss man immer ein bisschen. Man muss immer ein bisschen dranbleiben. Bis auf das Maximale.

I: Okay. Eigentlich war es das auch schon. Vielleicht so als Abschlusswort von Ihnen. Wenn Sie sich jetzt mal meine Thematik angucken, also vor allem der Zusammenhang zwischen Manager und Organisation.

E1: Ich bin kein Manager. Manager hört sich für mich so an wie... Ich bin einer von den Jungs, ja. Wir stehen mittendrin, weil wir das einfach auch der [Zweiter Geschäftsführer], mein Partner, einfach gelernt haben. Von unten haben wir uns hochgearbeitet. Natürlich, wir haben Glück gehabt, muss man sagen. Wir haben auch Glück gehabt, dass wir das hier kaufen durften. Ja. Wir haben Glück gehabt, dass unsere Frauen das mitgemacht haben. Ja, weil die stehen ja hier auch mit dahinter.

I: Ja.

E1: Ja, die müssen ja auch, sagen wir mal, dazu geben, ja. Wir nehmen ein paar Millionen auf, damit wir die Firma kaufen können. Ja, da muss man ja auch mal sagen, die Familie muss ja auch dahinter stehen. Das ist ja das große Ganze. Steht die Familie nicht hinter einem, dann hat man ein Problem, ein ganz großes.

I: Und das ist im Mittelstand deutlich wichtiger als.

E1: Das ist der Mittelstand.

I: Ja.

E1: Ja, in einem großen Unternehmen ist man nur eine Nummer. Ich hatte damals, darf man gar nicht sagen, das hat aber auch keiner gemerkt. Selbst als Produktionsleiter damals bei der [Unternehmen], zu denen habe ich immer noch sehr guten Kontakt, hatte ich eine Stempelkarte, ja, die hatte die Nummer 0815. Ja, das heißt also egal.

I: Okay, also das würden Sie also die Familie. Das ist natürlich hier auch ein wichtiger Punkt. Den hatte ich nicht so explizit angesprochen.

E1: Familie ist ein Riesenthema, weil steht die Frau nicht dahinter oder der Partner, wie man auch immer das ja jetzt sieht, heutzutage ist das ja alles bisschen freizügiger, ja, muss man immer aufpassen, ja, ist der Partner nicht mit dabei, ist der Rücken nicht frei.

I: Und das schränkt Sie ein oder es kann Sie aber auch beflügeln.

E1: Wenn Sie nach Hause kommen und Sie haben da noch Stress, das macht keinen Spaß. Ja, hier war vorher eine Schweißerbude. Der [Zweiter Geschäftsführer] und ich, wir haben das Gebäude hier gekauft. Wir haben zum Beispiel, wir sind jetzt in der achtzehnten Woche, wo der [Zweiter Geschäftsführer] und ich täglich hier drinnen gearbeitet haben. Seit achtzehn Wochen jeden Tag hier. Weil wir, die ganze Firma, umgezogen sind und wir haben hier die ganze Firma gereinigt, wir haben den Boden selbstständig, oben ist Parkett, das haben wir dann abgeschliffen, weil wir hatten ja auch kein Geld.

I: Okay, also alles, alles selbstgemacht.

E1: Wir haben alles selbst gemacht, selbstständig. (I: Ja) Wir haben uns einen Hochdruckreiniger gekauft, haben die ganze Halle saubergespritzt. Alles selbstständig.

I: Okay, und das ist wahrscheinlich Ihrer Meinung nach auch sinnbildlich für den Mittelstand, Familienunternehmen

E1: Der packt auch noch selber mit an.

I: Ja, okay. In Ihrem Fall finde ich das sehr interessant. Ich weiß auch nicht, ob es in jedem Mittelstand ist, dass dann der Chef.

416 E1: Das glaube ich nicht. (I: Überall anpacken kann) Es hat bestimmt jeder Chef irgendwann mal, der neu ange-
417 fangen hat, selbst mit angepackt, bis es dann halt irgendwann nicht mehr geht, von der Zeit her (I: Ja). Ja, aber bei
418 mir. Wir haben ja neu angefangen, wir sind ja in einer neuen Gründung und wir haben das Gebäude mitgekauft,
419 anschließend noch. Wir sind also erst in die Firma, in das andere und dann am Wochenende haben wir hier alles
420 sauber gemacht. Sie glauben gar nicht, wie das hier alles aussah im Schweißbetrieb (I: Ja). Und dass haben wir die
421 ganzen Wände abgekärchert und und und. Die ganzen Elektroleitungen rausgeschmissen. Alles so dahingestellt,
422 so wie es jetzt dann hier steht.

423
424 I: Okay, also die Stichworte, die mir vor allem halt wichtig waren oder im Kopf geblieben sind, sind eben Ent-
425 scheidungsfreudigkeit, auch Bauchgefühl zum Teil und eben, dass.

426
427 E1: Es gibt keine Sicherheiten. Sie können alles schwarz oder grün malen, ja. In der Statistik, was braucht man,
428 was braucht man nicht. Aber wenn der Bauch nicht mitmacht, beim unguten Gefühl, auch wenn alles auf Grün
429 steht, sage ich mal, wird ein Unternehmer dann, glaube ich, immer Schwierigkeiten mit haben.

430
431 I: Okay, aber Sie haben natürlich auch die volle Verantwortung.

432
433 E1: Natürlich, natürlich.

434
435 I: Okay, aber es bereitet Ihnen jetzt kein Kopfzerbrechen. (E1: Überhaupt nicht). Und wenn die Entscheidung
436 getroffen ist.

437
438 E1: Ich habe keine schlaflosen Nächte, auch damals nicht gehabt, wo wir das für paar Millionen gekauft haben
439 oder die Firma gekauft haben, weil wir haben das als Chance gesehen. Natürlich wird es auch einfach gemacht
440 über die GmbH, über die eigenen Einlagen. Alles andere ist ja über Maschinen oder was weiß ich nicht abgesichert.
441 Muss man ja auch sagen, weil ein so großes Risiko geht man ja am Anfang auch gar nicht ein. Ja, über die GmbH.

442
443 I: Okay.

444
445 E1: Ja, da gibt's ja die Einlagen, von jedem, sage ich mal, 25.000 Euro oder sowas. Dass wir einfach mal hochge-
446 hen auf 100.000 Euro. Die hinterlegt man ja und alles andere wird ja an Maschinen oder was als Sicherheiten ja
447 hinterlegt.

448
449 I: Okay. Wenn ich jetzt zum Beispiel, so etwas, von so etwas spreche wie Ressourcen. Könnten Sie da sagen, also
450 wenn man nicht jetzt diese klassischen Bodenressourcen nimmt, sondern, wo liegen wirklich die wichtigsten Res-
451 sourcen? Sind das die Menschen, ist das Ihre Expertise, sind das Maschinen, oder?

452
453 E1: Wie ich schon sagte, das sind einfach die Leute, sind die Mitarbeiter und weil das sind die wichtigsten, ja,
454 überhaupt, sage ich mal, im Unternehmen. Deswegen habe ich ja gesagt, Putzfrau, ist für mich die Wichtigste,
455 weil die macht die Scheiße von jedem anderen weg. Muss man sich mal durch den Kopf gehen lassen, ist ja so (I:
456 Ja). Wäre die Putzfrau nicht hier, dann das dauert ziemlich lange, bis das hier aussehen würde und dann kommt
457 natürlich Unzufriedenheit (I: Ja), aber jeder ist ja für sich mit verantwortlich, warum hinterlässt man das so, weil
458 es kommt noch jemand danach, der das irgendwann wegmacht. Ja, und das sind die wichtigsten Personen.

459
460 I: Alles klar, Ja, ich glaube, das war es beziehungsweise da war schon vieles dabei, was ich mir erhofft habe.

461
462 E1: War ja frei raus.

463
464 I: Oder haben Sie noch einen Hinweis zu meiner Thematik, den ich vielleicht noch nicht abgefragt habe, der Ihnen
465 aber wichtig wäre.

466
467 E1: Ja, nein, im Prinzip jetzt erst mal nicht. Es ist, also, war ja frei heraus.

468
469 I: Nein, so soll es auch sein.

Anhang 3.2.2: Interview 2

Transkriptionskopf Interview 2			
Datum:	4. April 2022	Expertenkürzel:	E2
Dauer (min):	37:48	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Video-Meeting	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 101: Transkriptionskopf Experteninterview 2

- 1 I: Ja, okay, ich würde sagen, dann fangen wir direkt an. Dann klau ich Ihnen nicht zu viel Zeit. Ich kann ja erst
2 mal kurz anfangen, dass ich vorstelle, was ich überhaupt hier so mache oder warum ich Sie um den Termin gebeten
3 habe. Und zwar, ja, also ich bin an der Universität Siegen und promoviere hier, also, schreibe meine Dissertation
4 und ich habe jetzt schon eine relativ ausführliche oder umfangreiche statistische Umfrage gemacht. Die habe ich
5 schon ausgewertet letztes Semester oder letztes Jahr und jetzt geht es mir halt darum, mit mehreren Interviews
6 sozusagen noch das alles mit Inhalt zu füllen. Ich hatte heute auch schon zwei Termine, also ich bin jetzt diese
7 Woche und die nächsten Wochen voll in dem Thema drin und, ja. Jetzt wären Sie dann eben dran als mein Inter-
8 viewpartner. Können Sie mich noch hören? (Verbindung kurz weg)
9
- 10 E2: Ja, Sie waren auf einmal kurz weg. Jetzt sind Sie wieder da, ja. Ich habe den letzten Teil nicht mitbekommen.
11
- 12 I: Ich mach es noch mal kurz. Ich promoviere hier zur zum Thema, grobes Thema, also der Titel ist noch länger:
13 „Flexibilität im Mittelstand“. Und es geht mir vor allem um Unternehmen, in denen, ja, das Eigentum oder ein
14 Großteil des Eigentums und ein Großteil der Geschäftsführung in einer Hand liegen. Also, praktisch in Deutsch-
15 land ist ja Mittelstand fast jeder. Also, man müsste fast eher fragen: Wer ist nicht Mittelstand? Und, ja, ich habe
16 jetzt sehr viele Interviews dazu. Statistisch habe ich schon einige Ergebnisse bekommen, aber ich möchte das jetzt
17 halt noch mit Inhalt füllen, genau. Also, die wichtigsten Stichworte bei mir sind eben Flexibilität in der Geschäfts-
18 führung, aber auch im Unternehmen, Dynamik, wie wird mit der Komplexität des Umfelds umgegangen, wie
19 innovativ ist der Mittelstand, wie werden die Innovationen vorangetrieben und, genau? Also, welche Rolle spielen
20 diese spezifischen Merkmale des Mittelstands bei der, bei der ganzen Sache. So, und am Anfang, nur ein paar
21 einführende Fragen. Also, in welche Branche würden Sie sagen ist Ihr Unternehmen tätig?
22
- 23 E2: Wir sind im Bereich. es ist eine Kombination. Mein Unternehmen, Unternehmensgruppe ist im Bereich der
24 erst mal schwerpunktmäßig, Groß- und Schwerindustrie, dort im Bereich der Werksinstandsetzung, also sprich
25 Dienstleistungen und eben dazu gehörigen Anlagenbau, Fachrichtung Fördertechnik.
26
- 27 I: Okay, und mit wie vielen Mitarbeitern sind Sie tätig in Ihrem Unternehmen?
28
- 29 E2: 100.
30
- 31 I: Okay, und wie alt ist Ihr Unternehmen?
32
- 33 E2: Da muss ich rechnen. Von 1988. Ich habe es 1988 gegründet, wir sind jetzt also 34 Jahre alt.
34
- 35 I: Ja, und Sie hatten ja auch schon gesagt, Dienstleistung unter anderem auch. Wie hoch ist denn Ihr Exportanteil
36 oder haben Sie viel Export?
37
- 38 E2: Wollen wir mal so sagen, wir haben jetzt mit den, allerdings innereuropäisch jetzt Schwerpunkt in dem Falle
39 Österreich relativ viel auch im mit dem Export zu tun, sowohl mit der Dienstleistung wie auch mit dem Anlagen-
40 bau. Wenn ich jetzt unser das Jahr 2022 die Prognose hochrechne, machen wir ungefähr 70 Prozent unseres, 75
41 Prozent, 73 Prozent unseres Umsatzes in Deutschland und den Rest in Österreich oder deutschsprachigen Ausland.
42 Es gibt auch noch mal so einen kleines bisschen in der Schweiz, ein kleines bisschen in, ich sage mal, in Holland
43 und sowas alles, aber das ist nicht so die nicht der Rede wert. Die Masse ist Österreich und Deutschland.
44
- 45 I: Alles klar. Genau, dann komme ich auch so zu meinem ersten Themenfeld. Ja, also, welche Rolle spielt Ihre
46 eigene Ausbildung, Arbeiterfahrung im Unternehmen, vielleicht auch außerhalb des Unternehmens so für die
47 Dynamik in Ihrem Unternehmen oder die Flexibilität?

48
 49 E2: Also, ich selber bin, ja, habe weder studiert, noch habe ich Meisterbrief oder sonstige Sachen. Ich habe also
 50 zwei gewerbliche Berufsausbildungen hinter mich gebracht, mit denen ich heute mit beiden nichts mehr zu tun
 51 habe. Und, was, weil ich einfach auch der Meinung war damals, das Wichtigste ist eigentlich um Erfolg und
 52 Flexibilität zu haben, muss ich a) den Willen haben und die Energie haben, Dinge zu verstehen und im Laufe des
 53 Lebens zu erlernen. Ich kann natürlich viel theoretisches Wissen mir aneignen, das nützt mir aber nichts hinterher
 54 in meinem tagtäglichen Daily Business. Das heißt, ich muss also tatsächlich. Ich habe viel Lehrgeld bezahlt in
 55 meinem Leben, habe mich oft auf die Nase gelegt. Ich hatte schon mal eine. Mir gehörten schon mal 25 Prozent
 56 eines sehr großen Förderunternehmens in Afrika mit knapp 1.000 Mitarbeitern. Da gehörten mir 25 Prozent von
 57 und ich habe mich viel getraut. Das ist einer der Vorteile vielleicht, dass ich weniger Angst gehabt habe, dass ich
 58 eben vieles nicht studiert habe, sondern mich das Leben halt geprägt hat sozusagen, also Learning by Doing. Es
 59 ist heute natürlich erheblich schwieriger in der heutigen Zeit als zu dem Zeitpunkt, wo ich in den 80er Jahren
 60 angefangen habe, muss aber sagen, dass mein ältester Sohn, der jetzt in der Nachfolge bei mir ist. Ich habe drei
 61 Kinder, beide Söhne, meine Tochter nicht, beide Söhne sind im Unternehmen, in der Unternehmensgruppe mit
 62 drin und machen dort genauso im Prinzip in den Fußstapfen vom Vater. Wir lernen von der Basis her und entwick-
 63 keln uns nach oben weiter. Es ist, denke ich, extrem wichtig, wenn jemand an der Spitze sitzt, das ist meine
 64 Erfahrung, der mehr aus der Praxis kommt. Der also die praktische Erfahrung hat, der also weiß, wo die Proble-
 65 matiken sind, der sie auch erkennen kann. Als wenn er jetzt ein reiner Kaufmann, ein reiner Theoretiker ist, dann
 66 ist es zwar auf dem Papier schön zu erkennen, aber es bringt mich nicht unbedingt weiter bei der Lösung meiner
 67 Probleme. Ich muss nicht nur wissen, wie ich die Schrauben löse, sondern ich muss es auch mal gemacht haben.
 68 Das ist meine persönliche Meinung, so habe ich es auch mit meinen Söhnen gehandhabt und beide haben ihr Ding
 69 gemacht und haben auch Ihre Karriere jetzt schon auch in jungen Jahren im Prinzip nach oben gebracht. Mein
 70 jüngster Sohn hat einen Unternehmensbereich vor vier Jahren schon übernommen, also 2018. Und führt den heute
 71 ganz allein. Der ist jetzt 27 und kommt aber auch aus der Praxis. Hat mit 20 zwar seinen Meister gemacht, hat also
 72 sehr früh angefangen, hat aber kein Abitur gemacht oder sowas. (I: Ja) Was nicht heißen soll, dass das zwingend
 73 notwendig ist oder dass das unbedingt gut ist, aber es gibt auch in der heutigen Zeit noch Möglichkeiten, zumindest
 74 wenn einem die Möglichkeiten gegeben werden, mit den entsprechendem Ehrgeiz so etwas zu machen, die Flexi-
 75 bilität zu haben. Ich denke, es ist extrem viel wichtiger auch für den Nachwuchs, viel praktische Erfahrung in
 76 Unternehmensbereichen, wenn man jetzt zum Beispiel in der Technik unterwegs ist, viel praktische Erfahrung zu
 77 sammeln, diese hinterher anzuwenden. Das theoretische Wissen, das kann man sich im Laufe der Zeit relativ gut
 78 aneignen. So ist meine Erfahrung zumindest gewesen. Ich habe keine Probleme, Bilanzen zu lesen, Kalkulationen,
 79 Vorkostenkalkulationen, betriebswirtschaftliche oder Controlling letztendlich durchzuführen und auch Berech-
 80 nungen durchzuführen auch hochkomplizierte technische Berechnungen durchzuführen. Ich weiß ja heute, wo
 81 warum ich es auch tue. Oftmals, brauche ich Ihnen glaube ich nicht erklären, man macht ja viele Dinge erst mal,
 82 warum muss ich das jetzt überhaupt lernen? Das ist in der Schule. Warum lerne ich einen Dreisatz? Warum lerne
 83 ich trigonometrische Funktionen? Warum lerne ich Gleichungen mit Unbekannten und solchen Sachen? Die
 84 braucht man ja im alltäglichen Leben hinterher nicht. Irgendwann später stellt man fest, dass man tatsächlich die
 85 ein oder anderen Dinge doch wirklich gut anwenden kann. Auch innerhalb des beruflichen Lebens. Dafür muss
 86 man nicht nur wegen Mathematik studieren oder Mathematik lesen oder so etwas (I: Ja). Also, ich glaube, dass die
 87 Flexibilität extrem wichtig ist, wenn man oder extrem erfolgreich ist auch, wenn man immer die Verbindungen
 88 zur Basis auch behält. (I: Ja) Also zur Mannschaft, zur Basis, dass man also auch weiß, welche Mitarbeiter, dass
 89 man die Mitarbeiter kennt, dass man die Mitarbeiter pflegt, dass man weiß, dass die Mitarbeiter und das ist völlig
 90 egal, ob es ein Dienstleistungsunternehmen ist, ob es ein Unternehmen im IT Bereich ist, ob es ein Unternehmen
 91 ist in der Werbung oder wo auch immer. Das Kapital des Unternehmens ist immer die Mitarbeitercrew. (I: Ja).
 92 Und das ist eins der, glaube ich, der größten Probleme in der heutigen Zeit, dass die Leute, die in Führungsebenen
 93 sitzen, die nicht aus familienorientierten Unternehmen kommen, die haben den Kontakt zur Basis verloren. Ist
 94 meine persönliche Meinung (I: Ja). Das muss nicht heißen, dass das so auch richtig ist, aber ich habe die Erfahrung
 95 gemacht, dass es so ist.

96
 97 I: Ja, ähnliches habe ich eben noch gehört. Da war ich in Kirchhundem und hatte da auch ein Gespräch für meine
 98 Dissertation. Also, ich bin auf der Suche, ja, nach der Dynamik im Management und nach dem nach der Flexibilität
 99 im Management. Also, ich arbeite da oft gerne mit Beispielen. Fällt Ihnen vielleicht aus der nahen Vergangenheit
 100 eine Herausforderung, ein Problem ein, wo Sie dynamisch sein mussten? Also, wo Sie schnell zeitbezogen reagie-
 101 ren mussten und dabei auch flexibel agieren mussten? Oder generell, fallen Ihnen da Prozesse bei Ihnen ein, wo
 102 das der Fall ist.

103
 104 E2: Ja, ganz aktuell. Ich habe, ich hole jetzt ein kleines bisschen mehr aus, weil es auch eine Vorgeschichte gibt
 105 (I: Gerne). Wir, ich habe im Jahr 2019 eine Anfrage gekriegt, als kleines Unternehmen von einem österreichischen
 106 Bergwerkskonzern, ob wir einen fördertechnisches Problem lösen können für einen Senkrechtförderer für eine
 107 senkrechte Hubhöhe von 250 Metern, ein System, welches es in Europa in der Größe noch nicht gibt, ob wir uns
 108 vorstellen könnten, dafür etwas zu entwickeln und dafür etwas zu machen. Man hat mir damals Zeit gelassen 5
 109 Tage, eine Antwort zu finden. 5 Tage, um einen Budgetpreis zu ermitteln und aufgrund meiner Berufserfahrung

110 und der Flexibilität, die ich habe und weiß, wie sowas funktioniert, habe ich mir gesagt, so alles klar, von der
111 Theorie her geht das, dann rechnet sich das jetzt mal über das, was du dir im Laufe deiner Jahre ermittelt hast und
112 deine Datensammlung und Datenbanken, die du hast und holst du dir jetzt mal ein paar Informationen raus und
113 dann siehst du zu, dass du das möglichst schnell auf ein Blatt Papier kriegst, damit du einen Grobentwurf hast,
114 damit man mal so eine Budgetierung hat im Groben. Das habe ich dann rausgeschickt und war dann pünktlich und
115 das ist hervorragend angekommen und es waren große namenhafte Konzerne mit an dem gleichen Projekt dran,
116 die sich Monate der Zeit gelassen haben, um überhaupt sich darüber mal Gedanken zu machen und haben es im
117 Prinzip gar nicht richtig. Der Kunde fühlte sich nicht für voll genommen, um es mal auf den Punkt zu bringen.
118 Der Effekt war, dass wir im vergangenen Jahr dann, völlig für mich erst mal unerwartet kam es dann plötzlich so
119 Herr [Experte B], wir sind jetzt soweit, wir wollen das Projekt machen und wir werden das Projekt mit Ihnen
120 machen. Sodass jetzt dann ganz kurzfristig im vergangenen Jahr der Auftrag kam für unser kleines – im Verhältnis
121 gesehen kleines – Unternehmen Europas höchste Senkrechtförderer zu bauen in einem Bergwerk untertage unter
122 extrem schwierigen Bedingungen. Dieses hat sich dann wiederum herumgesprochen in der Industrie, sodass in der
123 vergangenen Woche, die vorletzte Woche Freitag habe ich eine Mail bekommen von einem, von einer Goldmine
124 in Nordfinland. Wir haben hier ein Problem mit der Thematik, dass wir in unserem Bergwerk ähnlich wie bei
125 dem Bergwerk in Österreich auch ein solches Problem haben. Könnten Sie sich vorstellen, uns das mal näher zu
126 erläutern, wie ein solches System funktioniert. Ich muss dazu sagen, ich bin jetzt nicht so derjenige, der sagt, ich
127 bin jetzt im Englischen perfekt immer zuhause und mache und tue. Ja, okay, ich kann es. Es ist nicht mein Daily
128 Business und habe denen dann auch am gleichen Tag, ja selbstverständlich können wir das und wir können dazu
129 auch ein Meeting machen. Vergangenen Dienstag hatten wir dann direkt also drei Tage später, zwei, drei Arbeits-
130 tage hatten wir dann das Meeting online mit Finnland und haben dort ein Riesenprojekt aufgeworfen, wo die sofort
131 gesagt haben, [Unternehmen B], das ist der richtige. Du hast ganz klare Angaben. Du sagst uns sofort, du kannst
132 sofort Aussagen geben, du kannst uns sofort aus dem Stegreif heraus aus deinem Rechner in dem Online Meeting
133 mit uns Dokumente teilen. Du kannst uns Beispiele nennen, wie das Problem gelöst werden kann bei uns und so
134 weiter und so weiter. Und du gehst sogar noch einen Schritt weiter, du kannst uns sogar noch bei anderen Dingen
135 helfen. Ich will nur nebenbei erwähnen, wir haben dieses versucht bei großen namenhaften Konzernen in der
136 Thyssen Krupp Fördertechnik also wirklich Konzerne, die auch teilweise in Milliardenbereichen arbeiten, aber wir
137 das kleine Unternehmen hier in [Standort Unternehmen B] ist für uns, glaube ich, da der bessere Partner, weil da
138 mit denen werden wir diese Projekte machen und das würde für uns bedeuten, wenn wir das jetzt durchziehen und
139 dann die entsprechenden Ausarbeitungen dort machen. Wir werden jetzt direkt. Das ist noch im gleichen Meeting
140 passiert. So Herr [Experte B], Sie kriegen von uns jetzt einen Projektauftrag, Sie können die Ausarbeitung, eine
141 Machbarkeitsstudie und was für uns möglich ist und wie schnell können Sie so etwas realisieren und ich bin da
142 mit der Realisierung schneller als die mit der schriftlichen Auftragserteilung. Also, es man merkt so richtig, dass
143 anhand eines solchen Beispiels, wie wichtig es ist, sich auch im Mittelstand und in einer unternehmergeführten
144 Organisation, die straff organisiert ist, die – man muss dazu sagen –, es läuft sehr viel über meine Person, aber es
145 ist auf diese Art und Weise habe ich mir auch eine Struktur gebaut, dass ich sehr kurze Wege habe. das heißt, ich
146 bin schnell mit allen Themen durch. Ich habe kann überall schnell einen Haken dran machen und die Leute wissen,
147 auch meine Mitarbeiter wissen in den entscheidenden Positionen, was sie zu tun und was sie zu lassen haben. Und
148 eines der wichtigsten Dinge, die ich immer jedem Mitarbeiter sage, bei mir in einer solchen straffen Organisation,
149 damit man schnell vorankommt, sage ich, das schlimmste, was ihr mir antun könnt und auch euch eurem Arbeits-
150 platz antun könnt, ist, keine Entscheidung zu treffen. Eine Fehlentscheidung ist natürlich nicht schön, aber wir
151 können aus einer Fehlentscheidung auch lernen. Lernen, wie wir etwas in Zukunft besser machen. Die schlimmste
152 Sache ist, wenn plötzlich ein Auftrag nicht erteilt worden ist, weil man die Entscheidung nicht getroffen hat, das
153 Angebot pünktlich abzugeben oder weil man die Entscheidung nicht getroffen hat, die Auslegung so zu wählen.
154 Man kann ja Formulierungen wählen: Nach heutigem Kenntnisstand bieten wir Ihnen das jetzt so an, wir behalten
155 uns aber im Zuge der Projektarbeit, dass technische Änderungen nachgereicht werden oder auch den Preis erhöht
156 noch verändert werden können. Es gibt ja viele Möglichkeiten, dass man das so machen kann und das ist, glaube
157 ich, eins der wichtigsten Kriterien, dass ich heute in der Lage bin, große Projekte, große für unser Verhältnis, also,
158 da reden wir in der Größenordnung von mehreren Millionen, große Projektaufträge anzubieten, zu kalkulieren,
159 auch in Auftrag zu bekommen und abzuwickeln, weil wir eben keinen großen Apparat dahinten stehen haben.
160 Nebenbei wird die ganze Sache noch relativ lukrativ, was große Konzerne meistens nicht hinkriegen, weil die
161 nämlich auf der Strecke so viel Geld verblasen, auch in ihrem, tja, Wasserköpfen. die zum Teil natürlich nötig
162 sind, ohne Wenn und Aber, aber, man nimmt dadurch ja auch eine enorme Flexibilität, man bringt eine enorme
163 Statik in eine solche Geschichte rein. (I: Ja) Man, und das ist im Prinzip ein so ein Beispiel, was jetzt aktuell so
164 gerade passiert ist, weswegen Dinge mit einem flexiblen Unternehmen zu einem großen Konzern, der uns gegen-
165 über viel mehr Möglichkeiten hat, der eigentlich, der aber aufgrund seiner Statik gar nicht mehr seine Möglichkei-
166 ten auskosten kann. Er ist blockiert. Weil er eben in seiner kleinen Einheit, die kleinen Einheiten funktionieren
167 nicht mehr frei. Selbst wenn eine kleine Abteilung vielleicht noch schnell funktioniert, aber dann musst du erst
168 noch, was weiß ich, dann ist, die Technik macht schnell, die Ausarbeitung. dann gibts aber eine extra Kalkulati-
169 onsabteilung, dann gibts eine extra Controllingabteilung, dann muss die Geschäftsführung noch mal drüber gucken
170 und so weiter und so weiter, bis dass dann alles durch ist, bist du direkt schon Wochen oder, wenn du Pech hast,

171 Monate weiter, bis du in einer aussagefähigen Angebotsstellung bist. (I: Ja) Das ist natürlich erheblich einfacher
 172 und schneller, wenn wir in der heutigen schnelllebigen Zeit so viel Erfolg haben (I: Ja).

173

174 I: Ist interessant, weil eben in dem Gespräch wurden genau die gleichen Formulierungen genutzt, vor allem das
 175 mit der Entscheidungsfreude und auch das mit den Wasserköpfen. Also, der Vergleich zu größeren Unternehmen
 176 wird oft gezogen. Also, eine Hypothese von mir war oder ist auch, dass auch eben im Mittelstand oder vor allem
 177 in Familienunternehmen natürlich die Unternehmensführung oder der, die Geschäftsführer, Geschäftsführerin
 178 maßgeblichen Anteil auch auf die Gestaltung des Unternehmens, wie Sie eben gesagt haben, Sie haben sich die
 179 Struktur geschafft oder geschaffen. Wo oder was würden Sie denn sagen oder wenn Sie das jetzt so benennen
 180 können: Was sind die wichtigsten Aspekte Ihrer Flexibilität als Geschäftsführer und Ihrer Organisation neben eben
 181 diesen kurzen Wegen und der Entscheidungsfreude? Fallen Ihnen da noch weitere wichtige Aspekte ein, auch in
 182 Bezug auf den Mittelstand?

183

184 E2: Ja, das. die Entscheidungsfreude hat ja nicht nur was. Es ist die eine Sache, es ist aber auch vor allem der
 185 Punkt der Entscheidungsfähigkeit. dass ich, dass ich. ich habe es mir angewöhnt im Laufe meines beruflichen
 186 Lebens Entscheidungen, wenn ich einen Vorgang in der Hand habe, auch Entscheidungen zu treffen und, ja, man
 187 trifft natürlich nicht, man hat damit nicht immer nur Erfolg, man kann damit auch mal Misserfolg haben. Man
 188 kann sich damit auch mal auf die Nase legen, aber dann weiß ich hinterher auch warum. Daraus lernt man. Ja, was
 189 habe ich. Ja, ich kann vor allen Dingen auch, wenn ich eine schlanke Organisation habe, ich habe Einfluss von
 190 einer Unternehmensleitung her, weil ich ja die Philosophie auch im Unternehmen, die Unternehmensphilosophie
 191 festlege oder festgelegt habe, habe ich natürlich auch Einfluss auf die Auswahl der Personen, die an den entspre-
 192 chenden Stellen Ihre Leistungen erbringen und dann dementsprechend auch das Unternehmen gemeinsam mit mir
 193 nach vorne bringen können. So es wird mir nichts, wenn ich jetzt in einem Konzern wäre und es würde mir vor-
 194 gegeben werden, so, jetzt hast du, weil die Konzernleitung das vorschreibt, so wir machen das jetzt alles mal
 195 anders, wir erfinden das Rad jetzt grad mal wieder neu und du nimmst jetzt den Mitarbeiter und den Mitarbeiter
 196 und den Mitarbeiter, mit denen machst du jetzt die neue Abteilung auf. Ja, das kann nicht funktionieren, weil die
 197 wissen, weil ich weiß, was meine Mitarbeiter an der Basis oder an den einzelnen Stellen können. Ich weiß, wem
 198 ich was zuzutrauen habe und das ist ein ganz wichtiger Punkt in der Entscheidungsfindung denke ich, dass ich
 199 nicht auf Unternehmensstrukturen und Unternehmensentscheidungen und Unternehmenspolitiken angewiesen bin
 200 (I: Ja). Die muss man unbedingt. Förderlich sind für eine gute Arbeitsmoral innerhalb des Unternehmens, weil das
 201 ist ein ganz, aus meiner Sicht, ein ganz extrem wichtiger Erfolg, dass die Mitarbeiter sich im Unternehmen wohl-
 202 fühlen. Dass du so eine vernünftige Mannschaft hast, die aber auch gerne im Unternehmen, aber auch gerne mit
 203 dir arbeitet. Denen du das Vertrauen gibst, die es aber auch wissen zu nehmen. da gibts natürlich auch Pfeifen
 204 dabei. Gibt's immer, aber solange wir über achtzig Prozent der Belegschaft sind, 80, 85 Prozent, was im Prinzip
 205 auch immer, bestes Beispiel ist jetzt sagen wir mal auf die Pandemie zurückguckt, so 80 Prozent der Bevölkerung
 206 haben genau an einem Strang gezogen und 20 Prozent haben dagegen gewettert, Diese 20 Prozent, das sind die,
 207 die du immer hast. 10 bis 20 Prozent. die sind immer gegen alles, egal, wie du es machst. Wenn du nach links
 208 fährst, wollen die nach rechts. Fährst du nach rechts, weil die nach rechts wollen, wollen die garantiert den nächsten
 209 Tag nach links. Das ist so. die wird es immer geben und das war in der Vergangenheit auch immer so gewesen,
 210 aber wenn du eine solche Mannschaft und wenn du da Einfluss drauf nehmen kannst, dann wirst du auch Erfolg
 211 haben, dann wirst du auch durch Krisenzeiten kommen. Wenn aber die Mannschaften ihren roten Faden verlieren,
 212 weil sie ihn nämlich nicht vorgelebt bekommen, weil sie sich nicht mit dem roten Faden identifizieren können, ja,
 213 dann kannst du eigentlich auch davon ausgehen, dass das auf lange Frist, wenn du nicht gerade eine Lizenz zum
 214 Gelddrucken hast, keinen großen Erfolg haben wird und dass vor allem die Mitarbeiter unzufrieden werden. (I: Ja)
 215 und da kommt dann wieder das, was ich dir eingangs sagte: Die Mitarbeiter sind nun mal das Kapital eines jeden
 216 Unternehmens und das wird leider Gottes überall vergessen. Der große Vorstand von einer Bank oder von einem
 217 Konzern, der ist eine Null, wenn der seine Mannschaft nicht hätte. (I: Ja) Nur dass denen das leider nicht mehr
 218 bewusst ist. Ich will nicht sagen alle, aber viele.

219

220 I: Ja, ja. das hatte ich jetzt, das habe ich heute schon ein paarmal gehört. ist ja auch kein Vorwurf. Also, dann ein
 221 wichtiger Punkt ist: Würden Sie Ihr Unternehmen als innovativ bezeichnen und haben Sie so etwas wie geregelte
 222 Innovationsprozess oder wie läuft bei Ihnen so etwas wie eine Innovation ab?

223

224 E2: Also, ich denke, in unserer Branche sind wir schon als innovativ zu bezeichnen. Ja, aber einen geregelten
 225 Innovationsprozess wie so Bereiche, wie dass wir so einen Bereich hätten wie Forschung und Entwicklung, nein,
 226 haben wir nicht. Ich sage jetzt bewusst leider nicht. Weil es bis zum heutigen Tage einfach sich auch nicht entwi-
 227 ckelt hat, liegt vielleicht auch an mir. da bin ich in der Beziehung in dem Bereich vielleicht sogar eine Bremse (I:
 228 Ja). Ich hätte es gerne, weil ich mich auch gerne als innovativ sehe, aber ich bin in mancherlei Hinsicht, merke ich
 229 das jetzt anhand meiner, des Nachwuchses, des Sohnes, der hinter mir hereifert, der das auch sehr gut macht, dass.
 230 Der ist genau, mindestens genau so innovativ, nur der hat noch viel mehr Drive dahinter, dass auch in einen solchen
 231 Bereichen zu entwickeln. Ich glaube, da bin ich jetzt, auch wenn ich noch nicht so alt bin, da bin ich jetzt so nicht

232 in den Thema drin, dass ich jetzt sagen muss, ja, so eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder so ein
 233 Bereich wäre schön, wenn wir das etwas mehr ausbauen aufbauen könnten. Das tun wir leider nicht.

234
 235 I: Genau, Sie hatten das gerade schon ein bisschen mit angesprochen, dass ihr Sohn oder ihre Söhne sozusagen
 236 Triebkräfte sind von Innovationen oder auch von Impulsen. Was sind denn andere Impulse, auf die Sie reagieren
 237 müssen. Also, zum Beispiel politische Herausforderungen, wettbewerbliche Herausforderungen. Wo wird Ihre
 238 Flexibilität gefordert? Intern oder ist das eher extern vor allem?

239
 240 E2: Ich würde sagen: Sowohl als auch, also in beiden Bereichen, sowohl intern wie auch extern. Tja, was die zu
 241 den politischen Sachen möchte ich mich so ungerne äußern (I: Ja klar). Da kann man sich mit in die Nesseln setzen,
 242 weil das hat auch viel mit Ansichten zu tun, weil viele Dinge. Ich bin kein Politiker und ich muss mich und das ist
 243 auch glaube ich etwas, was auch viel kaputt machen kann, wenn man nicht lernt, Dinge zu akzeptieren, die man
 244 nicht ändern kann. Gewisse Entscheidungen aus der Politik aus der Regierung und Sachen, die mir gesetzmäßig
 245 vorgegeben sind, die muss ich akzeptieren, da muss ich, da jetzt Energie drin zu verblasen, mich darüber zu ärgern,
 246 dass das ja scheiße ist aus meiner Sicht, das ist ja klar, ist das an der einen oder anderen Stelle so, aber am Ende
 247 des Tages ist es nicht unbedingt zielführend für mich, sondern da sind da ist eine Akzeptanz, die ich dahinbringe.
 248 Bei den anderen Bereichen, da muss ich sagen: Tja, ja, weiß ich ehrlich, da weiß ich nicht so richtig, wie ich dazu
 249 Stellung nehmen soll.

250
 251 I: Das ist nicht schlimm. Also, genau, Sie hatten ja schon das angesprochen, dass man vor allem pragmatisch auch
 252 sein muss. Nach vorne

253
 254 E2: Ja, man muss nach vorne schauen. Sagen wir mal, ich habe für mich und im Unternehmen auch im Umgang
 255 im Unternehmen immer bin nach dem Motto gegangen, ich möchte mich so wenig wie möglich mit den Problemen
 256 von anderen befassen, sondern mehr mit den Problemen von uns (I: Ja). Viele, viele gehen daran kaputt oder
 257 kommen ins Trudeln, weil sie sich zu sehr mit den Problemen Dritter befassen und ihre eigenen Geschichten dabei
 258 vergessen. Und dabei hinterher auf der Strecke bleiben. Und immer dann, wenn ich mit meinem Unternehmen,
 259 was im Laufe der vergangenen über dreißig Jahre gewesen ist. Wir hatten Hochzeiten. Wir hatten tiefe Zeiten,
 260 auch Krisenzeiten und in den Krisenzeiten habe ich mich immer darauf besonnen, 'kehr' erst mal vor deiner eigenen
 261 Haustür, bevor du dir Gedanken über die Probleme anderer machst (I: Ja) Und ich denke, das ist ein ganz wichtiger
 262 Punkt.

263
 264 I: Genau, wenn Sie jetzt, also Sie sagen ja auch, Sie haben da schon gewisse Wettbewerbsvorteile, nicht nur vor
 265 großen Unternehmen, wahrscheinlich auch vor kleineren Unternehmen. Was würden Sie denn sagen ist ihr Wett-
 266 bewerbsvorteil und wie halten Sie den aufrecht? Also wie halten Sie das jetzt seit 3 Jahren diesen

267
 268 E2: Flexibilität. (I: Ja) Da sehe ich den großen Wettbewerbsvorteil, ist die Flexibilität und die Innovation der
 269 Veränderung. Also, nicht immer an dem festzuhalten nach dem Motto: Wir machen das seit zwanzig Jahren so
 270 und wir machen. Das auch in 20 Jahren so, sondern es. Das ganze Leben ist ein Veränderungsprozess und es ist
 271 auch in einer Firma zu sehen. Ich muss die Veränderungen leben. Ich muss nicht nur darüber diskutieren und ich
 272 muss nicht nur darüber nachdenken. Ich muss es auch machen, ich muss handeln und nur da wo ich handle kann
 273 auch was passieren. Da, wo ich handele, mache ich Fehler, aber aus den Fehlern kann ich lernen. Und es geht
 274 nicht darum, so predige ich das auch bei mir Unternehmen: Es geht nicht darum, einen Schuldigen zu finden,
 275 sondern es geht darum, zu finden, was ist falsch gelaufen. Damit ich daraus lerne. Der Schuldige interessiert mich
 276 nicht, das ist eine Person, aber war das, ist das, was dazu geführt hat, war es ein Prozessfehler? War es wirklich
 277 ein Personenfehler? War es ein menschlicher Fehler oder war es, was weiß ich was, ein technisches Problem?
 278 Keine Ahnung, es gibt ja viele Wege, wie es zu einem Problem, zu einer Ursache führen kann. Und das ist im
 279 Prinzip etwas, das uns in den ganzen Jahren einen extremen Wettbewerbsvorteil geschaffen hat. Die Flexibilität
 280 und wir sind so flexibel geblieben, obwohl ich so viele Mitarbeiter habe im Verhältnis zur Personaldecke, also zur
 281 gewerblich zur Verwaltung und der gesamten Angebotspalette, die wir haben in der ganzen Bandbreite. Es ist
 282 genau das: Ich kann mich sehr schnell auf den Markt anpassen. Das heißt, ich habe auch keine Monostruktur, was
 283 meinen Kundenstamm angeht. Ich bin nicht nur Stahlindustrie. Ich bin nicht nur Steinbruch. Ich bin nicht nur
 284 Automobil, da machen wir gar nichts. Das wäre so ein Negativbeispiel, aber, so, ich bin in allen Branchen, auch
 285 Lebensmittel, Chemie, bis auf Automobil habe ich, bin ich in allen Branchen unterwegs. Bausteine, Erden, Stahl-
 286 industrie, Recyclingindustrie, Umwelttechnik, Energieversorgung und so weiter und so weiter. Und das ist im
 287 Prinzip dieses nicht nur auf eine Branche, nicht nur auf ein Produkt, nicht nur auf eine Leistung bezogen. Wenn
 288 einer immer nur das gleiche macht, der ist damit gut und dann bricht ihm plötzlich genau dieser Bereich zusammen,
 289 dann hat der ein Problem. Ja. (I: Ja) So nehmen wir mal so ein Beispiel: Wenn jetzt einer in Deutschland nur
 290 Atomkraftwerke beliefert hat mit bestimmten Artikeln, ja, dann kann er sich ausrechnen, wie lange er das noch
 291 machen kann. Nicht mehr lang (I: Ja) So, oder die Firmen, die früher ausschließlich für den deutschen Bergbau
 292 untertage, also dort Steinkohle bearbeitet haben und die haben den Anschluss verpasst, sich um andere Industrie-
 293 bereiche zu kümmern. Diese Unternehmen gibt es heute nicht mehr. Du musst dir die Flexibilität wahren,

294 deswegen ist das ein ganz großes Thema, die Flexibilität, ein Unternehmen auch bei starkem Seegang in eine 180
295 Grad Kehrung zu lenken und das schaffe ich nicht mit einem riesen Moloch (I: Ja). geht nicht, da brauche ich zu
296 lange für. Ein kleines Schnellboot kriegen Sie schnell gewendet. Ein großer Frachter, bis der seine Kursänderung
297 drin hat, das dauert, da sind ein paar Kilometer rum. (I: Ja) Und da kann es. Das ist das, was uns den Wettbewerbs-
298 vorteil auch gegenüber vielen kleinen Unternehmen, die aber diesen Tunnelblick haben (I: Ja).
299

300 I: Genau, eigentlich die letzte Frage, weil das bei Ihnen auch so gut zutrifft. Da müssen Sie jetzt auch nicht ins
301 Detail gehen, aber da ja bei Ihnen auch die Familie sehr involviert ist. Was trägt das denn zu Ihrer Innovationskraft,
302 zu Ihrem Wettbewerbsvorteil bei? Ist das vielleicht manchmal auch ein Hindernis? Gibt es da auch Konflikte?
303 oder ist das einzig vorteilhaft?
304

305 E2: Ich kann jetzt nur aus meiner Erfahrung reden und habe es auch schon bei verschiedenen anderen Familien-
306 unternehmen, die ich kenne, auch erlebt. Ich empfinde es als absoluten Treibstoff, die Familie mit hinten drin zu
307 haben, weil wenn ich jetzt als derjenige, der an der obersten Spitze steht, gebe es weiter. Ich habe ja einen ganz
308 anderen Antrieb, Dinge, die meine Kinder auch wertzuschätzen wissen und denen es auch Spaß macht. Ich lasse
309 die ja auch an der langen Leine. Die sollen sich auch ihre Nase verbrennen. Die sollen sich auch mal eine blutige
310 Nase holen. Ich gebe denen nicht alles vor, weil das ist etwas, was dann natürlich bremst. Ich muss denen auch die
311 Flexibilität. Die Flexibilität, die ich mir abverlange, muss ich denen auch lassen und die müssen die Erfahrungen
312 auch in dem Bereich sammeln. Auch wenn es Geld kostet, das ist so meine natürliche Gabe. Es geht ja darum,
313 dass es vorangeht und ich muss sagen, ich persönlich für meine Seite mit meiner Erfahrung, so, hat es absolute
314 Vorteile, wenn die Familie hinten dranhängt, weil sowohl in den guten Zeiten wie vor allen Dingen auch in Kri-
315 senzeiten.
316

317 I: Ja. Vielen Dank, das wäre so von meiner Seite aus alles, außer Sie haben jetzt noch etwas Wichtiges hinzuzufü-
318 gen für die Thematik oder Hinweise.
319

320 E2: Ich hoffe, ich habe Ihnen damit helfen können.
321

322 I: Sehr, also wirklich. Es hat mir sehr geholfen, es war auch sehr, sehr spannend ihre, also, ihr Aufgabengebiet mit
323 der Firma. Es hat mich, es hat mir sehr weitergeholfen. Das war sehr gut.
324

325 E2: Dann wünsche ich Ihnen viel Erfolg (I: Danke) bei Ihrer Arbeit und viel Erfolg bei Ihrem Abschluss.

Anhang 3.2.3: Interview 3

Transkriptionskopf Interview 3			
Datum:	7. April 2022	Expertenkürzel:	E3
Dauer (min):	37:56	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 3	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 102: Transkriptionskopf Experteninterview 3

1 I: Ja, ich habe für meine Masterarbeit auch schon Interviews gemacht, da hatte ich noch immer ein richtiges Auf-
 2 nahmegerät, aber ich habe dann immer zur Sicherheit mein iPhone drangehalten als zweites Sicherungsgerät und
 3 da habe ich schon gemerkt, eigentlich geht es mit einem iPhone genauso gut.

4
 5 E3: Sie stellen die Frage und ich gebe die Antwort, oder wie ist das?

6
 7 I: Ja, also, ich erläutere erst mal so oder stelle mich mal kurz vor und das Projekt, das ich mache, vielleicht dann
 8 auch die Art, wie das abläuft. Also mein Name ist Nico, ich studiere an der Uni in Siegen, habe, oder ich studiere
 9 nicht, ich promoviere, halte jetzt Vorlesungen, also bin wissenschaftlicher Mitarbeiter, habe aber in Münster stu-
 10 diert, aber gebürtig komme ich aus Siegen, bin dann wieder zurückgekommen und ja, in meiner Masterarbeit habe
 11 ich mich schon mit dem Risikomanagement geopolitischer Risiken im Mittelstand beschäftigt. Also ein Thema,
 12 das heute vielleicht noch wichtiger ist als vor drei oder vier Jahren und jetzt habe ich das sozusagen fortgesetzt.
 13 Jetzt geht es mir um Flexibilität im Mittelstand, also ein bisschen größer gefasst. In einem ersten Schritt hatte ich
 14 eine statistische relativ umfangreiche Umfrage gemacht und da ging es dann eher um kausale Zusammenhänge
 15 und jetzt möchte ich halt durch dieses Interview den Inhalt hinter den Wirkungsbeziehungen, hinter den ganzen
 16 Pfadkoeffizienten noch auffüllen. Ich hatte Ihnen diesen Interviewleitfaden zugesendet. Es geht mir aber nicht
 17 darum – also meiner ist noch ein bisschen ausführlicher – den jetzt wirklich konsequent abzuarbeiten, sondern von
 18 der Methodik her geht es mir eher darum, dass zu diesem Oberbegriff Flexibilität im Mittelstand, Dynamik, Inno-
 19 vation, dass dazu ein freies Gespräch sich einfach entwickelt, weil in der Methodik oder ich will natürlich auch
 20 nicht Sie zu irgendwelchen Antworten, die ich hören will, drängen, sondern Sie können ganz frei antworten. Wenn
 21 ich eine Frage stelle, zu denen Sie, zu der Sie keine Antwort haben, zu denen Ihnen nichts einfällt, dann können
 22 Sie das gerne sagen. Das ist ja auch eine Antwort. Vielleicht ist das dann für mich nicht so befriedigend oder passt
 23 nicht zu meinen Hypothesen, aber das ist eben Teil der Methodik. Was ich auch schon gehört habe. Ich hatte jetzt
 24 schon einige Interviews, habe auch noch in den nächsten Wochen einige zum Glück, die sich bereit erklärt haben,
 25 dass das halt natürlich sehr theoretisch teilweise ist, sehr wissenschaftlich und dass damit in der Praxis, je nachdem,
 26 welchen Hintergrund man selbst auch hat, nicht so viel mit den Begriffen angefangen werden kann, aber das ist
 27 überhaupt kein Problem. Genau, deswegen würde ich sagen: Fangen wir einfach an. Genau, also ich frage, viel-
 28 leicht hier und da frage ich dann noch mal nach oder gebe ein paar Stichworte und dann können Sie eigentlich
 29 drauflos reden wie Sie möchten. Also gerne auch – was mir aufgefallen ist jetzt schon in den Gesprächen – mit
 30 Beispielen. Also oder Anekdoten, wo Ihnen ihre Flexibilität oder dieses Unternehmens aufgefallen ist. Das hilft
 31 mir auf jeden Fall weiter. Genau, zu Ihrer Position, das muss ich glaube ich nicht fragen und, also, erst mal, in
 32 welcher Branche sind Sie tätig? Was würden Sie sagen?

33
 34 E3: Wir sind im Maschinenbau tätig (I: Ja). Da sind wir natürlich im Nischenbereich. Nischenbereich ist Vorbe-
 35 arbeitungsmaschinen. Da gibt es ja nicht so viele auf der ganzen Welt insgesamt. Wenn man Werkzeugmaschinen
 36 oder Spannringmaschinen sieht, gibt es natürlich viel mehr oder in der Blechbearbeitung auch, im Laserbereich
 37 auch wieder, aber diese Rohrbearbeitung ist trotzdem ein großes Betätigungsfeld. Das muss man einfach sagen.

38
 39 I: Mit wie vielen Mitarbeitern sind Sie tätig?

40
 41 E3: Wir haben hier ungefähr 200 Mitarbeiter. In Amerika eine Niederlassung, haben wir 7 Mitarbeiter. Dann hatten
 42 wir mal, da haben wir in Russland jemanden, aber da haben wir gesagt, da ist jetzt Stillstand. Gut, aber sonst, das
 43 sind erst mal die Stammmitarbeiter.

44
 45 I: Ja, ja, Eigentümerstruktur. Meine Zielgruppe ist ja der Mittelstand.

46
 47 E3: Eigentümerstruktur ist, also wir sind Familienunternehmen, gegründet worden ist das 1988 von 2 Personen,
 48 meiner Wenigkeit und wie gesagt einem Kollegen, der ist aber nicht mehr im Unternehmen und wir haben 2008 3

- 49 zusätzliche Mitarbeiter aufgenommen. Wir sind also 5 gewesen. Jetzt sind wir noch 4. Jeder hat die gleichen An-
 50 teile, 25 Prozent und – wie gesagt – das sind die Gesellschafter. Das sind auch gleichzeitig die Geschäftsführer.
 51
- 52 I: Genau, ja, das ist genau meine Zielgruppe, also eigentümergeführter Mittelstand. Wie alt ist Ihr Unternehmen,
 53 hatten Sie schon gesagt und jetzt noch die letzte – sage ich mal – Führungsfrage: Also, Ihr Exportanteil, Sie hatten
 54 ja schon gesagt, Sie haben noch Niederlassungen in anderen Ländern.
 55
- 56 E3: Gut, unser Exportanteil liegt zwischen 60 und 65 Prozent. Das ist aber nicht unüblich. Die Branche eigentlich
 57 zwischen 60 und 70 oder generell der Maschinenbau teilweise sogar über 70. Aber da sind wir noch nicht. Wir
 58 haben da noch Potenzial. Gut es kann natürlich auch wieder weniger werden, weil die Globalisierung stockt durch
 59 halt eben weltweite, sage ich mal, Ereignisse, die wir nicht beeinflussen können. Das können Handelsbeschrän-
 60 kungen sein. Das können Kriege sein. Das können auch sonst andere Dinge sein (I: Ja). Aber wie gesagt, so in
 61 diesem Bereich wollen wir auch bleiben. Das ist unser Ziel.
 62
- 63 I: Ja, also wenn ich mir mein Modell bei der Umfrage angucke, dann war das unterteilt in Flexibilität der Ge-
 64 schäftsführung, dann Flexibilität der Organisation, also so etwas wie Kultur, Prozesse, Struktur, Aufbaustruktur,
 65 Hierarchien und dann habe ich aber zuerst mal gefragt oder auch in der Literatur gelesen, wo oder wie lernt man
 66 sich denn selbst, wie erlernt man Dynamik, dynamisches Handeln? Also, würden Sie sagen, Ihre Erfahrung, Pra-
 67 xiserfahrung, Ausbildung, beruflicher Hintergrund, hilft das Ihnen dabei, dynamisch zu agieren? (Bis hierhin kon-
 68 trolliert)
 69
- 70 E3: Tja, der Hintergrund hilft schon. Ich habe ja auch BWL studiert. Und, wie gesagt, da kommt dann Systematik
 71 rein. Die Dynamik, denn nur Dynamik reicht ja nicht. Man kann ja mit Vollgas im Leerlauf arbeiten, man muss
 72 da schon berechnend und zielorientiert sein, finde ich. So, wie gesagt. Was war das Erste noch mal genau?
 73
- 74 I: Also, genau, sie hatten ja schon (E3: persönlich ja). Persönliche Erfahrungen natürlich auch, beruflich.
 75
- 76 E3: Sie müssen davon ausgehen, Studium, dann irgendwo fremd gearbeitet in Unternehmen, in mehreren und
 77 danach dann 1988 selbst angefangen in der Garage. Da kommt schon Dynamik raus, weil da stehen Sie, da kriegen
 78 Sie einen Kredit von einer Bank und dann müssen Sie gucken, dass Sie klarkommen. Wie gesagt, da ist jetzt, da
 79 müssen Sie schon. Sie werden ins Wasser geschubst und dann müssen Sie schwimmen (I: Ja). Da kommt also
 80 schon eine Überlebensdynamik rein, das ist so meine Grundphilosophie, zu sagen, wir leben ja in einer Gesell-
 81 schaft, die nur auf Sicherheit bedacht ist und ein Unternehmer muss auch Risiko eingehen (I: Ja). Das geht nicht
 82 anders. Überschaubares, absehbares Risiko, aber ohne geht es nicht und dann. kommt auch Dynamik rein.
 83
- 84 I: Ja, würden Sie denn irgendeine Gewichtung reinnehmen, also was für Sie am wichtigsten war, auch jetzt dyna-
 85 misch zu agieren oder auch diesen Wachstumsprozess voranzutreiben? Ist das der berufliche oder der, sage ich
 86 mal, Studiumshintergrund oder eben dieses Learning by doing, so ein bisschen, was sie ja auch angedeutet haben.
 87
- 88 E3: Ich glaube, es ist eine Charakterfrage. Also, das hängt mehr davon ab, wie man sich gibt, wie man ist, wie man
 89 erzogen worden ist, wie man groß geworden ist. Dann, ist meine persönliche Meinung, kommt auch Dynamik auf.
 90 Man möchte nicht verlieren. Man möchte gut dastehen. man möchte im Grunde genommen kein Loser sein und
 91 dann ist da persönlich auch schon eine Eigendynamik da. Die ist einfach schon da, finde ich, bei Menschen.
 92
- 93 I: Und da Sie ja mehrere Geschäftsführer haben auch: Kommt da eine Dynamik zustande? Gibt es da vielleicht ,
 94 sage ich mal, positive Reibungspunkte?
 95
- 96 E3: Ja, die gibt es auf jeden Fall. Wir sind also häufig nicht unbedingt einer Meinung. Wir sind hinterher, haben
 97 wir einen Konsens, klar, wir müssen ja zusammen sprechen, aber wir haben schon Differenzen und klar, durch
 98 verschiedene Meinungen kommt man auch vielleicht zu anderen Ergebnissen, nicht zu einseitigen Ergebnissen,
 99 sondern weiterblickenden oder weiterreichenden Ergebnissen. Also, ich bin da schon gut, das habe ich immer gut
 100 gefunden. Mein Kollege, der fand das auch gut, der Erste, aber der konnte da gar nicht mit umgehen, weil man
 101 neigt ja als Gründer, als Chef dazu, so ein bisschen in die Richtung der Alleinherrschaft zu gehen (I: Ja). Und
 102 dadurch, dass dann Kollegen reinkommen, jüngere Kollegen vor allem reinkommen. Das war unsere Generations-
 103 nachfolge, kommt man natürlich dann schon zu viel mehr Meinungen und auch zu besseren Ergebnissen, meiner
 104 Meinung nach. Ich kann da gut mit leben.
 105
- 106 I: Und durch Ihre, ja, langjährige Erfahrung und Expertise hier im Unternehmen und dadurch, dass Sie auch sagen,
 107 Sie sind Eigentümer und Geschäftsführer gleichzeitig, beides zu sehr großen Verantwortungsteilen, vielleicht auch
 108 in Abgrenzung zu größeren Unternehmen, wo dies eben nicht der Fall ist, würden Sie sagen, dass hat einen beson-
 109 deren Einfluss auf Ihr Handeln? Macht Sie das risikoärmer oder eher risikofreudiger die Verantwortung?
 110

- 111 E3: Entscheidungsfreudiger. Das Risiko ist eben eine Interpretationsfrage, auf jeden Fall viel kürzere Zeiträume,
 112 Entscheidungszeiträume (I: Ja). Das ist ganz wichtig und das hat ja auch etwas mit Flexibilität zu tun. Da kommt
 113 ein Kunde, der hat ein Thema, und dann geht das nicht erst irgendwelche lange Prozesse durch, sondern man sagt:
 114 Okay, ja, passt, passt nicht, das müssen wir verändern oder das müssen wir dazu tun. Dann kriegt man schneller
 115 eine Lösung. Das ist das, was ich so meine. Wir haben jetzt Kooperationen mit großen Firmen, ganz toll, aber man
 116 sieht da schon, dass die ganze Organisation die Flexibilität doch stark einschränkt (I: ja) Das ist auch die Stärke
 117 des Mittelstand, also wie gesagt, Flexibilität zu haben, schlagkräftig zu sein, schnelle Entscheidungen zu treffen,
 118 kurze Wege zu haben. Das ist meine Meinung.
 119
- 120 I: Das ist interessant, weil in allen Gesprächen, die ich hatte, ist dieses Wort „Entscheidungsfreudig“ gefallen
 121 tatsächlich. Ist ja jetzt auch nicht das landläufigste Wort, aber in den Gesprächen ist es immer gefallen.
 122
- 123 E3: Das lernt man aber auch mit der Zeit (I: Ja). Man wird ja irgendwo nicht gedrängt kann man sagen, aber es
 124 gibt Situationen und man muss einfach eine Entscheidung treffen. Ich sage mal, wenn ich 10 treffe und es sind 2
 125 nicht ganz richtig, dann ist das immer noch besser wie keine zu treffen oder herumzudrücken und zu machen (I:
 126 Ja) Deswegen kommen kleinere Unternehmen auch schneller voran bis zu einem gewissen Jahr.
 127
- 128 I: Sie haben ja gesagt, Sie sind in einer Nische oder sehr spezialisiert. Einerseits könnte man da ja denken, das ist
 129 vielleicht ein sehr klares Produktportfolio, was Sie anbieten, aber würden sie dennoch sagen, Sie sind dynamisch?
 130
- 131 E3: Wir sind dynamisch. Wir haben kein klares Produktportfolio. wir haben ein riesen Portfolio, auch mit Stan-
 132 dardmaschinen. Aber wir haben, sage ich mal, schon von Anfang an auch immer den Fokus den Kunden gehabt
 133 und einfach gesagt: So, wenn was nicht haben, dann können versuchen wir die Lösung für den Kunden, die gute
 134 Lösung für den Kunden, trotzdem zu finden und wir haben uns dadurch auch weiterentwickelt. Also, ich sage mal,
 135 kleine und Mittelständler stellen, solche Unternehmen, ja die Unternehmen entwickeln sich ja im Grunde genom-
 136 men, die Innovationen. Ich meine, vielleicht kommen wir ja noch zu Innovationen. (I: Ja). Dann sage ich da was
 137 zu.
 138
- 139 I: Ja, genau, das wäre jetzt meine Frage. Sie hatten gerade zum Beispiel Kunden angesprochen. Da sage ich jetzt
 140 mal, das ist ein externer Impuls in dem Sinne. Woher kommen die Impulse für Innovationen? Ich könnte mir da
 141 jetzt sagen, natürlich Kundenorientierung, aber vielleicht auch von Ihnen selbst, vielleicht aus Ihrer Entwicklungs-
 142 abteilung, je nachdem wie Sie es organisiert haben.
 143
- 144 E3: Wir haben eine große Konstruktion, aber die ist mehr im operativen Bereich aber nicht im strategischen Be-
 145 reich tätig. Wie gesagt, die kommen vom Kunden. Die kommen vom Markt, die kommen von Mitbewerbern und
 146 die kommen von uns heraus selber nach dem Motto: Man guckt sich ja die Welt an. Wo geht es hin in der Branche?
 147 Oder wo könnte in Zukunft der Fokus der Branche liegen? Bleibt das so oder verändert sich das? Und das verändert
 148 sich ständig. Also, das, das ist, das muss man immer wissen. man kann also. Das sind so ein paar Grundphiloso-
 149 phien. Man kann sich keinen Tag auf dem ausruhen, was man hat (I: Ja), sondern man muss schon immer den
 150 nächsten Schritt im Auge haben. Da sind wir, wenn Sie gleich Zeit haben, dann kann ich Ihnen das gerne mal
 151 zeigen. (I: Gerne, ja) Dann können Sie sich das ansehen, den Wahnsinn. Also in dem Bereich sind wir schon im
 152 Markt mit. Es gibt drei, vier Gute im Markt weltweit und da sind wir mit dabei, das musss man einfach sagen.
 153
- 154 I: Und wo sehen Sie als Geschäftsführer da Ihre Rolle? Sind Sie nur noch entscheidend oder sind Sie auch?
 155
- 156 E3: Antreibend (I: Okay). Das ist entscheidend. Auf jeden Fall. Immer wieder jeden Morgen aufstehen und sagen:
 157 So Leute, wir können nicht zufrieden sein. So, zufrieden sein, sich zurücklehnen nach dem Motto: Ist ja alles toll.
 158 Das kann man nicht. Das reicht nicht aus.
 159
- 160 I: Also, ich arbeite hier immer mit dem Begriff bei mir „Dynamische Fähigkeiten des Managers“. Könnten Sie da
 161 Fähigkeiten voneinander abgrenzen oder würden Sie sagen, es gibt vor allem eine. Sie hatten ja eben schon Cha-
 162 raktereigenschaften angesprochen. Würden Sie sagen, es gibt bestimmte Fähigkeiten, die für Dynamik erforderlich
 163 sind?
 164
- 165 E3: Ja, müssten wir vielleicht gleich noch mal etwas zu sagen.
 166
- 167 I: Ja.
 168
- 169 E3: Außer des Charakters (I: Ja) und die Erziehung und das Umfeld, ja. Vielleicht auch der Partner zuhause, ist ja
 170 auch.
 171
- 172 I: Ja, das wäre natürlich auch eine andere Frage, also, welche Rolle spielt die Familie dabei.

- 173
 174 E3: Familie spielt eine große Rolle. Ich habe also beide Söhne schon mit in der Firma. Ich habe ja noch eine zweite
 175 Firma. Da bin ich jetzt ganz alleine Geschäftsführer und Gesellschafter. Das, ich bin Kunde von [Unternehmen 3],
 176 Dienstleistung und Lohnfertiger. Deswegen kann ich die andere Seite auch beurteilen. (I: Ja) Da ist ein Sohn und
 177 der andere ist im Augenblick in Amerika (I: Ja). Und dann kommen sie aber, wenn ich aufhöre, hier rein in die
 178 Geschäftsführung.
 179
 180 I: Okay, also Sie müssen wenn es jetzt um die Familie geht, gar nicht ins Detail gehen, aber das würde mich
 181 natürlich interessieren, also, vielleicht, vielleicht auch in einem also in einer Stufe da drüber, was, ist das ein
 182 Vorteil oder ist das nur ein Vorteil ist das auch manchmal ein Nachteil, die Familie drin zu haben? Wie sehen Sie
 183 die Rolle?
 184
 185 E3: Ja, kann ich sagen. Grundsätzlich haben wir unsere Frauen nicht in der Firma drin, das war von Anfang an
 186 Status. Dass die Kinder vielleicht mal kommen oder kamen, das war nicht geplant, das kann man nicht, ist meine
 187 persönliche Meinung, das hat sich so ergeben. Ja, und deswegen haben wir ja schon 2008, das ist jetzt wie gesagt
 188 12-13 Jahre her, Mitarbeiter aus der Firma gefragt: Habt ihr Interesse einzusteigen (I: Ja). Danach hat sich das aber
 189 erst ergeben. Die waren noch in der Ausbildung und das stand nicht zur Diskussion, in die Firma zu kommen. So
 190 und die müssen sich auch erst beweisen, ob die dafür geeignet sind. Das entscheide nicht ich alleine, sondern das
 191 entscheiden dann auch die Mitgesellschafter, so ist das mit den Verträgen. Damit das Unternehmen auch weiter-
 192 geführt werden kann vernünftig. Also nur Kind rein, das ist nicht meine Philosophie oder unsere Philosophie. (I:
 193 Okay) Das heißt, Einfluss ja der Kinder, aber, oder der Familie aber indirekt. Die entscheiden das nicht. Wenn Sie
 194 drin sind, können sie alles entscheiden, aber vorher nicht.
 195
 196 I: Ja, und, vielleicht weil ich eben das mit den Beispielen gesagt habe: Gab es in jüngerer Vergangenheit oder fällt
 197 Ihnen ein Beispiel ein, wo Sie wirklich sehr flexibel und dynamisch reagieren, agieren mussten? Wo Sie ganz
 198 schnell auf etwas reagieren mussten im Umfeld oder auch aus dem Unternehmen heraus?
 199
 200 E3: Gut, man hat mal gute und mal schlechte Zeiten. Es geht ja nicht immer nur um technische Innovationen, es
 201 geht ja auch manchmal um Strukturinnovationen und wir haben 2003 mal hier gesessen im anderen Raum, da kam
 202 der Banker an und meinte, wenn ihr so weitermacht, dann werdet ihr einen Sanierungsfall. Daraufhin haben wir
 203 uns dann gesagt, so geht das alles nicht. Ich hatte vorher privat wie gesagt einen Partnerwechsel. Das ist jetzt eine
 204 andere Geschichte (I: Ja). Danach haben wir dann gesagt, so, da machen wir ein vernünftiges Reporting. Also, im
 205 Grunde machen wir monatlich einen Abschluss und dadurch hat sich das ergeben, dass wir jetzt, also sage ich mal,
 206 schon eigentlich immer im Voraus wissen, ob wir erfolgreich sind oder nicht. (I: Ja). Wir haben ganz schnell
 207 erkannt, wo der das sagte, so können wir nicht weitermachen, nach dem Motto: Läuft ja alles. Nein, man kann ein
 208 Unternehmen auch nur mit Zahlen steuern. Wenn ich nicht weiß, wie schnell ein Schiff fährt, dann weiß ich nicht
 209 wann ich ankomme. (I: Ja). Diese ganzen Betriebsdaten. Die waren zu der Zeit noch nicht da. Da waren wir noch
 210 kleiner, da ging das immer auf Zuruf alles noch (I: Ja). Also, das war jetzt eine Geschichte und ganz schnell
 211 reagieren, diesen Zustand müssen wir ganz schnell verändern, dass wir, wir nie wieder in die Situation kommen.
 212
 213 I: Ja, und das ist also würden Sie jetzt auch sagen, dadurch dass sie auch ein kleineres oder ein mittelständisches
 214 Familienunternehmen, ist das schneller (E3: Ja) geschehen als in anderen Strukturen.
 215
 216 E3: Richtig, ja, dann mit dem [Mitarbeiter] gesprochen, wie können wir das machen, was können wir machen, wie
 217 stellt ihr euch das vor, eine Unternehmensberatung dazu eingeschaltet. Dann geht das schon viel, viel schneller,
 218 egal, was man entscheidet, wenn man es entschieden hat, geht das schon schnell. ja, wie gesagt, wir bauen ja
 219 gerade, wir haben in letzter Zeit viel gebaut, anderes Thema. Jetzt kommt ein Nachbar und sagt: „Ich will verkauf-
 220 fen.“ Das passt eigentlich gar nicht in unsere Planung rein. Das kostet jetzt nämlich so viel, auf der anderen Seite
 221 sind die Zinsen niedrig. Der war vor einem Monat hier, hat uns das angeboten, der ist gestern wieder hier gewesen,
 222 haben wir uns anguckt, haben wir gesagt. „Einen Nachbar kann man nur einmal kaufen.“ Dann wird der einfach
 223 gekauft, fertig (I: Ja) So ist das. Und das ist also schon die Betriebserwartung für die nächste Geschichte, nicht für
 224 heute, sondern für morgen. Genauso mit dieser Halle, die haben wir auch schon gekauft, da ist aber noch ein Mieter
 225 drin. Das ist die Flexibilität, die man hat. Also wir schaffen im Grunde jetzt Expansionsmöglichkeiten an diesem
 226 Standort.
 227
 228 I: Gut, bei mir habe ich immer diese Trennung: Flexibilität der Geschäftsführung und Flexibilität der Organisation
 229 vorgenommen und in meinem Modell habe ich dann praktisch einen Pfeil von der Geschäftsführung zu der Orga-
 230 nisation und deren Flexibilität. Wie oder an welchen Punkten würden Sie denn Ihr Unternehmen von der Struktu-
 231 ren Prozessen, vielleicht auch von der Unternehmenskultur, wo würden Sie da die Quellen der Flexibilität sehen?
 232
 233 E3: Also, ich sehe schon Vorteile da drin, wenn man Strukturen hat. Wir müssen hier als Unternehmen nicht
 234 zertifiziert sein. Das ist im Zulieferbereich, weil wir Automotiv-Kunde das haben möchte, aber wir hätten das nicht

235 machen müssen. Wir haben das gemacht, um Strukturen zu haben. Nur dann muss man natürlich auch in der Lage
 236 sein, zu sagen, die passten so nicht, man kann sein System ja gestalten, wie man will. Es muss Sinn machen und
 237 es, damit die Mitarbeiter überhaupt Strukturen erst mal vorfinden in allen Abteilungen oder in allen Bereichen,
 238 finde ich das gut. Es ist für die Mitarbeiter im Kopf dann schwierig, wenn man Änderungen vornimmt. Dann
 239 stellen die natürlich die Frage: „Warum machen wir das denn?“ Also, ein Unternehmer kann schneller reagieren,
 240 um eine Struktur zu beeinflussen, nicht unbedingt zu verändern, aber da tun sich Mitarbeiter schwer. (I: Ja) Die
 241 sind da - sage ich mal – im Nachhang. Vielleicht liegt das ja auch daran, dass wir einen Wissensvorsprung haben.
 242 Wir wissen das ja vorher, dass wir das wollen. Wenn man denen das sagt, ist genauso, wie wenn Sie mir eine Frage
 243 stellen. Manchmal muss man ja erst mal das noch mal verinnerlichen oder verkaufen, wie man so schön sagt. Das
 244 bremst dann schon im Grunde genommen und insgesamt, wenn Sie eine Organisation angefangen haben, dann
 245 sind ja Mitarbeiter, dann entwickelt sich ja so etwas auch. Es wird größer wie man sich eigentlich als Ziel gesetzt
 246 hat, weil es gibt Notwendigkeiten und es gibt keine Notwendigkeiten. Da muss man dann wieder aufpassen und
 247 gucken, was macht denn jetzt Sinn, Männer, Kerngeschäft. Jede Abteilung hat erst mal eine zentrale Aufgabe. Das
 248 ist das Kerngeschäft, das gemacht werden muss (Handy klingelt 21: 51).

249
 250 I: Genau, Sie hatten ja.

251
 252 E3: Das muss man immer wieder sagen: Leute, Kerngeschäft. Verkauf muss verkaufen und nicht. Das Angebot ist
 253 Mittel zum Zweck. Aber kommen wir gleich zu.

254
 255 I: Ja, Sie hatten ja eben zum Beispiel schon diesen Fall mit der Bank angesprochen. Das hört sich dann für mich
 256 schon professioneller an als die Entscheidungsprozesse in anderen Familienunternehmen. Da hört man dann hier
 257 und da so etwas wie Intuition oder Bauchgefühl. Wie sieht denn bei Ihnen so ein Entscheidungsprozess aus, auch
 258 da sie ja mehrere Leute in der Geschäftsführung sind?

259
 260 E3: Ja, gut, wir lassen uns natürlich dann, wenn wir irgendwelche Daten Zahlen und Fakten brauchen, haben wir
 261 die, dann wird danach entschieden schon. Am Ende gut, gehört das Bauchgefühl auch dazu, aber, sage ich mal,
 262 anteilmäßig, relativ wenig. Das muss man einfach sagen, aufgrund dieser ganzen Zahlenstruktur, die wir haben,
 263 wie gesagt, ist es eigentlich wenig Bauchgefühl mehr. Wird natürlich auf die Mitarbeiter runtergebrochen irgend-
 264 wann. Die wissen natürlich auch, in der Montage, so wie lange dürfen sie dafür, es gibt Sollvorgaben und Ist-
 265 Vorgaben, das ist ja alles heute 4.0 ist in aller Munde. Das hilft ja. (I: Ja) Das Schiff zu steuern. Da sind wir an
 266 sich sehr gut aufgestellt mit allem.

267
 268 I: War das denn von Anfang an ihr Ziel, dass dieses eher planungsvolle und eher datenbasierte entsteht oder hat
 269 sich das mit der Zeit entwickelt, haben Sie.

270
 271 E3: Das hat sich mit der Zeit entwickelt. Also erst mal ist intuitiver, wenn man klein anfängt in der Garage. Auch
 272 über die ersten Jahre hinweg, da ist das auch alles viel persönlicher. Das hat sicher auch muss man sagen heute
 273 finden Sie die Elektronik vor, als ich oder wir 1988 angefangen haben, gab es die ersten PCs, Personal Computer
 274 mit DOS und das war ja alles in den Unternehmen in den Anfänge. Wo ich bei der Firma vorher war, die hatten
 275 Magnetkartenschreibmaschinen, da waren die ganz glücklich und diese Entwicklung, was danach dann hiermit
 276 gekommen ist und was jetzt kommt, das hilft natürlich Unternehmen unheimlich in der Transparenz, das muss
 277 man einfach sagen. Vielleicht sind es auch schon zu viele Daten, die da kommen. Viel zu viele Einflüsse, die auf
 278 einen zuströmen oder einwirken. Aber das ist im Grunde genommen ja die Entwicklung der letzten 10 und 15
 279 Jahre. Ist ja so rasant. Das hilft. Wir nehmen das also schon als positiven, keine Maschine mehr ohne Fernsehen
 280 ohne Bildschirm.

281
 282 I: Ja, würden Sie denn, also sie haben gerade gesagt, das hilft. Was sind denn, sage ich mal, hatte ich eben schon
 283 kurz gefragt: Was sind so Triebkräfte? Also werden Sie eher vom Umfeld getrieben? Setzen Sie selber Impulse
 284 für Innovationen, für Ihren Wettbewerbsvorteil? Wo, also wie wird Flexibilität von Ihnen gefordert?

285
 286 E3: Also, wir setzen schon als Geschäftsleitung Impulse. Ich beschäftige mich auch mit der Innovation. Ich bin
 287 Kaufmann, aber ich mache das jetzt seit 35 bis 40 Jahren in der Branche und ich habe oben den Konstruktionsleiter
 288 nicht weit von mir sitzen und wir ergänzen uns da gut, wir machen auch einige Projekte mit Universitäten zusam-
 289 men. Wir haben mit der Uni Siegen schon was gemacht, wir haben mit. Das kommt aber alles von der Geschäfts-
 290 leitung (I: Ja) Fachhochschule Meschede, mit der Uni Paderborn, mit Dortmund, mit der TH Dortmund. Da gibt
 291 es dann ja immer so (I: Ja) F&E Projekte beziehungsweise ZIM-Projekte (Zentrale Innovationsprogramm Mittel-
 292 stand). Und Kooperationen mit einer Hochschule, da kommt, Grundlageninnovation wird da – sage ich mal –
 293 gesammelt. Das können wir intern nicht komplett gebrauchen, aber kann auf jeden Fall Teilbereiche brauchen (I:
 294 Ja). Das ist eine Art der Innovation. Wir betreiben also, dann ist es die Innovation aus uns heraus, dass wir unsere
 295 Produkte einfach immer weiterentwickeln müssen, das hatte ich ja eben schon gesagt. Und halt eben, dass was von
 296 außen reinkommt, also eben diese beiden Antriebe auf jeden Fall und mehr. Gut, unsere Mitarbeiter, wenn wir

297 Makro machen, dann machen die mehr Mikroinnovationen. Das ist einfach so. Im Detail. Und das gehört ja auch
 298 dazu, sich da zu verbessern.

299

300 I: Also, Sie würden schon sagen, Sie als Geschäftsführung sind immer noch wirklich Teil des Unternehmens und
 301 nicht nur oben (E3: Ja) die leitende Stelle.

302

303 E3: Ja, richtig. Von vorne bis hinten eben auch in Personalfragen. Wir haben zwar auch wie gesagt Personalleiter
 304 und wir haben da auch eine Assistentin des Personalleiters, aber entscheiden tun wir auch, wenn wir einstellen (I:
 305 Ja). Das ist auch. Die Flexibilität haben wir auch.

306

307 I: Okay, also in meinem Modell – ich denke, zur - da sind die Erfolgskriterien in erster Linie die Innovationskraft,
 308 das hatten wir ja schon jetzt zur Genüge, aber am Ende dann der nachhaltige Wettbewerbsvorteil. Oft oder wenn
 309 ich gelesen habe oder gesprochen habe mit Leuten aus dem Mittelstand. Die Unternehmen sind ja zum Teil sehr
 310 alt und schon sehr lange erfolgreich. Jetzt auch sehr viel älter als Sie beispielsweise teilweise. Wo sehen Sie denn
 311 jetzt bei sich aber auch generell im Mittelstand dieses Erfolgsgeheimnis für diesen nachhaltigen Wettbewerbsvor-
 312 teil?

313

314 E3: Ja, der nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt einfach in der Flexibilität, im schnellen Umsetzen, auch darin,
 315 schnell zu erkennen, was will der Markt eigentlich. Als wir angefangen haben, wenn ich jetzt noch eine Anekdote
 316 erzähle. Ich bin dann losgefahren mit der Maschine und habe die dann vorgestellt. Wir haben vorher ein ganzes
 317 Jahr im Keller was ausprobiert, haben dann Patent versucht darauf zu bekommen und dachten, das wäre das Tollste
 318 von der Welt. Man kann also – sage ich mal – im Keller sich theoretisch die tollsten Sachen ausdenken. Dann bin
 319 ich einmal rumgefahren eine Woche und dann kam ich wieder zu meinen Kollegen und sage: „So wie wir uns das
 320 vorstellen wir das nie laufen. Also, der Markt nimmt das – glaube ich – nicht so an.“ Dann haben wir uns Keller
 321 wieder – sage ich mal – mehrere Wochen zurückgezogen und haben dann etwas ganz anderes gemacht und das
 322 läuft jetzt noch. Das ist also so ein Dauerbrenner, der läuft seit dreißig Jahren. So, man muss auch ganz schnell
 323 erkennen, dass – ich kann mir ja ausdenken, was ich will – wenn der Markt das nicht haben will, dann habe ich
 324 ein Problem. Das muss ich sagen. Das ist die eine Geschichte. Dann jetzt bezogen auf die Nachhaltigkeit, wie
 325 gesagt, muss ich noch einmal drüber nachdenken (I: Ja). Warum das. Das hat heute finde ich gar nicht mehr so
 326 lange Bestand. Die Zyklen werden kürzer, die Entwicklung geht viel rasanter vor. Also man konnte vor 30 Jahren
 327 noch mit kleineren Dingen begnügen. Heute in der ganzen Branche ist das so hoch technisiert, so hochflexibel
 328 muss das sein, dass man also man muss sich jeden Tag auf etwas neues einstellen, sonst ist man nicht nachhaltig.
 329 Also ich glaube, die Flexibilität und die das Erkennen kann ist die Nachhaltigkeit und nicht nach dem Motto: Ich
 330 habe jetzt was, das ist ganz toll, das wird 100 Jahre laufen. Das wird nicht passieren. Das ist nicht mehr so. Einfach
 331 schon durch diese Kommunikation, durch die offenen Gesellschaften und durch die technologischen Informati-
 332 onsmöglichkeiten, die man hat, finde ich. Das ist in jedem Bereich so (I: Ja). Da kann ich 100 Jahre Siphons
 333 gemacht haben oder wenn ich jetzt zum Beispiel die Geschichte sehe im Bereich Haustechnik. Gas, Öl wird ver-
 334 schwinden. Das geht in Richtung Strom. Das heißt Wärmepumpe. Das heißt, die müssen sich ja auch komplett
 335 umstellen. Die müssen immer wieder auch nach vorne, die sind Getriebene, vielleicht auch von irgendwelchen
 336 großen Einflüssen wie der Klimawandel, weil die ganze Automobilbranche, die muss sich ja völlig umstellen. Da
 337 bleiben die Räder und das Blech, und da drin wird alles anders und das betrifft uns dann ja auch. Da haben wir ja
 338 gar keine Chance. Jetzt sind da ganz viele Rohre da drin. Die werden wegfallen (I: Ja) in der Form. Da gibt es
 339 noch Kühlung für die Batterien, da gibt es noch Klimaanlage, da gibt es vielleicht noch Bremsleitungen oder dies
 340 oder das, aber so ist das. Da kann man sagen, das ist weg, oder im Schiffsbau – wie gesagt – viele Schiffe oder
 341 wenn man jetzt den ganzen Bereich Kreuzfahrtschiffe sieht. Das wird auch immer problematischer und schwieri-
 342 ger. Man muss sich immer wieder auf den Markt einstellen. Ich glaube, man ist nur nachhaltig, wenn man flexibel
 343 ist. Sonst kann man das nicht sein. Sonst geht man unter.

344

345 I: Ja, ja, ich meine, Sie haben ja praktisch diesen Wettbewerbsvorteil benannt in Ihrem Sinne, dass das eigentlich
 346 nicht mehr das Produktangebot ist, sondern eher dieses Agieren und vielleicht auch über Arbeiten oder auch viel-
 347 leicht den Mut zu haben, etwas zu verwerfen oder abzusägen, was lange erfolgreich war.

348

349 E3: Ja, richtig, das auch. Oder einfach nur Laufen zu lassen und nicht mehr viel reinzustecken und dann die Kraft,
 350 egal welche Kraft es ist, es gibt ja finanzielle oder mentale Kraft, dann in neue Sachen reinstecken. Vielleicht auch
 351 darüber nachdenken, und es gibt ja auch viele Unternehmen, die älter sind, die haben ja irgendwann völlig umge-
 352 schwenkt. Die sind ja gar nicht mehr in dem Segment, in dem sie mal angefangen haben. Das hat sich ja irgend-
 353 wann entwickelt, ja.

354

355 I: Ja, sind Sie denn – sage ich mal – diversifiziert? Also, haben Sie viele Großkunden? Sind Sie abhängig von
 356 manchen Kunden oder sind Sie sehr klein, was die Kundenanteile angeht?

357

358 E3: Wir waren man sehr automotivlastig. Das haben wir aber schon vor einigen Jahren umgestellt. wir waren
 359 immer schon Branchen. Unsere Philosophie ist – wie gesagt –, dass wir viele verschiedene Märkte. Das heißt, es
 360 gibt den chinesischen, den europäischen, amerikanischen Markt, würde ich einfach mal in drei Gruppen untertei-
 361 len. Das sind ungefähr die gleichen Potenziale. Dann haben wir gesagt, wir wollen ganz viele Branchen haben.
 362 Nur man ist natürlich in manchen Branchen nicht so drin gewesen und wenn Sie Aufträge aus anderen Branchen
 363 kriegen, viele, dann haben Sie die. Mehr können Sie dann ja auch nicht machen dann erst mal. das heißt aber nicht,
 364 dass man immer im Kopf hat: So, komm, die Branche ist auch interessant für uns, für die müssen wir auch was
 365 zur Verfügung stellen. Also, das muss man schon Märkte, Branchen muss man schon haben und dann die Produkt.
 366 Die drei Dinge, die muss man miteinander kombinieren und abstecken.

367
 368 I: Ja, vielleicht noch eine letzte Frage, weil eigentlich habe ich meine Überschriften hier abgearbeitet. Es hörte
 369 sich ja so an, als seien Sie sehr expansiv unterwegs, zumindest im Moment. Oder Sie wachsen schnell oder wach-
 370 sen im Moment zumindest stark. Wie, also wie regeln Sie das, wie handhaben Sie diesen Prozess?

371
 372 E3: Also, ich bin der Meinung, wir wachsen oder wir könnten, wir haben mehr Potenzial (I: Okay). Erst mal bin
 373 ich unzufrieden. Ich bin zwar der älteste, ich will auch bald aufhören, aber ich bin erst mal unzufrieden. Das heißt,
 374 man muss ja erst mal im Kopf haben und sagen: „Ich bin nicht zufrieden. Ich ruhe mich nicht darauf aus.“ Das ist
 375 der erste Schritt überhaupt, um in die andere Richtung zu kommen. Wie regeln wir das? Ich sage mal: „Ganz
 376 einfach.“ Ich sage immer, es geht nur über Multiplikatoren, also nur mit Mitarbeitern. Da können Sie in der ganzen
 377 Branche gucken. Wenn Sie eine gewisse Größe haben. Jetzt machen Sie 100 Millionen Euro Umsatz, also brauchen
 378 Sie so viel Mitarbeiter. Da können Sie, sage ich mal, das können Sie sich bei jedem ausrechnen. Das heißt, wenn
 379 Sie wachsen wollen, brauchen Sie erst mal gute Leute. Das hängt dann nur. Wachstum hängt in meinen Augen
 380 und auch in der Zukunft nur vom Personal und nur von gutem Personal ab. Ich kann nur 150.000 Euro oder 200.000
 381 in der Branche oder sagen wir 250.000 machen, wenn man die anderen mit vergleicht, mehr ist da nicht möglich.
 382 Das heißt, wenn ich jetzt meine Zeile hochsetze auf Expansion und Wachstum, dann kriege ich das Geld von der
 383 Bank, das ist günstig und wenn ich dann Land habe, kann auch, auch was machen oder ich baue wo anders was,
 384 aber ich bin der Meinung: Der entscheidende Faktor ist der Mensch, der Mitarbeiter und das wird in Zukunft
 385 glaube ich noch viel gravierender sein. Da bin ich auch immer dran. Ich sage: „Wenn wir mehr verkaufen wollen,
 386 dann müssen wir mehr Leute haben. Dann müssen wir in den Gebieten noch mehr Multiplikatoren haben.“ Das ist
 387 meine persönliche Meinung. Nur mit Personen, auch in der Konstruktion. Wenn ich mehr neue Sachen schaffen
 388 will, brauche ich Leute. Das ist überall so. Und dann wächst hier auch alles andere mit zwangsläufig. Da habe ich
 389 vielleicht zwei Buchhalter oder habe in der Auftragsabwicklung nicht mehr vier Leute, sondern sechs oder wie
 390 auch immer. Das für mich die entscheidende, das ist – wie gesagt – der Vertrieb, die Konstruktion, die Montage
 391 und der Einkauf. Das sind also die vier Kernunternehmensbereiche, die müssen funktionieren und dann natürlich
 392 die Menschen, die alles können und alles andere ergibt sich.

393
 394 I: Sie hatten ja eben oder Sie haben gerade gesagt, Sie sind bald raus, aber Sie wollen das ja auch vernünftig
 395 übergeben. Dieses Problem der Nachfolge, ich glaube das ist jetzt im Mittelstand in der Forschung oder bei Fami-
 396 lienunternehmen, glaube ich, das Thema, das am meisten erforscht wurde. Und es hörte sich so an, als seien Sie
 397 da sehr proaktiv vorgegangen, also indem Sie auf Mitarbeiter auch teilweise zugegangen sind.

398
 399 E3: Ja, zu dem Zeitpunkt, als wir das angefangen haben drüber nachzudenken, hatten wir nicht da drüber nachge-
 400 dacht, unsere Kinder waren noch nicht so weit. Die waren vom Alter noch nicht so weit und auch vom Denken
 401 her, also haben wir also erst mal so eine Zwischendecke eingezogen (I: Ja). ganz einfach. Auch den ganzen sozialen
 402 Umfeld, das heißt, alle die mit uns kommunizieren, ob das Kunden sind, ob das Mitarbeiter sind, ob das der öf-
 403 fentliche Raum ist, Sicherheit zu bieten. Das ist ja auch wichtig.

404
 405 I: Ja, ja, ich meine zu. Also, es ist ja schon einige Jahre her, dass Sie das gemacht haben. Das war dann damals
 406 sehr modern, eine moderne Lösung, sage ich mal.

407
 408 E3: Ja, ich denke schon, dass das nicht jeder hinkriegt (I: Ja, ja). Zudem schon, wo wir es gar nicht mussten und –
 409 wie gesagt – die nächste Geschichte ist schon eingeläutet, sondern bei meinem Kollegen auch, der zwar noch
 410 jünger ist, aber immer so in Stufen der Nachfolge, denke ich geregelt. Das ist auch gut, wenn da verschiedene
 411 Altersstrukturen reinkommen. Da ganz anderes Denken stattfindet. Nicht nur Alter ist schlecht, bin ich nur jung,
 412 läuft es auch schlecht. Der Alte kann vom jungen profitieren und umgekehrt genauso.

413
 414 I: Ja, also es ist eigentlich gar nicht mein Thema, aber dadurch, dass.

415
 416 E3: Es hat auch etwas mit Flexibilität zu tun.

417
 418 I: Genau, dadurch dass es im Mittelstand ein sehr wichtiges Thema ist, Nachfolgeregelung ist es halt interessant,
 419 mal zu erfahren, wie das dann in der Praxis tatsächlich abgelaufen ist, weil man kann viel in der Theorie sagen,

420 Tandemmodelle, Übergangsphasen, aber es ist ja auch ein Risikofaktor, wie Sie gesagt haben, ein sehr großer,
421 vielleicht einer der größten sogar im Mittelstand.

422

423 E3: Wenn man das nicht hat, wenn man da keine vernünftige Regelung findet (I: Genau). Das stimmt. Flexibilität
424 ist für mich Entscheidung treffen, wenn man die nicht trifft, dann ist man nicht flexibel. Ich meine, ich kann mir
425 ausdenken, was ich will, aber wenn ich es aber nicht mache, dann bin ich nicht flexibel. Das ist das.

426

427 I: Ja. Ja, also ich

428

429 E3: Das ist jetzt alles nicht wissenschaftlich.

430

431 I: Ja, das ist ja genau der Sinn, weil das Wissenschaftliche und das Theoretische, das habe ich jetzt zur Genüge
432 abgetippt und aufgeschrieben und mir geht es eben um dieses Praktische und auch nicht, dass Sie mir vorgefertigte
433 Antworten geben, die ich hören will. Deswegen hat mir das sehr geholfen und ich bin eigentlich auch durch, würde
434 ich sagen.

435

436 E3: Ja, gerne.

437

438 I: Vielen Dank auf jeden Fall.

Anhang 3.2.4: Interview 4

Transkriptionskopf Interview 4			
Datum:	7. April 2022	Expertenkürzel:	E4
Dauer (min):	46:04	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 4	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 103: Transkriptionskopf Experteninterview 4

1 I: So, genau ich stelle mich einfach mal vor. Vielen Dank erst mal, dass Sie teilnehmen. Also, das wird so halbe
 2 Stunde, dreiviertel Stunde dauern. Ich hatte jetzt heute auch schon ein Interview und diese Woche schon einige
 3 Interviews. Die haben immer so lange ungefähr gedauert. Also, mein Name ist Nico Mues. Ich bin in Siegen
 4 geboren, habe aber in Münster studiert, bin hier oben zur Schule gegangen, habe das Abi gemacht am EVAU und
 5 bin dann zurückgekommen nach Siegen und jetzt arbeite ich im unteren Schloss. Da sitzt unsere Fakultät. Genau,
 6 ich weiß nicht, ob Sie ihn kennen, beim Herrn Stein, Volker Stein, der macht Personalmanagement, das ist unser
 7 Lehrstuhl. Ich bin aber eher im Mittelstand unterwegs. Habe meine Masterarbeit auch schon hier in der Gegend
 8 geschrieben. Da ging es aber um das Risikomanagement im Mittelstand, mit Fokus auf geopolitischen Risiken,
 9 also auch relativ aktuell noch. Genau, und jetzt geht es mir um Flexibilität im Mittelstand. Ich habe jedem erst mal
 10 meinen Interview-Leitfaden geschickt, das ist aber, habe ich aber auch schon von einigen gehört: Ja, auf einige
 11 Fragen weiß man jetzt auf Anhieb keine, keine genauen Antworten beziehungsweise es ist alles natürlich sehr
 12 theoretisch aus der Literatur. Deswegen, mir geht es und das ist auch in der Methodik so vorgesehen, mir geht es
 13 darum, dass Sie so frei wie möglich antworten können. Dass es einfach ein Gespräch ist, nicht hier so eine stumpfe
 14 Abfrage und im Grunde geht es mir darum, wie wird im Mittelstand, vor allem in eigentümergeführten Unterneh-
 15 men flexibel agiert, welche Impulse oder welche Erfordernisse führen dazu, dass man flexibel handeln muss. Wo
 16 muss man dynamisch sein? Und wie bleibt man innovativ und vor allem wie wird der Wettbewerbsvorteil gesi-
 17 chert? Und bei mir habe ich so eine Trennung vorgenommen zwischen Flexibilität explizit bei Geschäftsführer bei
 18 der Geschäftsführerin und dann flexible Aspekte im Unternehmen. Natürlich hängt das alles zusammen. Das eine
 19 wirkt sich auf das andere aus, aber da beim Unternehmen geht es mir dann um Prozesse, Strukturen, Kultur, alles
 20 dieses, wo der Geschäftsführer die Geschäftsführerin oben das leitet oder mit involviert ist (E4: Ja, Ja). Also, am
 21 Anfang, genau, Ihre Position haben Sie ja schon gesagt. In welcher Branche, was würden Sie sagen, was ist da Ihr
 22 Spezialgebiet?

23
 24 E4: Ja, jetzt muss ich mal ein bisschen ausholen (I: Gerne, gerne). Die [Unternehmen 4] ist ja ein Zwitterunter-
 25 nehmen. Wir sind kein Handel, also. Wir schneiden ja auf. Wir sind ein reines Service-Unternehmen, wir sind eine
 26 verlängerte Werkbank. Wir haben ein großes Lager mit 3.000 Tonnen Blechen, die bei uns lagern und wir schnei-
 27 den dann auf Kundenwunsch Zuschnitte zu. Für alle möglichen Branchen. Wir sind also. Wir handeln also diese
 28 Bleche nicht, sondern wir konfektionieren die nochmals. Also wir sind kein richtiger Hersteller und auch kein
 29 richtiger Händler. Ein reines Service-Unternehmen im Edelstahl-Zuschnittbereich. So würde ich das zusammen-
 30 fassen.

31
 32 I: Wie viele Mitarbeiter haben Sie?

33
 34 E4: Hundert.

35
 36 I: Hundert. Eigentümerstruktur wurde schon genannt. Und wie alt ist Ihr Unternehmen?

37
 38 E4: Baujahr 1966. Also wir sind 1966 gegründet worden. Da muss ich mal rechnen.

39
 40 I: Das kann ich im Nachhinein auch. Genau, und sind Sie. Also Sie hatten gerade schon gesagt, auch viel Service.
 41 Haben Sie auch Exportanteile?

42
 43 E4: Ja, wir sind da. Der Exportanteil liegt ungefähr bei 18 Prozent. Wir sind aber, eigentlich unser Heimatmarkt
 44 ist eigentlich nach wie vor Deutschland. Das liegt an den Produkten. Die sind teilweise nur handgroß. Also, es
 45 geht von Tafeln von 3 bis 6 Metern bis diese Größe, hundert Millimeter Durchmesser, dazwischen bewegen wir
 46 uns. Und das ist einfach auch. Wir haben Lieferzeiten, die liegen zwischen drei und fünf Liefertagen. Also, wenn
 47 der Kunde anruft, innerhalb von 5 Tagen spätestens ist das da. Dadurch bedingt ist natürlich auch die Entfernung.

48 Also, wir liefern nicht nach Spanien zum Beispiel. Wir haben Deutschland, grüne Grenze. Unser größter Export-
49 markt ist England. Da haben wir auch ein eigenes Büro.

50
51 I: Alles klar, genau. Ja, Sie hatten eben schon gesagt, dass Sie da ein bisschen weiter ausholen. Also, mir helfen,
52 wenn Ihnen das einfacher fällt, das anhand von Beispielen zu erklären und nicht auf einer abstrakten Ebene, dann
53 hilft mir das auf jeden Fall auch sehr weiter. Mir geht es nämlich darum. Im ersten Schritt habe ich Literatur und
54 Forschung mir angeguckt, was gibt es da bisher, dann habe ich eine statistische Umfrage gemacht und gesagt,
55 wenn das höher ist, dann gibt es so einen Pfadkoeffizienten und so weiter. Aber jetzt geht es mir wirklich um das
56 praktische. Weil oft höre ich auch, das habe ich jetzt auch schon in den Gesprächen, die ich bereits geführt habe,
57 in der Praxis sieht es ganz anders aus, auch die Formulierungen ich benutze. Deswegen, wenn Sie bei einer Frage,
58 wenn ich irgendeine Frage stelle, wo Sie keine Antwort haben oder wo was Ihnen so noch nicht über den Weg
59 gelaufen ist, dann ist das kein Problem. Also müssen Sie jetzt nicht, sich (E4: sich verbiegen). Genau, Sie müssen
60 sich nicht ausdenken, was ich gerne hören will. Keine Antwort ist auch eine Antwort. Dann muss ich damit arbei-
61 ten. So, meine erste Frage ist erst mal, bezogen auf Sie als Geschäftsführer: Welche Rolle spielen, ich habe das
62 Quellen der dynamischen Fähigkeiten genannt, welche Rolle spielt so etwas wie Praxis-, Berufserfahrung, Aus-
63 bildung, aber auch soziale Kontakte, Familie hatten Sie gesagt oder einfach auch Charaktereigenschaften. Also,
64 wo kommt das her, das Dynamische.

65
66 E4: Ja, also wir gehen jetzt in die vierte Generation. Also, mein Sohn und mein Neffe sind jetzt schon in der
67 Geschäftsführung. Ich bin ja ein Auslaufmodell. Ich bin wahrscheinlich Ende dieses Jahres raus. Wir sind in der
68 vierten Generation. Woher kommt die Dynamik? Wir haben. Wir sind in Deutschland Marktführer. Muss ich dabei
69 sagen. Wir sind der größte Edelstahlzuschneidebetrieb in Deutschland. Wir sind in Europa ungefähr Position 3, 4,
70 eher vier. Wir sind das einzige Unternehmen dieser Art der konzernunabhängig ist. Wir sind ein reines Familien-
71 unternehmen. Die ganzen Wettbewerber, die wir haben. Wir haben natürlich Wettbewerber leider. Die sind alle
72 direkt oder indirekt konzernabhängig. Da haben Sie schon mal einen ganz großen Unterschied. Unsere Entschei-
73 dungswege sind viel, viel kürzer. Und da wir Marktführer in Deutschland sind, müssen wir immer vorangehen.
74 Das heißt, wir gucken immer danach, was gibt es für neue Technologien. Wir arbeiten da sehr stark mit der, mit
75 [Unternehmen] zusammen zum Beispiel. [Unternehmen] ist ein Lieferant von uns, von Lasern auch. Wir haben.
76 Wir gehen da auf Messen, auf Maschinenmessen, nicht auf Fachmessen für Edelstahlzuschneider. Das brauchen
77 wir nicht, das wissen wir selber. Aber wir gehen auf Fachmessen, um uns zum Beispiel zu informieren, was gibt
78 es für neue Technologien. Brenntechnologien, Schneidetechnologien, und die haben wir auch alle im Haus. Wir
79 investieren, und wir haben sehr, sehr viel investiert in den letzten Jahrzehnten in diesem Bereich. Wir waren früher
80 auch in Verbänden. Auch die haben es natürlich, allein schon auch bedingt durch Corona ist das alles verwaschen
81 worden. Die Verbände gibt es also in dem Sinne nicht mehr. Wir sind aber sehr intensiv dran mit unseren Maschi-
82 nenlieferanten und natürlich mit unseren Blechlieferanten, unseren Hauptlieferanten. Die haben natürlich eigene
83 Stabsabteilungen, die nach neuen Werkstoffen suchen. Und mit denen stehen wir ständig im Kontakt. Also, wenn
84 die sagen: „Mensch, hier, guck’ mal, da hinten dieser Werkstoff, der könnte kommen.“ Dann überlegen wir uns
85 und legen ihn vielleicht mal auf Lager, obwohl er diese Marktdurchdringung noch nicht hat, um immer ein, zwei
86 Schritte voran zu sein. Oft ist das gut gegangen, manchmal war es auch ein Flop. Natürlich ist, wenn man etwas
87 Neues kreiert, kann es sein, das geht mal nach hinten los, aber das ist für uns eigentlich so die Dynamik, die wir
88 haben müssen. Also, ständig eigentlich sind wir ständig auf dem Markt und gucken was passiert, wir disponieren
89 auch unser gesamtes Lager jeden Tag, natürlich mittlerweile automatisch (I: Ja) unterstützt. Digitalisierung ist
90 natürlich sehr weit vorangeschritten. Wir können also immer sehen, gemessen an dem tatsächlichen Verbrauch
91 aus dem eventuellen Verbrauch der Angebote, was wir angeboten haben. Da kann man durch Statistik sagen,
92 ungefähr ein Drittel oder 25 Prozent dieser Angebote werden auch wahrscheinlich zu Aufträgen und aus dem
93 tatsächlichen Verbrauch, aus dem zukünftigen Verbrauch und aus der Historie, die Erfahrung, die man natürlich
94 machen. Das Unternehmen ist fast sechzig Jahre alt. Wir haben eine hohe Erfahrung, was auf dem Markt passiert.
95 Aus dieser Mischung bestücken wir unser Lager (I: Ja). So und dadurch sind wir dem Wettbewerb immer ganz
96 eindeutig einen Schritt voraus.

97
98 I: Und, jetzt wirklich auf Ihre Position oder ihre Person bezogen, würden Sie sagen: Sie sind auch ein Treiber
99 dieser Dynamik oder wo sind Sie dynamisch ganz persönlich?

100
101 E4: Ja, ich bin, was neue Technologien betrifft, bin ich bestimmt der Treiber. Also, ich habe die, habe letztlich
102 auch die Entscheidung treffen müssen, aber am Ende des Tages muss ich auch den Kopf dafür hinhalten, wenn ich
103 neue Technologien einführe. Aber ich habe die Technologien, die letzten Technologien alle eingeführt, auch gegen
104 Widerstände im eigenen Hause, die natürlich auch mal da waren. Aus der Technik und das ist dann: „Okay, was
105 wollen wir mit so einer Anlage?“ Da können wir nichts mit anfangen. Das ist ja auch bei den Menschen sehr
106 unterschiedlich, wenn man irgendetwas fordert. Wenn man sagt: „So, jetzt wollen wir einmal mit Wasserstrahl
107 schneiden.“ Nur als Beispiel. Dann wird gesagt: „Das ist alles viel zu langsam, das kann man nicht verkaufen.“
108 Da kommen immer diese Argumente. Das war eigentlich schon eine Triebfeder, die ich gemacht habe. Wir haben
109 sehr, sehr viel investiert in interne Logistik. Da haben wir eine große Arbeit, ist jetzt schon ein paar Jahre her, mit

110 der Uni Siegen. Die haben unser ganzes Unternehmen mal unter die Lupe genommen und dann haben wir unsere
 111 Logistikwege, interne Logistikwege, analysiert und haben festgestellt, wo Stärken, vor allen Dingen aber wo wir
 112 Schwächen haben. Und dadurch ist die, wir haben die Firma zum Beispiel auch umorganisiert und haben teilweise
 113 sogar neue Hallen gebaut, um das zu realisieren, was diese Aufnahme ergeben hat. Das habe ich stark vorange-
 114 trieben, muss ich sagen, und das macht jetzt mein Sohn (I: Ja) mittlerweile. Der ist, der kommt mehr von der EDV-
 115 Seite. Der ist Maschinebauingenieur. Der denkt natürlich ganz anders. Ich bin zehn Jahre bei der deutschen Bank
 116 gewesen und bin dann ins Unternehmen gewechselt. Also, ich habe eine ganz andere Richtung in der Historie,
 117 aber wir haben das immer sehr eng. Der Vorteil ist ja von diesen Unternehmensgrößen und Familien ist ja im
 118 Prinzip, dass wir viel kürzer entscheiden können. Ich brauche keine, nicht immer eine Marktstudie, um eine Ent-
 119 scheidung treffen zu können. Wir glauben, wenn das etwas für uns wäre, dann machen wir das. Das geht auch
 120 zuweilen daneben. Das muss ich gleich dabei sagen. Es gibt auch Fehlentscheidungen, die wir getroffen haben,
 121 die ich getroffen habe, natürlich. Aber ja.

122
 123 I: Ja, also, wenn Sie sagen, Sie glauben, dass das gut ist. Ist das dann systematisch? Ist das Intuition? Hat das so
 124 etwas mit Mittelstand zu tun?

125
 126 E4: Ist viel Bauchgefühl ja. Ja, das ist viel Bauchgefühl. Wenn ich das einem Betriebswirtschaftler sage, der kriegt
 127 das schiere Grausen, ich weiß. Aber wir haben viel Bauchgefühl, das ich sage: „Mensch, wir glauben, das ist gut
 128 und dann machen wir es und nach zwei, drei Jahren stellen wir fest: Ja, wohl, das war richtig oder wir stellen fest,
 129 das war falsch.“ Das ist auch nicht schlimm, dann muss man es halt korrigieren. Da muss man sagen: „Okay, das
 130 war eine Fehlentscheidung, wir nehmen das zurück.“ Maschine raus aus der Produktion, wie auch immer. Oder
 131 Werkstoff wird auslaufen gelassen. Das kann passieren natürlich, aber Sie dürfen, Sie können mit Bauchgefühl
 132 agieren. Sie dürfen nur immer nicht vergessen, die Grundsubstanz, das Unternehmen, darf nicht angegriffen wer-
 133 den. Sie dürfen eine Fehlentscheidung machen. Das kostet ja auch dann in der Regel Geld. Es darf nur nicht zu
 134 viel Geld kosten, dass es existenziell wird und, jetzt, ich mache es jetzt dies Jahr 41 Jahre lang. Deswegen habe
 135 ich da relative Erfahrung. Ich kann sagen, dass wir es eigentlich nicht. Wir haben ein paar Dinger daneben gesetzt,
 136 aber der größte Teil ist gut gegangen, sagen wir mal so.

137
 138 I: Ja, okay. Sie hatten ja gesagt, Sie sind mittlerweile in der vierten Generation zum Teil. Welche Rolle spielt denn
 139 wirklich die Familie? Bei Ihnen sind es ja wirklich viele Generationen. Welche Rolle spielt die Familie für Dyna-
 140 mik, aber auch für Innovationen? Ist das auch ein Erfolgsgeheimnis (E4: Ja) oder inwiefern halt?

141
 142 E4: Ja, es ist ein Erfolgsgeheimnis, insofern als dass wir, dass die Familie sehr nah am Unternehmen ist. Also, die
 143 Gesellschafter, in dem Falle, ich bin jetzt angeheirateter Gesellschafter, wenn Sie so wollen. Ich bin im Unterneh-
 144 men. Mein Sohn ist im Unternehmen. Mein Neffe ist Gesellschafter, ist im Unternehmen und wir haben noch einen
 145 Gesellschafter, der ist aber in Führungsstrichen normaler Angestellter. Trotzdem ist der sehr nah am Unterneh-
 146 men dran. Das heißt also, da wird keine Entscheidung irgendwie in irgendwelchen Zentralen getroffen, sondern es
 147 ist ganz anders. Ich gebe mal so ein Beispiel. Wir sitzen manchmal samstags nachmittags beim Kaffeetrinken mit
 148 der ganzen Familie zusammen. Da wird eine Entscheidung über eine Investition getroffen, weil wir können nicht
 149 immer bis zur nächsten Gesellschafterversammlung warten oder so. Und sondern sagen wir, wir müssen uns mal
 150 treffen. Dann lädt einer zum Kaffeetrinken ein. Dann wird das dargelegt und dann wird das beschlossen und dann
 151 wird das montags verkündet und das können Sie natürlich. In keinem Konzern dieser Welt geht das. Das geht nur
 152 in Familienunternehmen und die stehen dann auch dazu. Und das ist also. Also, wir haben das eigentlich immer
 153 so gehalten, dass wir immer daran festgehalten haben, dass die Gesellschafter sehr nahe am Unternehmen sind.
 154 Dass haben wir auch im Gesellschaftsvertrag so festgelegt, dass das auch nicht zersplittert werden kann die Ge-
 155 sellschaftsanteile. Also die Stämme bleiben ziemlich zusammen. Wir haben also keine 25 Gesellschafter, sondern
 156 wir haben 3 (I: Ja) im Augenblick und das ist schon ein ganz großer Vorteil. Und die bestimmen auch immer einen,
 157 der das Sagen hat. Also, in dem Fall ist das der Geschäftsführer, der das Tagesgeschäft macht. Der sagt auch, wo
 158 es lang geht. Und die anderen gut, man muss sich dann auch mal natürlich rechtfertigen, muss erklären und das
 159 darlegen, aber letzten Endes, das Tagesgeschäft bestimmt der und die anderen halten sich zurück. Sonst, wenn da
 160 fünf Mann mit rummengen würden, wäre das keine gute Sache.

161
 162 I: Ja, also bei mir zum Beispiel jetzt in diesem statistischen Modell, das ich da abgefragt habe in meinem ersten
 163 Schritt von meiner Doktorarbeit, da hatte ich auch eine Verbindung hergestellt zwischen der Flexibilität der Ge-
 164 schäftsführung und der Flexibilität des Unternehmens als Ganzes. Können Sie sich an ein Beispiel oder generell
 165 Prozesse erinnern, wo Sie erkannt haben, beispielsweise das Unternehmen ist inflexibel oder wirkt zu starr, wir
 166 müssen was aufbrechen, wo Sie wirklich Einfluss genommen haben und das bewusst, das komplette Unternehmen
 167 verändert haben?

168
 169 E4: Ja, ich würde will nicht sagen, das kommt täglich vor, das wäre übertrieben, aber es kommt sehr häufig vor,
 170 dass man merkt, dass einfach. Sie bekommen. Wir sind ja auch gewachsen im Laufe der sechs Jahrzehnte jetzt.
 171 Vom ganz kleinem Unternehmen, sehr regional, nur im Siegerland gewesen und größer und größer und größer.

172 Und wenn Sie irgendwann größer werden, werden Sie irgendwann unflexibler. Logischerweise. Umso größer,
 173 umso langsamer wird das. Ein Schnellboot macht so, ein Dampfer macht diesen. Das ist so. Und da muss man
 174 immer aufpassen, dass man da zum Beispiel. Die Digitalisierung ist ein Segen natürlich. Ich darf es aber nicht
 175 übertreiben. Ich kann natürlich so übertreiben, dass wir nur noch am Abstempeln sind und sind nur noch uns am
 176 Anmelden und abmelden und verstehen Sie? Da muss man eine Balance finden zwischen dem, was notwendig ist
 177 und dem was einem die letzte Flexibilität und was jedem Mitarbeiter noch einen Entscheidungsspielraum gibt.
 178 Das ist ein ganz wichtiger Faktor, finde ich. Dass der einfach sagt: „So, ich kann immer noch was entscheiden.“
 179 Unabhängig von den Systemen. Unabhängig. Und das haben wir immer und da stößt man immer mal wieder an
 180 Grenzen, wo man sagt. Deswegen, wir gucken uns. Ich gucke zum Beispiel jeden Tag an, Aufträge oder Angebote,
 181 die wir nicht anbieten, weil wir das nicht können. Aus den verschiedensten Gründen lehnen wir ein Angebot ab.
 182 Und die kriege ich auf den Tisch. Die gucke ich mir an, um zu wissen, warum können wir das nicht, warum lehnen
 183 wir das ab? Da brauche ich jetzt einen Grund. Und ich merke dadurch natürlich, da wird was nachgefragt, was wir
 184 permanent ablehnen, was vielleicht gar nicht so unklug wäre, wenn wir das hätten. So, und das sind so Beispiele,
 185 die kriegen Sie aber nur aus dem Tagesgeschäft raus, wenn Sie wirklich auch jeden Tag mit unseren Leuten spre-
 186 chen. Wir haben ein System eingeführt vor vielen Jahren für Verbesserungsvorschläge. Das ist ein sensationelles
 187 Programm, wo jeder Mitarbeiter, manchmal nur im ganz Kleinen, zum Mitdenken angeregt wird. Ja, wir prämiere
 188 das auch. Das muss auch so sein, um ein bisschen Anreiz zu haben. Aber da kommt natürlich unheimlich viel
 189 Innovation auch raus und vor allen Dingen, wenn der Mitarbeiter das selber beschlossen hat und wir setzen das
 190 um, dann brauchen Sie sich keinen Kopf machen, dass das auch wirklich gemacht wird. Weil das kommt ja aus
 191 der Mitarbeiterschaft raus und das ist also ganz wichtig, die Leute auch noch mitzunehmen.
 192

193 I: Genau, Sie hatten ja eben beispielsweise die Kooperation mit der Uni angesprochen, wo die interne Logistik
 194 überprüft wurde und jetzt auch dieses Verbesserungsvorschlägesystem. Wenn ich jetzt auf den Innovationsprozess
 195 oder generelle Innovationsprozesse im Unternehmen eingehen würde, wie verläuft das? Also, so ein Innovations-
 196 prozess? Sie sind jetzt fast seit 60 Jahrzehnten auch sehr erfolgreich und sind, wenn ich das richtig verstanden
 197 habe, aber trotzdem in einer Nische. Also, Sie sind gewachsen aber innerhalb einer Nische (E4: in einer Nische,
 198 ja). Also, man könnte ja meinen, dass wäre dann eigentlich ein ziemlich klares Geschäftsfeld, aber wie bleiben Sie
 199 da innovativ? Wie verläuft das so?
 200

201 E4: Ja, gut. Also, ich beginne mal mit den Anfängen. wie wir angefangen haben, da haben wir den klassischen
 202 Apparate- und Behälterbau beliefert, der im Siegerland sehr stark ist. In dieser Garage wurden ja früher hier Be-
 203 hälter gebaut. Das waren unsere Kunden. Wir haben nicht in die Lebensmittelindustrie geliefert, nicht in die phar-
 204 mazeutische Industrie, nicht in die Rüstungsindustrie. In diese Industrien haben wir gar nicht geliefert. Da haben
 205 wir gar nicht drüber nachgedacht, muss ich ganz ehrlich sagen. Und dann hat sich dann im Laufe der Jahrzehnte
 206 entwickelt. Also wir liefern heute, ausgenommen Automotive, die habe ich bewusst außen vor gelassen, da haben
 207 wir nichts mit zu tun und in die sogenannte weiße Ware. Weiße Ware bedeutet Kühlschränke, Waschmaschinen
 208 und so diese, Miele und diese, das sind keine Kunden von uns. In alle anderen Branchen liefern wir, mal mehr und
 209 weniger. Wir haben mittlerweile 6.000 Kunden im Portfolio aus, ich weiß es gar nicht, aber. Also, mindestens 70
 210 Branchen, mindestens 70. Sind wahrscheinlich mehr. Da sind auch die Apparate- und Behälterbau bei, aber unsere
 211 Großkunden sind mittlerweile ganz wo anders, im Ventilatorenbau. Also ganz andere wie (I: Ja). Fleischereima-
 212 schinenhersteller. Das war natürlich auch alles. Der Werkstoff, Edelstahl, hat sich natürlich in den letzten sechzig
 213 Jahren auch verbreitert. Heute wird ja Edelstahl in Branchen verarbeitet wie, die das vor dreißig, vierzig Jahren
 214 noch gar nicht kannten. Das muss man dabei sagen. Und da sind wir immer dann auch über Maschinenmessen
 215 zum Beispiel drangekommen. Ich bin sehr häufig. Ich fahre jedes Jahr, wenn Sie denn stattfindet, fahre ich auf
 216 diese, zum Beispiel auf die Fleischereimesse. Ich will da keine Wurst oder Schinken verkaufen, aber da sind die
 217 Maschinenhersteller für diese Maschinen, die Verpackungsmaschinen. Verpackungsindustrie zum Beispiel. Da
 218 gehen wir hin. Wir gehen auf die Bauma in München. Wir gucken uns einfach an, was wird denn da an Maschinen
 219 angeboten? Und dann werden Sie feststellen: Überall ist mittlerweile Edelstahl drin und wo Edelstahl drin ist, sind
 220 das potenziell unsere Kunden. Und dann sprechen wir die an über ein bestimmtes System.
 221

222 I: Genau, Sie hatten ja gesagt, Sie sind in Deutschland Marktführer (E4: Ja) und auch in Europa mit an der Spitze.
 223 Prägen Sie den Markt denn aktiv selbst und generell, was benutzt wird oder sind Sie Getriebener?
 224

225 E4: Nein, nein, wir sind Getriebener. Das muss ich dabei sagen. Ja, ja, das ist so. Also, wir können den Markt nicht
 226 beeinflussen. Wir können auch den sogenannten Marktpreis nicht beeinflussen. Den beeinflusst eigentlich der
 227 Hersteller, der dieses Material herstellt. Also unserer größter Lieferant ist [Unternehmen], die, ein finnischer Konz-
 228 zern. Das ist weltweit der größte Edelstahlhersteller. Die machen den Marktpreis und wir vollledeln, in Anfüh-
 229 rungsstrichen, vollledeln ja nur das Material. Wir verändern das ja nicht. Deswegen: Wir haben also keine. Insofern
 230 sind wir das Getriebene.
 231

232 I: Genau. Eine oder eine große Frage bei mir, wenn ich jetzt schon auf Treiber, Getriebene oder Treiber eingehe,
 233 ist halt die Komplexität im Umfeld. Einflüsse wie Digitalisierung (Handy klingelt, 24:22 bis 24:51) (E4: Ich gehe
 234 mal kurz ran) Alles gut.

235
 236 E4: Das sind so Gespräche, die müssen Sie übrigens auch führen. Den wollen wir nicht mehr beliefern. Und jetzt
 237 will er wissen warum.
 238

239 I: Genau, die Frage war: Getriebener oder Antreiber und bei mir ein wichtiger Einflussfaktor auch wegen der
 240 Theorie, die bei mir dahintersteckt, ist halt die Komplexität im Umfeld. So etwas wie Digitalisierung oder inter-
 241 nationale Wertschöpfungskette, Kundenanforderungen werden immer komplexer. Wie, also wie gehen Sie damit
 242 um, dass sich das alles so rasant verändert?
 243

244 E4: Ja gut, mit der Digitalisierung habe ich eben schon kurz gesprochen. Da haben wir in den letzten Jahren sehr,
 245 sehr viel Geld investiert, um auf dem neuesten Stand zu sein. Da sind wir glaube ich auch in einem guten Rhyth-
 246 mus. Also, zum Beispiel, wenn ein Verkäufer heute einen Auftrag generiert und den freigibt, dauert es keine acht
 247 Minuten und der ist, steht der Disposition zur Verfügung. Das hat früher Tage gedauert. Nur mal als Beispiel. Die
 248 Materialbeschaffung ist insofern schwierig. Ich gehe nur von der augenblicklichen Situation aus. Denn es gibt in
 249 Deutschland keinen Edelstahlblechhersteller mehr. Die haben alle zugemacht. Ich rede nicht von Automotive und
 250 nicht von weißer Ware. Ich rede von sogenannten Quartoblechen. Das sind dicke Edelstahlbleche. Gibt es nur
 251 noch in Schweden, in Frankreich, in Slowenien, Südafrika, Spanien, USA. Dort kaufen wir sie dann. Natürlich
 252 gibt es die auch in China und Korea und da kaufen wir nicht, weil. Bei allen anderen kaufen wir auch. Das heißt:
 253 Die Materialbeschaffung ist schwieriger. Manchmal sind Logistikwege entsprechend lang. Im Augenblick sind sie
 254 noch länger wie sonst. Das muss man alles mit einfließen lassen. Das ist schon, das ist komplexer als es eigentlich
 255 das Produkt hergibt. Das Produkt ist eigentlich nur ein geschnittenes Bauteil, aber das meiste, womit wir uns dann
 256 mit beschäftigen ist das Vorher und Nachher. Also, wie kommt das Material ins Haus und wie kommt es von uns
 257 geschnitten, das ist der kürzeste Vorgang, wieder zum Kunden. Die Logistikketten sind für uns der entscheidende
 258 Faktor und dadurch kriegen wir auch die Schnelligkeit von drei bis fünf Arbeitstagen hin. Was wir versuchen
 259 natürlich ist immer. Man versucht ja auch über die Digitalisierung manlose Schichten zu fahren. Das ist auch so
 260 ein Thema. Mit bestimmten Maschinen können wir das machen jetzt auch schon. Wird auch schon praktiziert. Mit
 261 bestimmten Maschinen geht das nicht, weil die einfach zu schnell sind in der Produktion, dass die Belegung und
 262 die Entladung der Maschinen permanent gemacht werden muss. Die muss immer noch, mal immer noch mit Men-
 263 schenkraft gemacht werden. Das ist überhaupt nicht anders machbar. Also ist das so ein Zwiespalt. Wir haben also.
 264 Also, der Wettbewerbsdruck ist natürlich stark, weil wir natürlich mit großen Unternehmen zu tun haben, mit
 265 konzernabhängigen Wettbewerbern, die natürlich in solchen Zeiten wie jetzt einen kleinen Vorteil. Die aber na-
 266 türlich. Die Materialwege sind klar: Die kaufen bei der eigenen Mutter. Wir kaufen überall. Das hat dann aber
 267 auch Nachteile, muss man auch sagen. In solchen Zeit wie jetzt zum Beispiel, ist auch mal ein Nachteil.
 268

269 I: Genau. Alles gut, gibt es denn Punkte, wo Sie sagen, da wäre, wären Sie gerne flexibler, beispielsweise klar
 270 gehe ich bei mir auch auf finanzielle Ressourcen ein und da hatten Sie ja gerade auch vielleicht so etwas ange-
 271 sprochen, dass da in Krisenzeiten auch mehr Puffer vielleicht hinter ist bei konzernabhängigen Wettbewerbern.
 272 Aber gibt es Punkte in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem eigenen Handeln, wo Sie gerne flexibler wären, was
 273 Ihnen aber vielleicht gar nicht möglich ist?
 274

275 E4: Ja, ich, mir wäre natürlich lieber, ich könnte eher auf Ressourcen eines Vorlieferanten zurückgreifen, indem
 276 wir zum Beispiel, wenn der eigene Lager vorrätig hielt, wo ich drauf zugreifen könnte. Vor 20, 25 Jahren gab es
 277 das und dann ist natürlich im Zuge dieser Just in Time und diesem Wahn, der kommt ja auch aus der Industrie
 278 kommt, sind ja alle Lager abgeschafft. Es gibt eigentlich keine Lager mehr, nur noch rollende Lager. Die haben
 279 wir natürlich auch. Wir haben natürlich einen Teil unserer Ware ist natürlich immer auf der Straße, aber da wäre
 280 mir natürlich lieber, wenn. Ich könnte eine höhere Flexibilität haben, wenn unser Vorlieferant ein Lager vorrätig
 281 hielt. Das ist aber nicht nur bedingt der Fall, sage ich mal so. Das würde uns schon helfen und es wäre natürlich
 282 schön, wir hätten einen deutschen Lieferanten. Allein um die Wege kürzer zu halten. Früher war unser größter
 283 Lieferant hier in Geisweid, Stahlwerke Südwestfalen und wir waren derzeit noch auf der Eintracht. Da war der
 284 Logistikweg eine Stunde. Heute kommen die aus Mittelschweden oder aus Taragona oder mit dem Schiff aus
 285 Südafrika. Das ist ein Unterschied, wohl. Also, so das sind die Nachteile der Globalisierung. Das muss man einfach
 286 deutlich sehen. Die Logistikketten sind das Entscheidende. Und das ist ja auch das, was im Augenblick alles zum
 287 Zusammenbrechen bringt. Nicht ein Krieg oder was weiß ich was, sondern die Logistikketten brechen auseinander,
 288 ja.
 289

290 I: Ja, was mich noch interessieren würde. Das ist, habe ich auch schon öfter gehört, das wird aber nie bewusst so
 291 gestaltet. Also, inwiefern ist die Unternehmenskultur im Mittelstand ein Wettbewerbsvorteil oder wichtig für die
 292 Flexibilität und die Dynamik?
 293

294 E4: Ich. Jetzt glaube ich wieder, wohl (I: Nicht schlimm). Aber, ich weiß, ich glaube zu wissen, dass wir im
 295 Mittelstand ein anderes Verhältnis zu unseren Mitarbeitern haben und zum Mitarbeiterstamm. Ich rede jetzt nicht
 296 vom Betriebsklima, es gibt immer so dieses Betriebsklima. Das ist für mich immer so ein nebulöses. Was ist ein
 297 Betriebsklima? Keine Ahnung. Ich sage mal, wir sind kein Karnevalsverein. Bei uns wird nicht den ganzen Tag
 298 geschunkelt, aber wir gehen vernünftig miteinander um. Das ist, das kann man vielleicht so zusammenfassen. Wir
 299 haben so gut wie keine Fluktuation im Unternehmen. Bei uns fängt man an und geht nach 40 Jahren in Rente oder
 300 45 Jahren, je nachdem. Und das ist in meinen Augen ein Vorteil. In großen Unternehmen will man das ja gar nicht.
 301 Da will man ja, da soll man ja alle drei Jahre wechseln, die sollen ja rotieren, damit da keine Kundenbindung
 302 passiert. Das ist, ich glaube, das ist im Mittelstand anders und das ist ein großer Vorteil, ein großer Vorteil, den
 303 wir haben. Dass auch die Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen größer ist im Mittelstand als in der Großin-
 304 dustrie. Ich glaube, dass das so ist, sonst würden Sie ja wechseln. Nur muss ich auch dabei sagen, haben wir
 305 natürlich ganz grob bestimmt drei Viertel unserer Mitarbeiter kommen direkt aus der Nähe von Netphen, Siegen,
 306 Weidenau, Geisweid, so. Die haben kurze Anfahrtswege, ja. Wir haben einen Kollegen, der kommt aus Laasphe,
 307 ja. Das ist schon, da sagen die anderen schon: „Mein Gott, was hast du für eine lange Strecke vor dir?“ Und du
 308 musst dir mal vorstellen, in, wenn Sie im Ruhrpott wohnen würden und von Bochum nach Dortmund oder von
 309 Essen nach Düsseldorf, da würde sich doch keiner drüber wundern, wenn Sie solche Strecken (I: Ja) fahren müss-
 310 ten morgens. Das ist hier schon anders. Ich glaube, dass die, ja, die Nähe zum Unternehmen ist beim Mittelständler,
 311 die Nähe zum Mitarbeiter ist ein großer Vorteil für den Mittelstand, bin ich von überzeugt. Ich kenne jeden Mit-
 312 arbeiter. Die meisten, jetzt bin ich vierzig Jahre hier, habe ich selbst eingestellt oder die haben bei uns die Ausbil-
 313 dung gemacht und dann haben Sie danach nach der Ausbildung weitergemacht. Auch die sind fast alle, bis auf
 314 zwei, drei, in den, in den ganzen Jahrzehnten auch immer noch da interessanterweise. Obwohl ja manchmal gar
 315 nicht so schlecht ist, mal ein paar Jahre was anderes zu machen. Das ist ja vielleicht gar nicht verkehrt. Wir hatten
 316 auch welche, die sind gegangen und sind dann wiedergekommen. Die waren ein paar Jahre wo anders und dann
 317 kam irgendwann die Anfrage, kann ich wieder zurückkommen nach dem Motto. Also, das ist glaube ich ein großer
 318 Vorteil.
 319

320 I: Okay, und was würden Sie denn sagen im Moment, was ist so die größte unternehmerische Herausforderung
 321 oder auch in Zukunft? Wo Sie eine gewisse Ungewissheit spüren und wo Sie jetzt schon versuchen müssten, sich
 322 Optionen zu erarbeiten, um erfolgreich zu bleiben?
 323

324 E4: Also, für Produktion, ich muss vielleicht mal sagen, für Produktion. Ich weiß nicht, wie es im Handel ist. Für
 325 uns als Produktionsunternehmen sind natürlich ein Riesenproblem sind die geringen Arbeitszeiten. Ich sage es mal
 326 ganz offen (I: Okay). Wobei es ist auf der anderen Seite. Ich will immer, dass die Leute mehr arbeiten und die
 327 Leute wollen immer kürzer. Das ist mir völlig klar. Nur wir arbeiten in der deutschen Industrie mittlerweile 35
 328 Stunden und es wird ja drüber diskutiert, ob man das nicht auf 32. VW hat es ja mal ganz lange Zeit gemacht, dass
 329 die 28 Stunden gefahren sind pro Woche. Dann halt im 4 Schicht Betrieb. Das hat man dann aber wieder sein
 330 lassen, weil das von der Effizienz wohl nicht so gut war. Wir als Mittelständler, also wir haben große Probleme
 331 mit zum Beispiel einer 35 Stunden Woche, haben wir große Probleme mit. Wir arbeiten auch in der Regel im
 332 Zweischichtbetrieb, aber wir arbeiten zuweilen auch im Dreischichtbetrieb. Versuchen das aber zu vermeiden,
 333 weil das also, diese Nachtschichten sind. Wenn Sie drei mal sieben Stunden rechnen, kommen Sie ja nicht mal auf
 334 24 Stunden pro Tag. Da geht es ja schon los. Also egal, wie Sie arbeiten, es bleiben drei Stunden auf jeden Fall
 335 hängen. Da passiert nichts. Und sie müssen ja schichtenübergreifend arbeiten, normalerweise. Das ist ein großes
 336 Problem, das denke ich so. Aber das mag jetzt natürlich meinen. Das ist eine persönliche Einstellung. Wenn Sie
 337 mit meinem Sohn sprechen würden, der würde das wahrscheinlich anders sehen (I: Ja). Das ist eine Generations-
 338 frage. Da bin ich dann auch nicht gewöhnt, aber das ist halt so. Und diese ganzen sozialen Herausforderungen.
 339 Sachen, die mit dabei gekommen sind mittlerweile, die also hoch propagiert werden. Wenn Sie zum Beispiel
 340 Elternteilzeit nehmen. Das ist ein ganz heißes Eisen bei uns im Hause, aber ich sage es trotzdem. Wir haben im
 341 Augenblick sieben oder acht Mitarbeiter, die sich in Elternteilzeit befinden. Nicht dass ich das denen nicht gönne,
 342 ich finde das gut. Nur was heißt das? Das heißt ja, die haben dreißig Tage Urlaub und dann haben noch zwei
 343 Monate Elternteilzeit. Dann sind die drei Monate im Jahr nicht da. Das kann man verkraften, aber in der Zeit. Ich
 344 habe da keinen anderen. Verstehen Sie? Wenn ich sage, wir haben 100 Leute, das ist bei uns, weil wir ein Service-
 345 unternehmen sind, haben wir ein relativ gutes Verhältnis von der Verwaltung zum Betrieb. In der Fertigung arbei-
 346 ten ungefähr 55 Leute und 45 in der Verwaltung oder so, ganz grob. So ist das. Und von den, wenn von den 55
 347 Leuten 7 nicht da sind, dann sind das mehr als zehn Prozent, Die sind einfach nicht da. Sie müssen die anderen,
 348 die ja mitarbeiten logischerweise, die machen dann Überstunden und die kosten dann 25 und 50 Prozent mehr.
 349 Das ist eine finanzielle Belastung, die ist gewaltig. Das darf man nicht unterschätzen. Ich halte das, das halte ich
 350 für schwierig, aber das ist ein Generationsproblem. Mein Sohn würde glaube ich anders antworten, glaube ich. Ja.
 351 Und die jüngere Generation und das meine ich bitte nicht falsch verstehen, die machen einen Job. Die arbeiten
 352 heute hier und morgen da, also die, die sind, wenn Sie so wollen flexibler, ob das besser ist, weiß ich nicht. Die
 353 haben die Bindung vielleicht zum Unternehmen nicht. Also ich glaube, dass die künftige Generation die Bindung
 354 zum Unternehmen nicht mehr so haben wird, wie wir es früher gehabt haben. Was zur Folge hat, dass diese Leute
 355 flexibler sind, schneller mal weg sind, auch. Das ist aber auch alles gut, aber die Mittelständler, in unserer

356 Größenordnung, für die ist das schwieriger. Ein Siemens kann damit leben. Der hat 3000 Ingenieure, wenn da 30
 357 fehlen, das fällt nicht auf. Und das ist ein großes. Da sehe ich große Probleme auf uns zukommen, muss ich sagen.
 358 Aber wir werden sehen. Das ist so.

359
 360 I: Ja, genau, eigentlich wäre das auch von meiner Seite. Vielleicht so als letzte Frage. Das frage ich meistens bei
 361 meinen Interviews, genau. Also, noch mal zurück zur Familie, die dahintersteht. dadurch, dass Sie auch mehrere
 362 Generationen tatsächlich so parallel im Unternehmen haben. Also, warum kommt es so oft vor, dass familienun-
 363 ternehmen Weltmarktführer, Marktführer sind und wirklich so eine lange Tradition haben, teilweise ja über Jahr-
 364 zehnte bis über Jahrhunderte?

365
 366 E4: Ja, bis über Jahrhunderte, ja, ja. Wie kommt das? Das ist eine gute Frage. Ich weiß nicht, ob das richtig ist,
 367 aber ich glaube, ich glaube, dass es daran liegt, dass die Generation in diese Unternehmen reingeboren werden,
 368 wobei ich sage, heutzutage, wir haben es bei unserem Sohn so gehalten und bei meinem Neffen auch so, du musst
 369 das Unternehmen übernehmen, sondern es hat sich ergeben. Der war auch vorher, mein Sohn war vorher in einigen
 370 anderen Unternehmen gewesen, und hat da mal reingeschnuppert und hat sich dann irgendwann entschieden: „Ja,
 371 ich mache das.“ Hätte er gesagt: „Nein, ich bleibe, zum Beispiel bei [Unternehmen], der war mal bei [Unterneh-
 372 men], bei [Unternehmen].“ Hätte der irgendwann gesagt: „Nein, ich will das nicht. Ich bleibe da. Ich gehe in den
 373 universitären Bereich oder so irgendwas.“ Dann hätten wir das auch akzeptiert. Aber irgendwie scheint was da
 374 drin zu sein, dass man in so ein Unternehmen reingeboren wird und irgendwie dann das, ich will nicht sagen, im
 375 Gen hat, aber das irgendwie, man wird ja groß mit dem Familienunternehmen, ja. Gut, wir wohnen heute nicht
 376 mehr wie früher. Wohnten die Leute ja hinter den Fabriken, das ist natürlich heute nicht mehr so, aber das ganze
 377 Familienleben dreht sich auch natürlich um die Firma. Ja, also wir sprechen jetzt nicht Tag und Nacht über die
 378 Firma, so meine ich das nicht, aber das ist einfach so. Familienfeste, ja, die Firma ist immer mit am Tisch sozusagen
 379 und ich glaube, das ist ein großer Unterschied. Und Sie hören ja auch eigentlich, bei Familienunternehmen, hört
 380 ja auch der, der aufhört, so wie ich zum Beispiel Ende diesen Jahres, hört ja eigentlich auch nie ganz auf. Also,
 381 ich bin dann nicht mehr im Unternehmen tätig. Ich gehe nicht morgens dahin, das meine ich nicht, aber trotzdem
 382 ist ja die Erfahrung, die man hat, die behält man ja nicht, die gibt man ja an die Kinder, an die Neffen, an die Enkel
 383 weiter. So, es sei denn die brauchen diese Erfahrungen nicht und machen ihr eigenes Ding, aber wenn Sie Fragen
 384 haben und dieser Informationsaustausch, der Wissensaustausch, der ist in mittelständischen Unternehmen, Fami-
 385 lienunternehmen viel größer wie in Konzernen zum Beispiel. Da will ja keiner dem anderen etwas sagen. So ist
 386 das ja. Wir spulen ja, wir sagen ja auch Sachen, die wollen die gar nicht hören. Die müssen das halt filtern. Ich
 387 glaube, der Wissensaustausch ist in Familienunternehmen größer. Und da, ich könnte mir vorstellen, dass darin
 388 auch die jahrhundertelange oder jahrzehntelange Fortführung herrührt.

389
 390 I: Ja, also es gibt ja kein richtig oder falsch. So habe (E4: Nein, natürlich nicht) ich es schon oft gelesen, auch
 391 dieses praktisch die Überschneidung während der Nachfolge, diese Phase und der Wissensaustausch. Klar, in der
 392 Theorie gibt es viele Argumente dafür, dass eben keine Interessenkonflikte oder Konkurrenzsituationen zwischen
 393 der ersten und der zweiten Generation besteht.

394
 395 E4: Das ist nicht zwingend, dass das nicht so ist (I: Ja). Es gibt da natürlich gute Beispiele auch im Siegerland, wo
 396 es anders gelaufen ist, wohl. Also ich weiß, wie ich dann in die letztendliche allein Verantwortung gekommen bin,
 397 da hat meine Schwiegermutter damals aufgehört. So, da habe ich übernommen und irgendwann höre ich auf und
 398 dann übernimmt 100 Prozent die nächste Generation. Eine Zeit lang kann man miteinander, aber das sind natürlich
 399 schon auch Generationskonflikte. Die haben wir auch. Nur wir sprechen halt darüber. Manchmal streiten wir auch
 400 darüber. Das kommt natürlich alles vor. Ist ja auch normal. Das ist ja normal. Also, natürlich machen die jungen
 401 Leute es anders wie ich das gemacht habe. Wahrscheinlich sogar besser, aber das will man ja als Alter nicht wahr-
 402 haben. das ist ja klar, wohl. Und da musste ich halt zurücknehmen und dann irgendwann kommt aber der Punkt,
 403 ja, mach das mal und jetzt gehe ich auch. Dann ist auch gut und dieser Übergang, der ist glaube ich, aber da hat
 404 man seine Erfahrung, auch wenn die Jungen das vielleicht gar nicht hören wollten, trotzdem hat man die ja abge-
 405 sondert. Das haben die vielleicht in eine Schublade getan und gesagt: „Legen wir mal da rein, brauchen wir jetzt
 406 nicht, aber vielleicht kommt es irgendwann oder die können einen noch fragen.“ Und das ist anders, wenn Sie bei
 407 einem Geschäftsführer, die ja heute in den großen Unternehmen CEOs heißen, die gehen, und dann gehen die.
 408 Meistens nehmen die ja sogar noch ihre Sekretärinnen mit. Da gehen richtige ganze Strukturen, die gehen von
 409 heute auf morgen weg.

410
 411 I: Und das Wissen geht verloren.

412
 413 E4: Das Wissen geht auch verloren. Ja, ja. Das ist, das ist. Bei uns ist das jedenfalls nicht so. Wir haben ein gutes
 414 Verhältnis miteinander. Das heißt nicht, dass wir nicht auch mal streiten.

415
 416 I: Ja, aber die Richtung stimmt.

417

418 E4: Ja, die Richtung. Im Endeffekt ist es immer nur zugunsten des Unternehmens. (I: Genau) Das ist der entschei-
419 dende Faktor.
420
421 I: Ja, das wäre es von meiner Seite schon gewesen.
422
423 E4: Das war's.

Anhang 3.2.5: Interview 5

Transkriptionskopf Interview 5			
Datum:	14. April 2022	Expertenkürzel:	E5
Dauer (min):	44:49	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Video-Meeting	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 104: Transkriptionskopf Experteninterview 5

- 1 E5: Aufzeichnen. Recording in Progress. Das sieht gut aus. Gerade mal gucken. Aufzeichnung läuft. Also, das
 2 Ganze läuft. (I: Dann machen wir das so). Da oben ist auch so ein Pünktchen. Dann würde ich Ihnen das dann
 3 zukommen lassen.
 4
- 5 I: Genau. Ich würde sagen, dann übernehme ich mal die Interviewführung. (E5: gerne) Und genau, erst einmal zu
 6 mir: Ich bin Nico Mues, gebürtig auch aus Siegen. Ich bin jetzt Promotionsstudent an der Uni Siegen, halt seit drei
 7 Jahren, da als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Vorher war ich in Münster, habe da studiert, BWL und dann Ma-
 8 nagement. Genau, und jetzt bin ich wissenschaftlicher Mitarbeiter, mache Vorlesungen, Seminare und eben mein
 9 Forschungsprojekt hier. Also, für meine Dissertation. Der grobe Titel „Flexibilität im Mittelstand“. Also, es geht
 10 mir vor allem um traditionsreiche Familienunternehmen oder halt auch vor allem mittelständische Unternehmen.
 11 Da hat ja jeder so für sich eine eigene Definition oder eine Auffassung. Genau, und es geht mir eben um die
 12 Flexibilität einerseits im Management, also in der Geschäftsführung, aber auch in den Organisationsstrukturen, in
 13 der Kultur, Unternehmenskultur, in den Prozessen. Es geht mir um die Dynamik, also wo muss man dynamisch
 14 sein, auch wenn man vielleicht relativ spezialisiert ist. Wo ist man selbst flexibel? Worauf ist diese Flexibilität
 15 zurückzuführen und wo ist man beweglich, also agil und innovativ? Und wie genau, wie hängt das alles vor allem
 16 mit dem Geschäftsführer oder mit der Geschäftsführerin zusammen? Also, wo prägen sich die persönliche Flexi-
 17 bilität und Dynamik dann in den ganzen Prozessen aus? So, das zum Projekt. Genau, das Themenfeld eins, wie
 18 gesagt, ich habe Ihnen den Leitfaden zugeschickt, aber ich habe auf keinen Fall erwartet, dass der jetzt irgendwie
 19 vorbereitet wird oder so, sondern das ist nur so ein ganz kleiner Überblick, falls jemand da reingucken will und
 20 von der Methodik: Also es heißt Experteninterview, weil das immer in der Methodik so genannt wird. Es ist mir
 21 auch recht oder es ist auf jeden Fall gewünscht, wenn da ganz frei geantwortet wird. Also, wenn Sie sagen zu
 22 irgendeiner Frage: Die ist zu technisch, zu theoretisch formuliert, dann können Sie das gerne auch sagen. Das habe
 23 ich jetzt auch in den bisherigen Interviews gehört, das ist eben so, weil erst habe ich den theoretischen Teil ge-
 24 geschrieben und jetzt kommt eben das Praktische, also die praktischen Einblicke und da geht es mir einfach um freie
 25 Antworten und da müssen Sie auch nicht irgendwie Antworten ausdenken, die sich vielleicht gut machen dann
 26 nachher bei meiner Auswertung, sondern einfach genauso sagen, wie Sie das empfinden bei der Frage. Also, am
 27 Anfang mache ich erst mal diese Fakten oder Daten und Fakten. Also in welcher Branche, würden Sie sagen, sind
 28 Sie tätig?
 29
- 30 E5: Ja, also, da brauchen Sie sich schon mal keine Gedanken machen. Bei mir bekommen Sie immer freie Ant-
 31 worten. Also, ich habe da überhaupt kein Problem mit. Ist für mich nicht das große Ding. Ja, wenn wir direkt
 32 losstarten, in welcher Branche wir tätig sind. Wir sind im Endeffekt, die [Unternehmen 5] ist Zulieferer für den
 33 Bereich Apparatebehälterbau in verschiedensten Branchen des Bereichs Apparatebehälterbau. Das geht in die che-
 34 mische Industrie. Das geht in die pharmazeutische Industrie. Das geht in den Tankbau. Das geht teilweise in den
 35 Maschinenbau. Also wir sind breit diversifiziert, aber unsere direkten Kunden beziehungsweise die direkte Bran-
 36 che, wo wir tätig sind, ist der Apparate- und Behälterbau.
 37
- 38 I: Alles klar und mit wie vielen Mitarbeitern insgesamt arbeiten Sie?
 39
- 40 E5: Wir sind hier bei der [Unternehmen 5] und [Unternehmen]. Das ist. Die [Unternehmen] ist noch ein 100
 41 prozentiges Tochterunternehmen der [Unternehmen 5]. Wir sind im Standort in der [Straße]. Wir sind insgesamt
 42 50 Personen im Unternehmen.
 43
- 44 I: Okay, und wie alt ist Ihr Unternehmen? Ich hatte mich natürlich informiert. Da kommen einige Jahre schon
 45 zusammen.
 46
- 47 E5: Genau. Also, [Unternehmen 5] gibt es schon 1926 auf dem Markt. Ja, es ist seitdem ein inhabergeführtes
 48 Unternehmen, also Familienunternehmen, auch wenn der derzeitige geschäftsführende Gesellschafter

49 [Geschäftsführer] heißt. Das liegt aber daran, die [Unternehmen 5], der [Gründer] ist von dem [Geschäftsführer]
 50 der Opa mütterlicherseits gewesen. Deswegen heißt der nicht [Unternehmen 5], sondern deswegen heißt der [Ge-
 51 schäftsführer]. Weil sein Vater im Endeffekt ja die Frau im Endeffekt, die Mutter, die geborene [Unternehmen 5]
 52 gewesen ist, geheiratet hat. Also Herr [Geschäftsführer] führt das quasi in dritter Generation als geschäftsführender
 53 Gesellschafter.

54
 55 I: Haben Sie einen hohen Exportanteil, oder?
 56

57 E5: Ja, also man kann sagen, der Exportanteil bei uns ist so ca., ja, das kommt immer mal auf das Jahr an, aber es
 58 liegt immer so bei 40, 45 Prozent und man kann auch sagen, dieser Exportanteil als solches ist hauptsächlich bei
 59 uns in Europa liegt der. Wir haben zwar auch jetzt ab und zu mal einen Auftrag Übersee. Aktuell haben wir auch
 60 einen Auftrag in Neuseeland laufen, aber man kann sagen, diese 40 bis 45 Prozent konzentrieren sich auf unsere
 61 Länder in Europa unsere Nachbarstaaten in Europa.
 62

63 I: Okay, dann wäre das Vorgeplänkel – sage ich mal – abgehakt und als erstes geht es mir ,so steht es hier im
 64 Themenfeld, um die Quellen der dynamischen Fähigkeiten. Also, was ich damit meine, ist, als ich mir jetzt die
 65 Literatur angesehen habe, das alles geschrieben habe, mein erstes oder zweites Kapitel ist es. Da ging es mir darum,
 66 woher, wenn Sie jetzt, sage ich mal, von sich behaupten würden, Sie sind dynamisch, woher stammt das? Also,
 67 haben Sie viel Praxiserfahrung, viele Unternehmen durchlaufen oder von klein auf Erfahrungen in der Hinsicht
 68 gesammelt oder sind das Charaktereigenschaften, mit denen Sie agil sind?
 69

70 E5: Also, Sie hatten gerade sehr viele Dinge aufgezählt. Da kann ich sagen, ist eine Kombination aus dem. Also,
 71 ich glaube, was sehr, sehr viel macht ist Erfahrung, weil ich glaube im Laufe der Jahre, das Beste, was einem
 72 passieren kann, das tun viele Menschen immer unterschätzen, das ist, wenn man Fehler macht und wenn man dann
 73 aus diesen Fehlern lernt. Das Zweite ist, um Fehler machen zu können, muss man eine bestimmte Persönlichkeit
 74 haben, um zu sagen: „Okay, ich versuche einfach mal bestimmte Sachen.“ Also auch Mut zu haben, Mut zur Lücke
 75 hätte ich fast gesagt. Also, nicht nur im Endeffekt so nach dem Schema F zu arbeiten, sondern mal auch wirklich
 76 außerhalb der Range oder außerhalb der Norm sich auch zu bewegen, um dort Dinge zu erleben oder Dinge ken-
 77 nenzulernen, die man so nicht erlebt. Also, für mich ist das eine Kombination aus vielen Dingen. Es ist einmal
 78 Punkt 1: Persönlichkeit, Punkt 2: Erfahrung, Punkt 3: ist das teilweise auch ein Wissenstransfer. Den Wissens-
 79 transfer, den kann man zum Beispiel auch von erfahrenen Kollegen bekommen oder möglichen Mentoren, mit
 80 denen man auch zusammengearbeitet hat. Den kann man aber auch in Eigenstudium kann man sich Erfahrung
 81 aneignen. Also, es gibt im Endeffekt verschiedene Quellen. Also, deswegen würde ich sagen, das ist eine Kombi-
 82 nation aus Persönlichkeit, aus Erfahrung, aus Wissen, aus Eigenstudium. Eigenstudium heißt jetzt für mich, was
 83 ich eben gesagt habe. Indem man sich einfach auch mal mit Dingen beschäftigt, die jetzt nicht unbedingt typische,
 84 was mein Job im Endeffekt angeht. Ich mache das zum Beispiel sehr, sehr viel. Schau mir sehr, sehr viele Dinge
 85 an, die wenig bis gar nichts mit meinem Job zu tun haben, um einfach da auch mal einen anderen Input aus anderen
 86 Bereichen, aus anderen Branchen, aus anderen Welten, aus anderen Ländern irgendwo zu bekommen. Das ist für
 87 mich besonders wichtig, aus dem ganz einfachen Grund dahingehend, weil ich bin kein Freund, der immer so in
 88 der Norm gerne sich bewegt, weil die Norm heißt für mich, das machen viele und was viele machen. Das heißt
 89 jetzt nicht, dass es gut oder schlecht ist, aber ich möchte ja besser werden. Ich möchte ja was anderes im Endeffekt
 90 machen. Ich möchte mich abgrenzen und das finde ich meistens in der Norm nicht.
 91

92 I: Ja, genau, also wenn ich immer diese Beispiele nenne, dann ist das bei mir oder dann ist das deswegen der Fall,
 93 es gibt diese Kategorien, die theoretisch oder so festgelegt wurden, aber ich habe jetzt auch schon von mehreren
 94 Leuten gesagt bekommen, in der Praxis sieht das ganz anders aus. Ist ja für mich auch eine Erkenntnis, deswegen
 95 versuche ich da weniger mit diesen ganzen technischen Begriffen zu arbeiten, sondern Beispiele zu nennen. Das
 96 waren jetzt, genau, die Quellen, also praktisch die Basis, woher stammt diese Dynamik? Sie hatten eben gesagt,
 97 dass Sie sich auch gerne mal außerhalb der Norm bewegen oder auch daran interessiert sind. Woher kommt denn
 98 diese Freiheit, also, dass Sie das auch machen können?
 99

100 E5: Dass ich das machen kann. Ich mache das, muss ich dazu sagen, das hat. Ich mache das weniger im Job,
 101 sondern ich mache das sehr viel in meiner Freizeit. Das hat jetzt aber nichts damit zu tun, dass ich das in meinem
 102 Job nicht machen möchte, sondern im Job ist halt sehr, sehr viel Tagesgeschäft, steht halt in dem Moment dort an
 103 und das sind sowohl operative als auch strategische Themen, die im Tagesgeschäft anstehen, wo ich einfach mir
 104 da die Zeit dafür zu fehlt. Deswegen ist das für mich, das hat aber nichts damit zu tun, dass ich das irgendwo
 105 zwanghaft für mich sehe, dass ich das machen muss außerhalb von meiner Tätigkeit, sondern ich mache das gerne.
 106 Einfach dahingehend, da geht es für mich nicht einfach um einen Job, sondern es geht auch um meine eigene
 107 Persönlichkeit, mich persönlich auch weiterzuentwickeln. Und daher mache ich das zu 99 Prozent, kann man sa-
 108 gen, ist das außerhalb von meiner Tätigkeit, außerhalb von meinem Tagesgeschäft. Außerhalb von meinem Job.
 109 Das ist quasi für mich. Sie müssen sich das so vorstellen, für mich ist das wie ein Hobby. Ich mache das gerne. Ich
 110 beschäftige mich gerne mit anderen Dingen. Ich beschäftige mich gerne mit neuen Dingen. Ich beschäftige mich

111 gerne mit Themen, die halt nicht Mainstream sind. Und das ist für mich einfach so, wie sagt man so schön, out of
 112 the box denken und das habe ich halt im Endeffekt kennengelernt von so bestimmten Mentoren, erfolgreiche Men-
 113 schen denken nicht im Mainstream, sondern die denken außerhalb der Box (I. Ja) und das muss man erst mal
 114 lernen. Das habe ich auch erst. Das muss ich auch ganz ehrlich sagen, das ist mir erst in den letzten Jahren so
 115 bewusst geworden. So vor 10, 15 Jahren habe ich voll im Mainstream gedacht. Ich habe voll im Mainstream
 116 gehandelt, voll im Mainstream gearbeitet. So wie der Mainstream das gerne hätte und ich habe festgestellt: So
 117 richtig kommst du da nicht weiter. Und dann habe ich mich irgendwann mit dem Thema auseinandergesetzt, aber
 118 das ist für mich Freizeit, aber ich mache das gerne in meiner Freizeit muss ich sagen.
 119

120 I: Ja, okay, Sie haben jetzt gesagt, Freizeit oder nicht im Tagesgeschäft. Wo zeigt sich denn, wo zeigen sich denn
 121 dynamische Fähigkeiten, speziell Ihre, im Tagesgeschäft oder strategisch, also nicht nur operativ?
 122

123 E5: Ja, das kommt eigentlich. Diese dynamischen Tätigkeiten, die zeigen sich im Tagesgeschäft in erster Linie
 124 dahingehend, wenn zum Beispiel wir. Ich nehme mal ein Beispiel, was bei unserem Unternehmen so ist. Es gibt
 125 bei uns, wir haben sehr, sehr technische Produkte im Hause und da geht es im Endeffekt darum: Sie müssen auch
 126 irgendwo auch wettbewerbsfähig bleiben, auch wenn wir in Teilen unserer Produkte einen relativ geringen Wett-
 127 bewerb haben. Trotzdem, der Markt verändert sich, Es kommen immer wieder neue Gegebenheiten auf den Markt.
 128 Also, eine neue, wenn wir bei dem Thema Dynamik bleiben, neue Dynamiken auf den Markt und denen müssen
 129 Sie dann Rechenschaft tragen. indem sie dann im Endeffekt wirklich herkommen und sagen: „Okay, wir haben
 130 jetzt. Wie werden wir zum Beispiel, mein Thema, produktiver?“ Wie bekommen wir eine bessere Produktivität in
 131 einem Bereich Fertigung hin? Dann überlegt man: „Okay, was macht man?“ Maschinen ist ein Thema, wo man
 132 sagt: „Okay, macht man ein Update von Maschinen?“ Schafft man neue Maschinen an. Hat man da im Endeffekt
 133 neue Ideen? Man setzt sich da mit dem technischen Bereich zusammen. Haben die Ideen, wie wir dort im Endef-
 134 fekt, zum Beispiel schnellere Durchlaufzeiten hinbekommen? Ist das rein ein maschinelles Thema? Hat das aber
 135 auch etwas zu tun mit dem Personal? Müssen wir dort Personal gegebenenfalls Personal weiterqualifizieren? Müs-
 136 sen wir Personal gegebenenfalls umbesetzen? Brauchen wir vielleicht sogar zusätzliches Personal oder brauchen
 137 wir auch weniger Personal? Ist im Endeffekt auch ein Thema am Ende des Tages. Also, ich sage mal, so eine
 138 Dynamik kommt sehr, sehr viel auf, wenn man sich mit dem Thema aus meiner Sicht im Tagesgeschäft auseinan-
 139 dersetzt, Wettbewerbsfähigkeit und das ist halt ein nie endendes Thema, dieses Thema Wettbewerbsfähigkeit. Das
 140 kann ich genauso im administrativen Bereich haben. Wir sind da momentan am Überlegen oder haben dort inves-
 141 tiert in ein Produktkonfigurator, wo unsere Produkte im Endeffekt konfiguriert werden. Hintergrund der ganzen
 142 Sache: Wir möchten halt gerade dieses Know How, was wir im Unternehmen haben, was wir in den Köpfen noch
 143 bei vielen Leuten haben, in diesen Produktkonfigurator reinbringen. Also, sehr, sehr viel Technik soll da rein. Was
 144 bringt uns das? Hat das einen Vorteil. Das heißt einmal, der Produktkonfigurator schafft für uns einheitliche Pro-
 145 zesse, Punkt 1. Punkt 2, wir haben diesen Know How Transfer bekommen wir hin, dass das, was bei den vielen
 146 Leuten in den Köpfen ist, die langjährige Erfahrung haben, kriegen wir in diesen Produktkonfigurator eingespeist
 147 und der dritte Punkt bei dem Produktkonfigurator ist, wir bekommen im Endeffekt administrative Themen, zum
 148 Beispiel wie ein Angebot, viel, viel schneller erstellt und wir können das auf viel, viel mehr Schultern verteilen,
 149 auch für die Leute, die nicht technisch so in der Tiefe drin sind wie ein anderer. Das mal als Beispiel.
 150

151 I: Ja, nein, also Beispiele helfen mir immer sehr viel weiter, sind gerne gesehen (E5: Ja). Das heißt, Sie treiben bei
 152 der Dynamik jetzt auch wirklich die grundlegende Umstrukturierung oder Transformationen Ihres Unternehmens
 153 auch an?
 154

155 E5: Ja, das kann in kleinen Schritten sein, das kann auch in großen Schritten sein. Das ist situativ, man muss das
 156 wirklich. Für mich ist das wichtig, zu erkennen und da sind wir wieder so bei diesem Eingangsthema, was wir dort
 157 hatten, auch so Persönlichkeit. Ich glaube, viele haben das Problem, in Unternehmen oder ich glaube, das sehe ich
 158 so, bei vielen Unternehmern, die scheuen sich davor, Dinge zu verändern. Wie sagt der Siegerländer: Ja, das ist
 159 schon immer gut gewesen, was wir da gemacht haben und wieso soll man da irgendetwas verändern. Also, das ist
 160 so das typische und grundsätzlich sage ich auch: „Ja, ich muss nicht immer alles auf den Kopf stellen, aber ich
 161 muss erkennen, wenn es so weit ist, dass ich mich irgendwo anpasse und dass ich aktiv werde.“ Ich muss also
 162 diesen Punkt erwischen. Den wird man nie genau erwischen, aber ich muss den Punkt erwischen, wo ich sage:
 163 „Ich muss jetzt hier was tun. Es reicht jetzt einfach so nicht mehr, so wie wir es gemacht haben. Wir haben jetzt
 164 hier über einen längeren Zeitraum, sind wir haben wir bemerkt, wir kommen da nicht weiter, also muss ich irgen-
 165 detwas anderes in dem Moment machen.“ Und diese Aktivität halte ich dann in dem Moment für sehr, sehr wichtig.
 166

167 I: Und diese Impulse kommen die tatsächlich von Ihnen, also sage ich mal von oben auch oder kommen die aus
 168 dem Unternehmen heraus? Wie ist da die Verteilung?
 169

170 E5: Also, man muss sagen, es kommt sehr, sehr viel von der Führung des Unternehmens. Das muss man schon
 171 sagen, aber bei uns ist das im Endeffekt so: Es ist, sicherlich kommt das aus anderen Hierarchieebenen. Das Ganze
 172 wird dann meistens in dem Moment immer gebündelt. Bei uns, wir haben so einen Führungskreis, in dem wir uns

173 so zusammensetzen. Und ich sage mal, da sind jetzt zum Beispiel unser Betriebsleiter nimmt an dem im Moment
 174 teil und der wiederum hat im Endeffekt in dem Bereich, in dem technischen Bereich in dem betrieblichen Bereich
 175 wiederum einen weiteren Führungskreis mit seinem Gruppenleiter, wo dann im Endeffekt auch so ein Input dann
 176 teilweise auch herkommt, wo die Gruppenleiter dann wiederum mit den Kollegen, die da irgendwelche Themen
 177 ansprechen, das geht dann wie gesagt an den Gruppenleiter. Von dem Gruppenleiter geht das dann in diesen Füh-
 178 rungskreis zur Betriebsleitung und das geht dann wieder weiter in den, ja, Haupt- oder in den Top Management-
 179 Führungskreis des Unternehmens, wo dann solche Sachen besprochen werden. Es geht über viele Ebenen. Es
 180 werden natürlich auch große, bestimmte Dinge, direkt aus der obersten Ebene angesprochen, aber es kommen auch
 181 Dinge aus kleineren Ebenen. Wir sind, was so etwas betrifft, relativ offen und wir sind, was so etwas betrifft, auch
 182 sehr kritikfähig, wo wirklich auch Leute sagen können: „Hier, das und das und das, ist auf gutdeutsch scheiße. Das
 183 funktioniert nicht.“ Das erwarten wir und wir freuen uns auch darüber, wenn die Leute das sagen. Das ist für uns
 184 ein ganz, ganz wichtiger Input. Ob das dann immer umsetzbar ist und ob das dann immer machbar ist. Man be-
 185 kommt ja da auch manchmal die größten Sachen. Das ist dahingestellt. Es ist nicht immer alles umsetzbar, mach-
 186 bar, weil viele Dinge haben halt einfach auch bestimmte, es gibt halt bestimmte Grenzen. Es gibt halt manchmal
 187 eine Grenze. Da haben wir jetzt kein Budget für. Es gibt manchmal eine Grenze. Wir sind da infrastrukturell nicht
 188 für aufgestellt. Es gibt eine Grenze, wo wir einfach sagen: „Um so bestimmte Sachen umzusetzen, muss ich im
 189 Endeffekt erst mal vorherige Schritte umsetzen, um dorthin hinzukommen.“ Aber wir sind da eigentlich sehr, sehr
 190 offen, sehr, sehr transparent, sehr kritikfähig, was die Sachen betrifft und lassen das auch zu aus verschiedenen
 191 Ebenen, aus verschiedenen Hierarchien, das durchzuführen. Zum Beispiel die administrativen Bereiche, kann ich
 192 Ihnen ein weiteres Beispiel nennen. Ich führe mit vielen, vielen Mitarbeitern einmal im Moment immer ein „Whats
 193 up“. Da geht es einfach darum, in diesem Whats up, wie der Name so, wenn man es so frei übersetzt: Was geht.
 194 In dem Termin, da geht es mir im Endeffekt darum, so ein bisschen, das mache ich eine Stunde, einmal im Monat,
 195 da geht es mir einfach darum, einfach von den Leuten zu wissen, ist unter anderem ein Themenpunkt. Es geht da
 196 um die persönliche Weiterentwicklung, aber es ist auch ein Themenpunkt in deinem Bereich: Was können wir
 197 besser machen? Sag‘ mir mal, was man da besser machen können und das sind manchmal, das sind manchmal
 198 banale Dinge. Besser machen heißt nicht immer: Wow, hier kommt jetzt das Riesending und wir sind jetzt insge-
 199 samt in der Fertigung um 2 Prozent in der Produktivität besser. Das sind einfach mal banale Dinge. Um ein Beispiel
 200 zu nennen, hat mir letztens eine Kollegin gesagt: Um einen Intrastart im Endeffekt zu erstellen im anderen Bereich
 201 muss ich den Kollegen immer die und die und die Dokumente alle zur Verfügung stellen, ich muss das immer
 202 zusammensammeln. Das nimmt für mich Zeit in Anspruch, die können da auch direkt zugreifen, wenn man denen
 203 das zeigt und wenn man denen auf entsprechende Ordner, die müssen dann für die freigeschaltet werden, wenn
 204 die darauf Zugriff haben. Das haben wir halt in dem Moment gemacht. Die Kollegen haben da jetzt diese Intrastarts
 205 erstellt, die Informationen haben da jetzt Zugriff drauf, können das in dem Moment einsehen. Für die geht es
 206 schneller. Die brauchen da nicht mehr nachfragen. Die andere Kollegin braucht das nicht mehr zusammenstellen
 207 und schon funktioniert das. Also es sind im Endeffekt auch relativ banale Dinge, wo wir uns unterhalten. Und da
 208 ist zum Beispiel für mich so ein Whatsup, was unter anderem das Thema Verbesserungen beinhaltet, für mich ein
 209 ganz, ganz wichtige Sache, aber ich mache das im Endeffekt nur für den administrativen Bereich. Für den gewerb-
 210 lich-technischen Bereich, da mache ich das nicht, weil ich auch da nicht für zuständig bin. Das macht wie gesagt
 211 die Betriebsleitung. Da wird das im Endeffekt auf einer anderen Ebene abgeklärt. Aber das mal als Beispiel.

212
 213 I: Ja, also Sie hatten eben schon angedeutet, dass es in einigen Bereichen bei Ihnen weniger Wettbewerb gibt oder
 214 die Stärke des Wettbewerbs unterschiedlich stark ist. Wahrscheinlich sind Sie in einer Nische tätig auch, würden
 215 Sie wahrscheinlich sagen und mein Thema ist ja Flexibilität und da frage ich mich, inwiefern ist Flexibilität im
 216 Sinne von Optionsräumen, die man sich offenhält, denn auch in Nischen möglich oder ist der Pfad vorgegeben
 217 praktisch?
 218

219 E5: Nein, Flexibilität ist einfach dahingehend wichtig, auch wenn wir in der Nische sind, zum Beispiel mit unserem
 220 Produkt Halbrohr bei der [Unternehmen 5]. Ist eine absolute Nische, so wie wir das fertigen, würde ich sagen, sind
 221 wir Marktführer dort. Es gibt keinen, der das im Endeffekt in Europa, der das, ich sage mal, auf dem Level fertigt,
 222 wie wir das fertigen, aber man muss dort nach wie vor auch weiterhin oder wir sind da auch weiterhin flexibel,
 223 einfach dahingehend, es kommen ja auch mal neue Ansprüche zu. Es gibt diese Halbrohre, die sind genormt. Es
 224 gibt zum Beispiel, eigentlich gibt es fixe Halbrohrabmessungen. Das sind, mal gerade überlegen, 39 haben wir,
 225 48, 60, 88, 114, ja. Das sind eigentlich so diese fünf Abmessungen. Das sind so diese 5 Standardabmessungen, die
 226 genormt sind. Aber unsere Kunden, die kommen teilweise auch mit Abmessungen an, die außerhalb von dieser
 227 Range sind, weil einfach der Kunde wiederum einen Auftrag angenommen hat, wo der Kunde, sein Kunde, das
 228 vorgegeben hat, dass er ein Halbrohr, genau diese Halbrohrabmessungen darauf haben will. Also, das heißt, es ist
 229 im Endeffekt eine Abweichung von dem Standard und da müssen wir dann in dem Moment flexibel reagieren.
 230 Zum Beispiel haben wir letztens einen Auftrag durchgeführt aus Frankreich. Das ist eine Halbrohrabmessung ge-
 231 wesen, 104, die haben wir vorher noch nie gefertigt. Wir mussten dann in dem Moment für den Kunden speziell
 232 neue Werkzeuge für die Maschinen anfertigen lassen. Das war schon eine entsprechende Investition. Die Werk-
 233 zeuge haben rund, ich weiß das gar nicht, ich glaube 10.000 Euro gekostet. Also speziell nur für diesen Kunden
 234 diese Werkzeuge angefertigt. Dann kam noch mit hinzu, dass war ein sehr, sehr kritischer Werkstoff. Das ist ein

235 sehr nickelhaltiger Werkstoff gewesen. Der ist sehr, sehr weich, sehr, sehr schwer zu verarbeiten. Das heißt, im
 236 ersten Schuss haben wir das Werkrohr nicht hinbekommen. Wir mussten dann noch mal die Werkzeuge nachbe-
 237 arbeiten, hatten extrem. Der Kunde hat extrem Termindruck gehabt, weil wenn wir die Sachen nicht zeitnah aus-
 238 geliefert hätten, hätte der eine sehr hohe pönale Strafen gehabt und wir hätten auch sagen können, muss man auch
 239 dazu sagen, wir haben sehr, sehr viel zu tun in den Halbrohrbereich, hätten sagen können: „Nein, den Auftrag
 240 machen wir einfach nicht. Das tun wir uns nicht an.“ Haben das aber trotzdem in dem Moment durchgeführt und
 241 können jetzt im Nachgang natürlich sagen, wenn irgendwann mal ein Kunde mit dieser Abmessung, die außerhalb
 242 der Range ist, ankommt, dass er die haben möchte, dann können wir die im Endeffekt bedienen, weil wir da jetzt
 243 im Endeffekt wieder Erfahrungswerte gesammelt haben und die nötige Flexibilität haben, indem wir gesagt haben:
 244 Okay, wir setzen uns damit technisch auseinander. wir konstruieren dafür neue Werkzeuge, wir passen für den
 245 Auftrag die Maschinen an. Wir fahren Versuche für den Kunden, damit wir das auch mit diesem Material, was er
 246 dort haben will, dass wir das Halbrohr dort hinbekommen und wir haben es im Endeffekt hinbekommen. Also,
 247 auch wenn wir eine Nische sind und wirklich hätten sagen können, weil wir es momentan nicht nötig haben, diesen
 248 Auftrag hätten durchführen zu können. Wir hätten sagen können: „Lehnen wir ab.“ Wir hätten genug andere Auf-
 249 träge dafür bekommen können in dem Moment. Wir haben es halt trotzdem durchgeführt.

250
 251 I: Ja, und oft, wenn ich jetzt Familienunternehmen lese oder irgendwie in englischen Artikeln lese, wird oft darauf
 252 verwiesen, dass in Familienunternehmen auch begrenzte Ressourcen vorliegen, Zeit, Mitarbeiter, vielleicht auch
 253 finanziell. Spüren Sie das? Müssen Sie mit so etwas umgehen? Grenzt Sie so etwas ein?

254
 255 E5: Ja, das ist aber, ich sage mal, ich finde, das ist jetzt kein familienspezifisches Thema. Also, ich finde, das ist
 256 (Handy klingelt (25:15 bis 26:04). Sorry, also noch einmal kurz Thema Zeit. Sie hatten gesagt: „Zeitbegrenzte
 257 Ressourcen.“ Ich finde, das ist ein grundsätzliches Thema in jedem Unternehmen. Also, ich glaube, wenn ein
 258 Unternehmen herkommt und sagt: „Wow, wir haben so viel Zeit, wir haben so viele Lücken, wo man andere
 259 Sachen könnte.“ Dann hat das Unternehmen für mich, würde das an fehlender Effizienz auch fehlen. Also, ich
 260 finde es wichtig, dass das, dass die Zeit begrenzt ist und dass die Zeit gut gemanagt wird. Ich finde das nicht als
 261 Problem. Ich finde einfach, dass gehört dazu. Na klar, gibt es irgendwo auch Sachen, wenn man jetzt sagt: „Ich
 262 möchte irgendwo investieren.“ Wo man sich da auch Grenzen irgendwo auch aufzeigt. Das ist ganz normal. Aber
 263 ich glaube, zu einem Unternehmen, zu einer vernünftigen, wenn man jetzt bei dem Thema, es geht jetzt so ein
 264 bisschen in den Bereich Wachstumsstrategie. Dann gehört das auch dazu, dass man da so Steps sich setzt. Sich
 265 sagt: „Okay, komm.“ Wenn wir jetzt beim Thema Zeit bleiben. Jetzt zum Beispiel auf Kollegen oder Mitarbeiter
 266 bezogen und dann sagt: „Okay, man merkt, da laufen viele Kollegen, die laufen permanent an der Grenze.“ Und
 267 das ist ein Bereich, wo wir einfach ein großes Wachstum momentan sehen. Das haben wir zum Beispiel im Bereich
 268 Vertrieb. dann stellen wir dort jetzt niemanden neuen ein, weil wir da auch eine Perspektive sehen und wir orga-
 269 nisieren diesen Bereich um. Das haben wir jetzt nicht sofort gemacht, aber das haben wir jetzt auch im Zuge eines
 270 Ausscheidens von einem Kollegen, werden wir in dem Bereich statt einem, zwei neue Kollegen einstellen oder
 271 reinnehmen, um dort, ja, um uns dort noch einmal anders aufzustellen. Das war so vor ein, zwei Jahren, war das
 272 noch nicht denkbar für uns. Aber das ist für mich einfach eine, für mich spielt da einfach so dieses Begrenzen, von
 273 dem Sie eben sprachen, das hat für mich viel mit einem Time Horizon zu tun. Indem man sich bestimmte Steps
 274 dort setzt und sagt: „Okay, man schaut, womit fängt man als nächstes an. Wo schafft man, wenn es notwendig ist,
 275 mehr Zeit. Wo komme ich im Endeffekt her, um jetzt mal das Thema, wenn wir jetzt beim Budget sind. Wir
 276 können das momentan so aus unserem Cash Flow nicht stemmen, wir sind aber so gut, dass wir da im Endeffekt
 277 einen guten Cash Flow aus dieser Sache generieren.“ Nimmt man in dem Moment eine Bank mit hinzu, um eine
 278 Sache zu finanzieren, das hat für mich einfach etwas mit einer guten Planung zu tun. Klar, Sie werden immer im
 279 Unternehmen jemanden finden, der sagt: „Ah, ich habe so viel zu tun.“ Und, das haben Sie immer. Ich, aber ich
 280 finde, das ist kein Problem. Ich finde, das Schöne an dem Reservoir. Ich habe viel zu tun und alles wächst mir
 281 über den Kopf, ich habe mal gerade gar nichts und irgendwie fehlt dann das eine oder andere an der einen Stelle.
 282 Also, ich finde, das ist kein Problem. Ich finde es gut, dass es so ist, dass es so etwas gibt und dass es das im
 283 Endeffekt gibt, die Begrenzung. Weil das schürt in dem Moment, das triggert. Das macht mit einem auch was.
 284 Und das triggert in dem Moment, dass man auch agieren muss. Man kann ja bestimmte Notstände, so will ich sie
 285 mal nennen. Die kann man ja nicht lange stehen lassen irgendwo muss man dann auch irgendwann wieder aktiv
 286 werden. Deswegen triggert so etwas auch.

287
 288 I: Sie hatten gerade auch schon vom Ausscheiden von jemandem gesprochen. Das nehme ich mal so als Anlass,
 289 danach zu fragen, inwiefern sind Sie als Unternehmen oder dann Familienunternehmen generell abhängig von
 290 einzelnen zentralen Personen. Wie gefährlich ist so etwas vielleicht auch?

291
 292 E5: Es gibt sicherlich Leute, die eine wichtige Rolle im Unternehmen einnehmen, aber ich sage ganz klar: „Nein,
 293 wir sind von niemandem abhängig.“ Das gibt es für mich nicht (I: Okay). Also, den gibt es nicht. Wenn das so ist,
 294 dann stimmt etwas im Unternehmen nicht. Klar, man hat mal jemanden, wenn jetzt mal jemand ausscheidet, der
 295 ist 39 Jahre im Unternehmen gewesen. Der geht in den vorzeitigen Ruhestand. Der hat einen großen Wissensstand,
 296 aber wir reagieren ja darauf. Wir haben jetzt einen Produktkonfigurator, schaffen wir einen. Das heißt, da geht

297 dann eine Menge Wissen in dem Moment rein und wenn wir im Unternehmen. Klar, wenn jetzt im Endeffekt 3
 298 wichtige Personen von heute auf morgen, ich sage mal, Betriebsleiter, jemand aus dem Betrieb, der schon ewig da
 299 ist, dann ist das ein Riesenproblem für ein Unternehmen. Ich will das auch nicht kleinreden, aber im Unternehmen
 300 gibt es niemanden, es gibt niemanden im Unternehmen, der wichtiger ist als das Unternehmen. Da muss das Un-
 301 ternehmen entsprechend aufgestellt sein. Das wäre jetzt für mich. Gibt es für mich nicht, nein.

302
 303 I: Okay, ja, ich hatte ja schon einige Fragen gestellt zur Rolle der Geschäftsführung beim Innovationsprozess.
 304 Deswegen: Inwiefern, also wahrscheinlich würden Sie sich als innovativ bezeichnen, aber inwiefern laufen so
 305 Innovationsprozesse ab vielleicht im Kleinen, im Großen? Haben Sie da Beispiele, welche Rolle Sie und die Ge-
 306 schäftsführung auch spielt?

307
 308 E5: Innovativ, das sage ich Ihnen auch ganz ehrlich: Ja, klar bezeichnen wir uns als innovativ, aber da geht immer
 309 mehr bei innovativ. Also Innovationen finde ich, das ist ohne Limit und ich glaube, da kann man immer sagen:
 310 „Da geht immer mehr.“ Aus dem ganz einfachen Grund, bei Innovation ist halt einfach, hat halt manchmal auch
 311 so eine kleine Hemmschwelle. Ich spreche jetzt nicht von der Geschäftsleitung, sondern ich hatte ja eben auch
 312 diesen Prozess genannt, wo bei uns auch teilweise Innovation herkommt, aus verschiedenen Bereichen. Das ist
 313 manchmal auch für die Leute dahingehend schwierig, weil Innovation heißt immer so ein bisschen noch was zu-
 314 sätzlich, noch ein bisschen mehr Arbeit, weil irgendjemand muss das ja begleiten. Das ist ja meistens. Wir sind ja
 315 so diese Innovationsthemen, wenn es größere Sachen insbesondere sind, ist das ja eine Sache, die ja außerhalb
 316 vom Tagesgeschäft irgendwo mitlaufen müssen und das gestaltet sich dann schon schwierig und ich würde mir da
 317 im Endeffekt was so dieses Innovationsthema betrifft, würde ich mir immer mehr wünschen. Klar, man muss
 318 natürlich als Geschäftsleitung dem auch Rechenschaft tragen, indem man sagt, die Leute sind innovativ, kommen
 319 an mit irgendwelchen Ideen. Da muss man irgendwo natürlich auch in die Umsetzung gehen. Also, es ist ein
 320 ziemlicher Balanceakt das Ganze, aber wenn ich das jetzt mal bei uns vergleiche, so was wir in den letzten Jahren
 321 da geschaffen haben. Bei uns ist teilweise Innovation einfach auch dahingehend schwierig, weil wir halt diese
 322 Themen, die wir haben, wenn es jetzt technisch wird, weil wir halt dieses Nischenprodukt haben und alles was da
 323 drum herum ist, wenn man dort innovativ ist, das kriege ich nicht irgendwo von der Stange gekauft. Wenn ich jetzt
 324 zum Beispiel eine Maschine haben will, die kann ich nicht von der Stange kaufen, sondern das ist im Endeffekt,
 325 da müssen wir unseren Input mit reinbringen. Ich kann doch nicht sagen zum Sondermaschinenbauer: „Hier bau
 326 mal die Maschine dafür.“ Sondern der braucht auch ganz, ganz viel von unserem Input in dem Moment. Und das
 327 sind halt sehr, sehr langwierige Prozesse. Jetzt ist das natürlich aber auch ein Vorteil, das Ganze, weil es im End-
 328 effekt nicht jeder nachmachen kann so eine Geschichte. Also, gerade so diese Innovationsprozesse gestalten sich
 329 halt sehr, sehr langwierig und als sehr schwierig an, gerade in dem Bereich, wo wir sind. Wenn es jetzt größere
 330 Dinge sind, weil einfach viele, viele Sachen, die wir haben, da können wir kein Know How mal eben von außen
 331 hinzukaufen. Wir können auch niemanden von außen hinzukaufen, der das irgendwo federführend begleitet, weil
 332 einfach vieles tiefgründiges Wissen einfach in dem Moment fehlt, weil wir halt in dieser Nische auch tätig sind.
 333

334 I: Ja. Und damit hängt ja auch zusammen, dass Sie schon eine sehr lange Tradition haben und mir geht es halt bei
 335 meiner Untersuchung auch um diesen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Als dieses lange unabhängige Bestehen
 336 als Familienunternehmen. Wie halten Sie diesen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, diesen dauerhaften denn auf-
 337 recht? Ist der immer so? Kommt der manchmal in Gefahr? Müssen Sie den treiben?

338
 339 E5: Ja, also ich sage mal so, dass ist eine permanente Weiterentwicklung und das ist auch im Endeffekt. Das sind
 340 permanente Weiterentwicklungen aus meiner Sicht mit Entscheidungen, die man treffen muss. Und man darf da
 341 nicht zu viele Sachen auf die lange Bank legen, sondern man muss da wirklich auch herkommen und regelmäßig
 342 entscheiden. Mal so ein Beispiel, wenn ich jetzt im Bereich Halbrohr noch mal zurückgehe, das kann ich da sehr,
 343 sehr gut vergleichen. Wir hatten vor 4 Jahren, hatten wir noch einen sehr, sehr starken Wettbewerber gehabt auf
 344 dem Westerwald. Das war eigentlich unser Hauptwettbewerber in Europa. Also, man kann sagen, ja, der hat so
 345 von dem Gesamtumsatz hat der, den es so auf dem Markt gibt, gab, damals hat der ein Drittel gemacht und wir
 346 zwei Drittel gemacht. So, was haben wir im Endeffekt gemacht? Irgendwann ist der Wettbewerber auf uns zuge-
 347 kommen und hat gemerkt: „Okay, wir sind da schon sehr, sehr stark in dem Bereich.“ Und das ist dann in dem
 348 Moment ein Weiterentwicklungsschritt gewesen, indem er uns angeboten hat, seinen Bereich, seinen Fertigungs-
 349 bereich zu übernehmen. Den haben wir dann gekauft. Das war für uns zu dem damaligen Zeitpunkt eine sehr, sehr
 350 große und sehr, sehr schwierige Investition muss man sagen, was sicherlich auch bestimmte Risiken irgendwo
 351 gehabt ha. Wir sind aber diesen Schritt halt gegangen, indem wir halt, was ich eben gesagt habe, gesagt haben:
 352 „Okay, wir wollen uns mal weiterentwickeln.“ Weil der Vorteil, den wir dadurch hatten, als wir den Wettbewerber
 353 übernommen haben, bei uns gab es bestimmte Wandstärkenbereiche im Halbrohr, die konnten wir nicht abbilden.
 354 Wir konnten nur bis 4 mm Wandstärke Halbrohre darstellen. Dadurch, dass wir den Wettbewerber mitzugenom-
 355 men haben, können wir jetzt Halbrohre bis 6 mm Wandstärke hinzunehmen. Das heißt, wir konnten auch noch
 356 zusätzlich Kunden bedienen, die wir bis dato nicht bedienen konnten, weil und einfach die Maschine dafür gefehlt
 357 haben und die Maschinen, die wir jetzt gekauft haben, konnten das in dem Moment gewährleisten. Und das ist für
 358 mich halt ein typischer Schritt so gewesen. Also, es ist immer, diese Weiterentwicklungen auch erhalten und

359 irgendwann eine Entscheidung treffen und das kann auch mal sein, wenn man jetzt mal die Geschichte von [Un-
 360 ternehmen 5] betrachtet: [Unternehmen 5] hat mal angefangen als Kesselschmiede. Sie müssen sich vorstellen, in
 361 den 30er, 40er Jahren, da wurden mit Hand noch solche Kupferkessel, die wurden zurecht gehämmert und da
 362 wurde drin die Wäsche n gewaschen. Das war so der Ursprung von [Unternehmen 5] und von [Unternehmen 5]
 363 und auch von [Tochterunternehmen] bzw. von [Unternehmen 5] in erster Linie war immer die Stärke in den letzten
 364 Jahren und Jahrzehnten, dass wir auch in andere Branchen reingegangen sind, dass wir auch andere Produkte
 365 hinzugenommen haben, weil diese Heizkessel, was wir gemacht haben, das macht [Unternehmen 5] nicht mehr.
 366 Zum Beispiel dieses Thema Halbrohre, um darauf noch mal zurückzukommen, was uns sehr, sehr stark macht bei
 367 der Firma [Unternehmen 5], was wird irgendwann mal mitreingenommen haben, das ist eigentlich erst so Ende,
 368 Ende 80er, Anfang der 90er Jahre, gut das sind jetzt auch schon 30 Jahre irgendwo, woher. Aber das ist jetzt noch
 369 nicht eine Sache, was wir jetzt seit 50 Jahren oder 60 Jahren machen. Das hat sich irgendwann verändert und, wie
 370 gesagt, ich sehe das einfach so, Weiterentwicklung, Veränderungsprozesse, Entscheidungen treffen, das ist für
 371 mich eine Kombination aus allem. Und wer weiß, irgendwann unsere. Wie gesagt, das Produkt Halbrohr macht
 372 momentan bei uns 60, 70 Prozent unseres Umsatzes aus. Vielleicht macht das in zehn Jahren nur noch 20 Prozent
 373 des Umsatzes, da wir irgendwelche anderen Produkte mit hinzugenommen haben.

374
 375 I: Okay, dann meine letzte Frage, das stelle ich immer als letzte Frage: Welche Rolle spielt es denn, dass Sie ein
 376 Familienunternehmen sind für meine Thematik? Vielleicht auch in Abgrenzung zu großen Unternehmen, zu Kon-
 377 zernen, internationalen Unternehmen?
 378

379 E5: Also, ich kann es glaube ich im Endeffekt beurteilen, weil ich in einem großen Konzern gearbeitet habe. Ich
 380 habe in München schon für ein Unternehmen gearbeitet. Ist jetzt glaube ich auch ein Dax 30 Unternehmen. Ist die
 381 MTU Ergo Engines, da haben seinerzeit, als ich da war, 8000 Leute gearbeitet und jetzt arbeite ich, ich habe dann
 382 zwischendurch danach bei einem Maschinebauer gearbeitet, wo so rund 200 Leute gearbeitet haben, also ich kann,
 383 glaube ich, schon sagen, ich kenne so die Stufe zwischen großem Mittelstand und kleinem Mittelstand, wo ich im
 384 Endeffekt jetzt bin. Ich glaube, das würden die meisten sagen, was bei den großen Unternehmen, was teilweise
 385 aber auch sein muss, weil sie haben da bestimmte Prozesse, die auch eingehalten werden müssen, was wir nicht
 386 im Unternehmen haben: Es werden mittlerweile sehr, sehr, sehr, sehr viele Prozeduren, um zu Entscheidungen zu
 387 kommen. Die werden, müssen unwahrscheinlich groß aufgearbeitet werden in Großunternehmen. Das geht über
 388 viele, viele Gremien, die dort im Endeffekt mitentscheiden und es kann sehr, sehr langwierig sein. Das haben wir
 389 bei uns im Hause nicht. Also, bei uns geht es gerade darum, gerade Entscheidungen, die gehen relativ schnell, die
 390 sind sicherlich wollen wir da auch eine entsprechende Fundamentaldaten haben, zum Beispiel hier, wir treffen
 391 keine Entscheidungen ohne Zahlen, Daten, Fakten, aber das muss nicht im Endeffekt wie ich das auch so einem
 392 Großunternehmen kenne ich das zum Beispiel, wenn das im Endeffekt darum geht, irgendein Projekt zu entschei-
 393 den, da habe ich teilweise 60-70 seitige Präsentationen im Endeffekt erstellt, die dann durch verschiedenen Gremien,
 394 durch verschiedene Gremien gelaufen sind, wo dann noch mal weitere Präsentationen hinzukommen. Das haben
 395 wir bei uns nicht, nein. Bei uns ist dann, wenn es darum geht Zahlen, Daten, Fakten. Da wird dann eine Excel-
 396 Tabelle aufgemacht. Da werden dann natürlich schon die Zahlen in dem Moment irgendwo belegt und die Daten
 397 zusammengestellt und die Fakten zusammengefasst, aber dann geht es so in einem Entscheidungsprozess, das
 398 geht dann viel, viel schneller am Ende des Tages und ich glaube auch in so einem Familienunternehmen, so kenne
 399 ich das, spielt auch immer eine große Rolle dieser persönliche Kontakt Inhaber zu den Mitarbeitern, weil in so
 400 größeren Unternehmen, das geht das auch mal schnell, da haben Sie alle zwei Jahre einen neuen Geschäftsführer,
 401 weil irgendeine Geschäftsführung doch nicht nach dem Gusto der Gesellschafter sind, die gar nichts mit , die gar
 402 nicht operativ im Unternehmen tätig sind, sondern nur als Gesellschafter fungieren und dann geht es mal schnell,
 403 da geht es mal schnell, dass da immer mal wieder eine neue Geschäftsführung ist. Wir kennen das, ich kenne das
 404 zum Beispiel von unserem Wettbewerber, der auf dem Westerwald sitzt. Einer davon, die hatten glaube ich in den
 405 letzten zehn Jahren bestimmt also mindestens drei oder vier neue Geschäftsführungen gehabt, weil die Inhaberfa-
 406 milie die Gesellschafter ist die Familie Schäfer aus Neunkirchen, die haben damit nichts operativ zu tun. Die setzen
 407 da sich dementsprechend einen Geschäftsführer rein und wenn das aus deren Sicht nicht funktioniert, dann kommt
 408 halt der nächste. Und ich glaube, so ein Problem ist dann aus meiner Sicht, um auf ihre Frage zurückzukommen,
 409 es fehlt so ein bisschen der Bezug, ich glaube, es ist immer wichtig, so einen Bezug von jedem einzelnen Unter-
 410 nehmen nicht nur zu dem Unternehmen zu haben, weil das Unternehmen, das ist halt keine Person, sondern auch
 411 einen Bezug zu Personen zu haben und das haben halt im Endeffekt inhabergeführte Unternehmen, weil das in
 412 dem Moment zum Beispiel bei der Firma [Unternehmen 5] ein [Geschäftsführer] halt da ist, den halt jeder kennt,
 413 der weiß: „Okay, dem sein Opa hat das Unternehmen gegründet, der ist halt im Endeffekt, ja, er ist halt im Endef-
 414 fekt, der steht halt vor dem Ganzen, dem Unternehmen.“ Das mal als Beispiel zu dem. Ich glaube, diesen Bezug
 415 zum Unternehmen machen halt Menschen logischerweise nicht nur an dem Namen eines Unternehmens fest, son-
 416 dern das machen Menschen an Personen des Unternehmens fest und das ist halt irgendwo ganz, ganz wichtig oder
 417 das sehe ich auch als Vorteil an einem inhaber- oder inhaber- oder familiengeführten Unternehmen, weil da in dem
 418 Moment nicht nur eine Person da ist, sondern die Person auch hinter diesem Namen steht.
 419

420 I: Ja, so, vielen Dank auf jeden Fall. das hat mir sehr geholfen. Das war es auch von meiner Seite mit den Fragen
421 außer Sie sagen, Ihnen ist noch ein Gedanke gekommen, der sehr wichtig für meine Thematik ist, den ich jetzt
422 vergessen habe, ansonsten bedanke ich mich auf jeden Fall für Ihre Zeit. Ich weiß, es ist immer viel zu tun, des-
423 wegen bin ich sehr dankbar (E5: Ach, kein Problem), dass Sie mir da helfen.

424
425 E5: Ja, sehr gerne. hat mir auch Spaß gemacht. Ich fand die Fragen von Ihnen auch sehr interessant. Finde ich gut,
426 in welche fragen Sie da so im Endeffekt für ihre Dissertationen diese Themen leiten, weil ich glaube, es ist schon
427 ein sehr interessantes Thema, ein sehr wichtiges Thema, weil es haben eigentlich viele auf dem Schirm, diese
428 Themen oder dieses Thema, aber ich glaube, es wird aus meiner Sicht noch zu wenig tiefgründig bearbeitet das
429 Ganze. Und ich glaube, da werden Sie wahrscheinlich viel, viel Input mit Ihrer Dissertation liefern können. Wie
430 gesagt, es hat mir auch Spaß gemacht. Ich habe so von meiner Seite keine Themen mehr. Sie haben meine Mobil-
431 nummer oder auch meine Mail-Adresse. Wenn Sie dann im Nachgang irgendwas noch haben, was Ihnen noch
432 wichtig ist oder wo Sie sagen: „Okay, hier habe ich doch noch etwas, was ich nachfragen möchte.“ Können Sie
433 mich gerne jederzeit kontaktieren, dann können wir gerne da noch mal einen Termin machen, ist überhaupt kein
434 Problem. Aber wie gesagt, ich wünsche Ihnen da auf jeden Fall bei Ihrer Dissertation viel Erfolg. Ich glaube, das
435 ist auch nicht immer so einfach, den ganzen Schmu dann zusammenzustellen und irgendwann sagt man da, hof-
436 fentlich habe ich bald den ganzen, das nehmen wir jetzt mit auf, hoffentlich habe ich bald Scheiß erledigt. Das
437 kann ich mir auch vorstellen. Ich kenne das auch an der einen oder anderen Stelle, aber das ist halt normal und
438 irgendwann, wenn man es dann fertig hat, dann kann man auch stolz darauf sein, was man da geschafft hat.

439
440 I: Ja, nein, es ist ein Haufen Arbeit, aber besser man hat den Haufen Arbeit mit einem Thema, das interessant ist,
441 als dass man das einfach nur wegen des Dokortitels macht am Ende.

442
443 E5: Ja, das ist so. ich wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg.

Anhang 3.2.6: Interview 6

Transkriptionskopf Interview 6			
Datum:	14. April 2022	Expertenkürzel:	E6
Dauer (min):	51:56	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Video-Meeting	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 105: Transkriptionskopf Experteninterview 6

- 1 E6: So.
2
- 3 I: Ja, guten Tag, erst mal vielen Dank schon mal, dass Sie sich bereiterklärt haben, mir zu helfen. Vorab: Ich werde
4 das Interview nachher abtippen müssen, also mir anhören müssen und abtippen müssen, deswegen wollte ich Sie
5 schon mal vorwarnen, dass ich zumindest die Audiospur ab jetzt aufzeichne, falls das für Sie in Ordnung ist nat-
6 türlich.
7
- 8 E6: Ja.
9
- 10 I: Okay, genau. Also, ich glaube, ich weiß nicht, ob ich es geschrieben habe, aber es wird natürlich alles anonymi-
11 siert. Also, wird ohnehin keine Rückschlüsse auf die Interviewpartner oder das Unternehmen geben. Das ist so
12 wieso so vorgesehen. Also, ich würde sagen, wir fangen einfach an, und zwar stelle ich einfach mal mich kurz und
13 das Projekt vor. Und zwar: Mein Name ist Nico Mues, ich bin Promotionsstudent oder wissenschaftlicher Mitar-
14 beiter an der Universität in Siegen. Sitze hier im Unteren Schloss in Siegen. Da ist unsere Fakultät und unser
15 Lehrstuhl und mache Vorlesungen und natürlich noch mein Dissertationsthema, also Flexibilität im Mittelstand.
16 Da bin ich jetzt auch schon eine gewisse Zeit dran. Im ersten Teil hatte ich eine statistische Umfrage. Die habe ich
17 ausgewertet und jetzt will ich noch Interviews machen, um den Praxisbezug herzustellen, weil Statistik und The-
18 orie ist immer nur eine Seite der Medaille. Das konnte ich jetzt schon auch herausfinden in den Interviews, die ich
19 bisher führen konnte. Heute hatte ich auch schon ein paar. Genau, mir geht es um die Flexibilität im Mittelstand,
20 vor allem in eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen. Mir geht es um die Flexibilität, Dynamik, In-
21 novationen. Welche Rolle der Hintergrund des Mittelstands dort spielt und genau. Eigentlich wie mit Komplexität
22 umgegangen wird und die Innovationskraft aufrechterhalten wird und vor allem geht es mir eben um diese Person
23 des Eigentümers und der Geschäftsführung, also, wirklich der Fokus eher auf der Geschäftsführung. Nicht generell
24 auf dem Mittelstand. So, genau, den. Vielleicht zur Methodik oder generell, ich hatte Ihnen ja diesen Interview-
25 leitfaden geschickt. Der muss aber gar nicht vorbereitet werden. Es geht mir eh ohnehin darum, dass so frei wie
26 möglich geantwortet wird. Also, weder dass Sie irgendwie glauben, ich höre am liebsten irgendetwas. Also, nicht
27 dass mir hier vorgefertigte Antworten gegeben werden und was mir jetzt schon immer geholfen hat, waren viel-
28 leicht so etwas wie Beispiele. Genau, also so frei wie möglich, eigentlich will ich Ihnen da den Freiraum lassen
29 und so wenig wie möglich fragen. Ich gebe da höchstens vielleicht so die Themenblöcke vor. Ja, falls Sie.
30
- 31 E6: An welcher Fakultät sind Sie?
32
- 33 I: Das ist die Fakultät 3 und, also, Wirtschaftswissenschaften, dann haben wir noch Wirtschaftsrecht und mein
34 Lehrstuhl ist speziell für Personalmanagement und Organisation. Also, aber.
35
- 36 E6: Sie machen auch schon, Sie machen ja schon Vorlesungen an der Uni.
37
- 38 I: Genau, jetzt sind die Hörsäle wieder offen. Am Dienstag war Vorlesungsbeginn. Genau, wir dürfen in unser
39 neues Hörsaalgebäude. Ich weiß nicht, wahrscheinlich kennen Sie es, früher war hier Karstadt. Jetzt sind da unsere
40 neuen Vorlesungssäle drin.
41
- 42 E6: Ich weiß. (I: Die sind) Wir arbeiten ja noch sehr eng Uni Siegen zusammen. Die haben uns ja bei einer Ein-
43 führung eines ERP-Systems begleitet und tun das immer noch. Das ist dann die Fakultät Wirtschaftsinformatik,
44 glaube ich.
45
- 46 I: Ja, genau. Die sind auch bei uns. Die sind aber auch zum Teil beim Maschinenbau. Also, ein bisschen, ich glaube
47 Maschinenbau, die Wirtschaftsingenieure, die sind noch am Haardter Berg. Ich glaube, die bleiben da auch erst
48 mal noch.
49

- 50 E6: Nein, ich bin schon mal in der Oberstadt gewesen, am Oberen Schloss. Da war da der Ansprechpartner aus
 51 dem Bereich Wirtschaftsinformatik, mit dem wir zusammenarbeiten. Der war auch in dem Gebäude. Der müsste
 52 also irgendwie.
 53
- 54 I: Ja, die. Genau, ja. Ich fange einfach mal an, genau, das Themenfeld 1. Zu Ihrer Person, zu Ihrem Unternehmen,
 55 das konnte ich ja schon wissen, also, die groben Grunddaten, aber welcher in Branche würden Sie selbst denn
 56 sagen, sind Sie tätig?
 57
- 58 E6: In welcher Branche? Na gut, das Ganze nennt man flexible Blechbearbeitung, mal ein schneller Aufhänger,
 59 Wort Flexibel ist stark da drin. Flexibel steht dabei für werkzeugungebundene Fertigung, heißt schnell aus einer
 60 Kundenanfrage ein Produkt machen. Es gibt ja die werkzeuggebundene Fertigung, wie Stanzgetriebe, die, sagen
 61 wir einfach mal als Beispiel als Pendant für die Blechbearbeitung die Stanzbetriebe, die aus Werkzeugen über
 62 Hydraulikpressen Bauteile fertigen, mal ganz simpel ausgedrückt. Die haben halt, das ist immer, immer damit
 63 verbunden, dass für das Bauteil, meistens Serienbauteile Werkzeuge angefertigt werden müssen, was halt eine
 64 lange Vorlaufzeit hat im Vergleich zur flexiblen Blechbearbeitung, wo es bei uns wird das über in der flexiblen
 65 Blechbearbeitung angewendeten Technologie ist es halt möglich, relativ schnell aus der Kundenanfrage ein Stück
 66 Blech zu machen. Weil halt die dafür benötigten Werkzeuge maschinengebunden alle schon, schon vorhanden
 67 sind und man nicht erst in diese Werkzeugkonstruktion, Werkzeuganfertigungsphase rein muss. Also, ich kenne
 68 es halt, diese flexible Blechbearbeitung. Lasern, Abkanten, Schweißen, solche Geschichten. Und, ja, man nennt
 69 diese Branche flexible Blechbearbeitung. (I: Ja) Arbeiten tun wir mit Metallbearbeitung/flexible Blechbearbeitung.
 70
- 71 I: Alles klar, und wie viele Arbeiter, mit wie vielen Mitarbeitern arbeiten Sie?
 72
- 73 E6: Wir liegen momentan bei 67 Leuten.
 74
- 75 I: Ja. Und wie alt ist Ihr Unternehmen?
 76
- 77 E6: 1992 sind wir jetzt. Dieses Jahr auch 30 Jahre.
 78
- 79 I: Haben Sie einen hohen Exportanteil oder eher niedrig?
 80
- 81 E6: Fast, fast gar nicht.
 82
- 83 I: Okay. Alles klar, das war dann auch schon, ja, das Vorgeplänkel. Wie gesagt, es geht mir um Dynamik und
 84 Flexibilität vor allem von Ihrer Person in Bezug auf eigentümergeführte Unternehmen und da ist jetzt meine Frage,
 85 vielleicht etwas technisch formuliert, was sind Quellen von Ihren dynamischen Fähigkeiten, also, was glauben Sie,
 86 wenn Sie sich als dynamisch beschreiben würden, wo kommt das her?
 87
- 88 E6: Ich persönlich?
 89
- 90 I: Genau.
 91
- 92 E6: Ja, erst mal muss ich mich mal als dynamisch bezeichnen, da geht es ja schon mal los. Quellen, warum ich
 93 dynamisch bin. Ja, gut, Quelle ist sicherlich, wenn ich es auf den Beruf beziehe, ich beziehe es jetzt mal auf den
 94 Beruf, ist sicherlich, Marktanforderungen, die das hergeben und die das bedingen, so. Marktanforderungen bedin-
 95 gen ein hohes Maß an Dynamik und Flexibilität, die in den vergangenen 20, 25 Jahren stetig steigen. Das heißt,
 96 Kunden wollen immer schneller bedient werden. Durch, ja, auch die Effekte, die Globalisierungseffekte sind über-
 97 haupt Projektlaufzeiten deutlich kürzer geworden. Man ist viel schneller in der Lage, mit, aus irgendeiner Projekt-
 98 anfrage auch tatsächlich ein Produkt zu machen. Verkehrswege sind verkürzt. Informationswege sind verkürzt und
 99 das hat halt mit sich gebracht, dass man diesen, diesen Aspekt Nutzen genutzt hat in den 23 Jahren, um halt die
 100 Geschwindigkeit bei, sagen wir mal bei, einfach, Projekten zu erhöhen und gerade in der flexiblen Blechbearbei-
 101 tung, in unserem Metier, erwartet man das umso mehr, weil wir halt relativ schnell aus einer Zeichnung ein Produkt
 102 machen können, dadurch ergibt sich zwangsläufig eine Dynamik, die man verinnerlichen muss, auch als Person,
 103 dass man sagen muss: „Okay, eine der Stärken des Unternehmens muss es sein, maximal dynamisch und flexibel
 104 zu sein und, ja, um möglichst der Schnellste am Markt zu sein, um langfristig sein Dasein zu rechtfertigen.“ Letztes
 105 Jahr, in der Krise, haben wir das bei den Masken gemerkt, in der Materialversorgung. Es ist jetzt auch wieder so,
 106 da ging es vorrangig darum, ging es gar nicht mehr um den Faktor Preis, ging es einfach nur noch darum, wer hat
 107 Material da, wer kann liefern und wir hatten, wir waren im letzten Jahr erfolgreich, weil wir einfach lieferfähig
 108 waren. Das hat auch wieder eine gewisse Dynamik bedingt, in puncto Beschaffung von Materialien und, das haben
 109 wir geschafft. Also, der Markt gibt das her und natürlich die, die, auch diese geopolitischen Herausforderungen
 110 der letzten Jahre, die aktuellen geopolitischen Voraussetzungen, Bedingungen. Die Pandemie und gefühlt kommt
 111 man eigentlich gar nicht mehr in den Zyklus rein, dass man sagt: „Okay, wir wollen mal wieder normale Zeiten

112 haben. Wir wollen mal wieder eine Konstanz haben in der, in den wirtschaftlichen Zyklen über Jahre.“ Das gibt
 113 es in den letzten zwei, drei Jahren gar nicht. Auch das hat noch mal das Maß an Dynamik erhöht, was man selber
 114 an den Tag legen muss, um auf immer, um auf Ereignisse mit immer größeren Auswirkungen für die Unternehmen
 115 schneller reagieren zu können, also man wird, um es zusammenzufassen, vom Markt getrieben, von geopolitischen
 116 Einflüssen getrieben, von der Pandemie getrieben. Das hat sich noch mal verstärkt in den letzten zwei, drei Jahren
 117 das Maß an Dynamik erhöht und wenn man das nicht mitgeht, dann ist man weg vom Fenster.
 118

119 I: Ja, genau Sie hatten schon gesprochen. Also, diese, diese Komplexität, das ist bei mir auch ein wichtiges Thema,
 120 vor allem halt die Komplexität, die von außen an einen herangetragen wird. Was ist denn Ihre Rolle oder generell
 121 die Rolle der Geschäftsführung bei dieser Komplexität, also so als Schnittstelle zwischen Umfeld und Unterneh-
 122 men. Sie Sie da die treibende Kraft oder sind Sie der Organisator dabei?
 123

124 E6: Was ist treibende Kraft?
 125

126 I: Genau, also, bei mir zum Beispiel ein Erfolgsfaktor oder der Wichtigste ist Innovationskraft, also inwiefern
 127 treiben Sie die Innovationen noch persönlich an oder kommen die eher von unten an Sie herangetragen aus der
 128 Entwicklung, aus der Konstruktion?
 129

130 E6: Gut, beides. Also, gute Frage. Ja, sicherlich bin ich jetzt auch bei manchen Dingen treibende Kraft. Beispiels-
 131 weise bei diesen ERP-Einführungsprojekt bin ich treibende Kraft. Sehr viel mehr mittlerweile auch Coach. Da bin
 132 ich als Coach derjenige, der die Leute antreibt, der die Leute motiviert, der aber auch den Leuten, die Leute aus-
 133 bildet, die Leute trainiert und bei Themen, wo noch Wissenslücken sind, dabei unterstützt, diese Wissenslücken
 134 zu füllen und damit quasi, nicht der Einzige, aber sagen wir mal der Treiber zu sein, Wissen flächendeckend zu
 135 vermitteln und somit Kompetenz aufzubauen oder Motivation und Sicherheit bei der Belegschaft und Selbstver-
 136 trauen aufzubauen.
 137

138 I: Ja, und Sie haben ja schon gesagt, also Ihre Branche nennt man schon flexibel. Das trägt die im Namen. Wo
 139 haben Sie im Unternehmen denn diese Flexibilität verankert? Oder wo sind da diese Optionen, ganz schnell neue
 140 Aufträge, noch nie dagewesene Aufträge zu erledigen. Wo zeigt sich das in den Unternehmensstrukturen auch?
 141

142 E6: Ja, ja, gut, der Vertrieb, klar ist der Vertrieb, in der gesamten Organisationsstruktur. Letztlich muss das Un-
 143 ternehmen darauf ausgerichtet sein und jeder wissen, was die Stärken sind, seine eigenen Stärken sind. Ja, der
 144 Vertrieb weiß, dass wenn er eine Anfrage kriegt, die meistens innerhalb von ein, zwei Tagen beantwortet werden
 145 muss und in Form eines Angebots, und bei eingehender Bestellung nicht viel Zeit bleibt, die Bestellung zu bear-
 146 beiten. Dementsprechend haben wir auch mittlerweile Schnittstellen reduziert im neuen ERP-System, wo wir vor-
 147 her irgendeine Lösung hatten, hatten wir jetzt das Ganze in das System gekriegt, was einfach auch eine Erleichte-
 148 rung in der Ablauforganisation darstellen soll, um eben diesem Tempo Rechnung zu tragen, um eben auch mehr
 149 Transparenz in die Prozesse. So, das zieht sich dann durch, durch sämtliche Abteilungen, Vertrieb, Arbeitsvorbe-
 150 reitung, im Prinzip durch, weshalb beispielsweise eine systemisch abgebildete
 151

152 (Verbindung unterbrochen 20:26 bis 21:45)
 153

154 I: Ich glaube, hier in der Löhrrstraße war gerade das Internet weg, aber es ist kein Problem. Zum Glück habe ich
 155 noch eine Sicherungsaufnahme, aber ich mache einfach mal weiter. Das kommt öfter mal vor hier. Also, was
 156 passiert hier? Ah, achso, jetzt ist alles gut. genau, wir waren gerade dabei, wo es Flexibilität in Ihren Unterneh-
 157 mensstrukturen gibt. Würden Sie Ihr Unternehmen denn als innovativ bezeichnen selbst?
 158

159 E6: Ja, gut, ich sage mal, im Vergleich zu. Also, wir sind ein reines, reiner Lohnfertiger, aber wir haben keine
 160 eigenen Produkte. Wir fertigen nach Kundenzeichnung, gehören zu den sogenannten Jobshoppern. Das heißt, im
 161 Vergleich zu denjenigen, die eigene Produkte fertigen, da würde ich uns eher als weniger innovativ bezeichnen,
 162 wenn sich Innovation durch Ideen, Kreativität kennzeichnen. In puncto Anpassung an Marktgegebenheiten haben
 163 wir im letzten Jahr unsere Innovationen unter Beweis gestellt.
 164

165 I: Also zeigen sich die Innovationen dann eher auf Prozessseite dann bei Ihnen oder Produkte, weil Sie ja auch
 166 sagen, Sie stellen einen.
 167

168 E6: Prozess und Technologie.
 169

170 I: Genau, also.
 171

172 E6: Prozess und Technologie, weniger auf Produkte, weil Produkte variieren. Ja, wir sind viel im Projektgeschäft
 173 tätig. Das heißt, selbst bei langjährigen Kunden machen wir heute das Produkt, morgen das Produkt, übermorgen

174 ein drittes Produkt, was niemals dasselbe Produkt ist. Das ist im Projektgeschäft üblich. Also, würde ich das eher
 175 so Innovation in puncto Prozesse, in Bezug auf Prozesse und Technologien, würde ich es und, ja, Prozess und
 176 Technologie.

177
 178 I: Ja, gab es denn in Ihren zwanzig oder in Ihrer Bestehenszeit, gab es da schon, sage ich mal, großartige Kursän-
 179 derungen in Ihrem Unternehmen, bei Ihrer Strategie, sodass Sie sagen können: Im Zeitablauf hat sich unsere Be-
 180 weglichkeit, jetzt nicht nur während der Zeit der Pandemie, schon geäußert in diesen oder jenen Bewegungen?
 181

182 E6: Ja, gut, es hat schon Strategiewechsel gegeben, auch einschneidende Strategiewechsel gegeben. Also, einmal
 183 ist das Unternehmen ja mal als reine verlängerte Werkbank für unsere [Schwesterfirma] Industriebau gegründet
 184 worden. Das heißt, man hat eigentlich nur Produkte gemacht für die Bauindustrie, nur für den einen Kunden,
 185 [Schwesterfirma] Industriebau. So, dann ist man, sagen wir mal, Strategiewechsel 1, davon abgegangen, ich kann
 186 Ihnen nicht sagen, wann das war, da war ich noch nicht da, davon abgegangen, und hat sich seine eigene Kunden-
 187 struktur aufgebaut. Das könnte man jetzt als Strategiewechsel bezeichnen, wo man die ersten Jahre wirklich aus-
 188 schließlich für seine Schwester gearbeitet hat. So, dann – ist das, was ich miterlebt habe – haben wir einen Strate-
 189 giewechsel vorgenommen, dass wir als, wir sind Langteilmfertiger, also, wir machen Bauteile bis acht Meter Bau-
 190 teillänge. Das ist im Markt so weit vertreten wie die flexiblen Blechbearbeiter im, in Führungsstrichen, normalen
 191 Dimensionsbereich und die Langteilmfertiger sind eigentlich eher diejenigen, die so eine zweistufige Produktion
 192 haben, bestehend aus Zuschneiden und Umformen, also Abkanten. Wir haben dann, Strategiewechsel, 2017 mas-
 193 siv den dritten Fertigungsstep, Schweißen und Baugruppenfertigung zugenommen, haben uns noch als Schweiß-
 194 fachbetrieb zertifizieren lassen und haben uns dann auch, in Technologien, Technologie und Know-How investiert,
 195 Schweißtechnologie, Schweißknow-how investiert, um halt uns am Markt abzusetzen von unseren Marktbeglei-
 196 tern, die meistens das Ganze im zweiten Prozessschritt enden lassen. Auch so ein Strategiewechsel, den wir vor-
 197 genommen haben. Was dann auch einhergeht mit Änderungen des Produktportfolios, Änderung des Kundenport-
 198 folios. Das passiert.
 199

200 I: Würden Sie denn sagen, dass Sie eine Nischenstrategie verfolgen, also sind Sie in einer speziellen Nische tätig?
 201

202 E6: Teils, teils. Also, wir haben Brot- und Buttergeschäft. Teils, wir machen noch nach wie vor klassische Pro-
 203 dukte, die wir vor zwanzig Jahren gemacht haben. Würde ich jetzt nicht als Nische bezeichnen, aber, ist in der, an
 204 sich schon in der flexiblen Blechbearbeitung schon eher unterrepräsentiert. Also, diejenigen, die Langteile fertigen,
 205 sind eher wenig vertreten wie die aus dem Bereich Feinblech im Normalformat. Das heißt, allein aus der, aus der
 206 Tatsache heraus sind wir eher ein Nischenbetrieb, aber wir bedienen innerhalb dieser Nische bedienen wir einen
 207 Standardmarkt, nämlich das, was im Bauwesen benötigt wird. Das ist dann eher Standard, Brot und Butter, und
 208 dann haben wir mit der Schweißtechnologie, jetzt auch die Möglichkeit erhalten, Nischenprodukte in Nischen-
 209 märkten zu fertigen.
 210

211 I: Und, also, was Ihre Marktposition anbelangt, wenn Sie sagen: „Okay, Nische, ja, vielleicht nicht so ganz.“ Sie
 212 meinten ja eben auch, Sie sind kundengetrieben. Haben Sie einen großen Marktanteil? Können Sie das überbli-
 213 cken?
 214

215 E6: Nein.
 216

217 I: Ja, weil, je nachdem, welches Eigentümerunternehmen man befragt, haben die ja teilweise sehr hohe Markt-
 218 anteile, aber wenn Sie jetzt sagen: Okay, Sie sind, Sie können das nicht überblicken, Sie sind aber kundengetrieben,
 219 sind Sie denn auch abhängig? Sind Sie stark diversifiziert, dass Sie sagen, Sie sind nicht von einem Kunden ab-
 220 hängig, wenn der jetzt abbricht?
 221

222 E6: Es war auch Teil des Strategiewandels in 2016, uns eben aus dieser Abhängigkeit einzelner Großkunden zu
 223 lösen, was uns auch gelungen ist. Das heißt, wir haben zu der Zeit, mit zwei Kunden ca. 67 Prozent des Umsatzes
 224 gemacht und machen jetzt mittlerweile 80 Prozent des gesamten Umsatzes mit, wir hatten, in diesem Jahr waren
 225 wir bei 22 Kunden. Also, wir sind deutlich diversifizierter aufgestellt. Das heißt, wenn einer mal wegbricht, bricht
 226 uns das nicht, nicht zwangsläufig das Genick. Wir sind da in den Branchen, in die wir reinliefern, diversifiziert,
 227 einfach damit einhergehend in der Kundenstruktur. Zwar noch nicht diversifiziert genug, ist noch nicht zu Ende.
 228 Wir wollen uns noch weiter aus der Abhängigkeit des ein oder anderen lösen, aber wir haben das von Jahr zu Jahr,
 229 haben wir uns sukzessive weiter aus der Abhängigkeit aus einen größeren Kunden, der zwar immer noch der größte
 230 Kunde ist, gelöst, aber der Anteil dieses Großkunden ist deutlich geringer geworden.
 231

232 I: Und wenn Sie jetzt zum Beispiel angucken, Sie sind ja inhabergeführt oder eigentümergeführt. Hat das Vorteile
 233 im Vergleich zu größeren Unternehmen oder anderen Unternehmens- und Eigentümerstrukturen Ihrer Meinung
 234 nach?
 235

236 E6: Definitiv. Die Vorteile kennen Sie, wollen Sie auch hören, die gebe ich Ihnen jetzt auch: Kurze Wege, kurze
237 Entscheidungswege, dynamisch flexibel agieren, keine. Das ist es.

238
239 I: Ja, okay. Und, genau, Prozessinnovationen hatten wir schon angesprochen, aber wenn Sie sagen, Sie müssen
240 flexibel und dynamisch agieren, dann heißt das ja auch, also sofern Sie einen Wettbewerbsvorteil besitzen, ist der
241 nicht von langer Dauer. Müssen sie praktisch jeden Tag darum kämpfen, Ihre Position zu verteidigen oder sagen
242 Sie: „Wir haben stabile Kundenbeziehungen. Wir haben stabile Lieferbeziehungen. Bei uns herrscht auch Stabilität
243 in gewisser Weise.“

244
245 E6: Ja, also, das kann man schon sagen, gerade auch in der Kundenstruktur, wobei natürlich, wenn Sie keine, wenn
246 Sie keine eigene Produkte haben, wenn Sie nicht der Serienfertiger sind, der beispielsweise in die Automobilin-
247 dustrie reinliefert oder in Branchen mit Langfristverträgen, da ist die, ist tendenziell die Konstanz im Geschäft und
248 die, ja, langjährige Kundenbeziehung eher weniger stark ausgeprägt als bei den Kunden, die, bei den Unternehmen,
249 die mit Langfristverträgen mit ihren Kunden arbeiten, aber auch da haben wir den Anteil des Seriengeschäfts
250 weiter ausgebaut und haben uns durch, ja, Steigerung des Komplexitätsgrads von Produkten da in eine weniger
251 große Abhängigkeit zu unseren Kunden gebracht. Das heißt, wir sind, dadurch dass die Komplexität der Produkte
252 gestiegen ist, weniger leicht austauschbar als wir es vorher waren, sodass wir schon von einer Konstanz und einer
253 stabilen Kundenstruktur sprechen können. Allerdings auch da wieder mit einer doch nicht unerwähnt bleibenden
254 Dynamik, die, dass mal die einen kommen, mal gehen und gibt welche, die machen dreimal im Jahr einen Auftrag,
255 dann machen sie vielleicht das Jahr darauf gar keinen, dann machen sie dann wieder größere Aufträge. Also, so
256 etwas gibt es auch bei uns.

257
258 I: Okay, und haben Sie oder erkennen Sie schon Trends oder noch größere Herausforderungen als im Moment. Ich
259 meine, im Moment ist schon sehr herausfordernd, aber für sie auch in der Geschäftsführung, nimmt diese Kom-
260 plexität Überhand? Ist die noch beherrschbar auf lange Sicht?

261
262 E6: Ja, eigentlich, immer schneller, immer weiter, immer höher, hat Grenzen, ganz klar. Ich glaube, dass da eine
263 Zunahme an Komplexität kaum noch möglich ist. Also, ich kann sie mir kaum noch vorstellen. Was es doch, was
264 trotzdem die Komplexität noch weiter nach oben treiben kann, ist halt, das ist halt die größte Herausforderung, die
265 ich in den nächsten zwanzig Jahren sehe, ist halt dieser akute Fachkräftemangel. Das ist also aus meiner Sicht eine
266 Krise oder Gesundheitskrise oder was weiß ich was für eine Krise, die nächstes Jahr vielleicht kommt. Das ist das
267 Thema der nächsten zehn, zwanzig Jahre.

268
269 I: Und haben Sie da schon einen Lösungsansatz? Ich meine, das Problem habe ich jetzt in den anderen Interviews
270 auch schon oft gehört und da war.

271
272 E6: Was gibt es für Lösungsansätze? Die Lösungsansätze sind alle auch von der Politik und aus den Unternehmer-
273 krisen alle diskutiert. Wir werden keine andere Chance haben und machen das selbst auch schon, Fachkräfte aus
274 dem Ausland abzuwerben oder Kräfte aus dem Ausland zu Fachkräften auszubilden und dahingehend müssten die
275 Unternehmen womöglich von traditionellen Werten und Leitlinien abweichen, um sie, um dem Rechnung zu tra-
276 gen. Beispielsweise wenn man sagt: „Bei uns muss jeder Mitarbeiter Deutschsprechen können.“ Da sage ich Ihnen,
277 es wird diese Zeit kommen, da wird in den Unternehmen, werden mehrere Sprachen gesprochen. Das wird kom-
278 men. Es ist jetzt schon da. ich meine, wir haben es hier, können wir auch sagen. Wir hatten hier Flüchtlinge inte-
279 griert. Wir haben Flüchtlingen Ausbildungen ermöglicht. Wir beschäftigen Fachkräfte aus Ungarn seit Jahren, die
280 einen tollen Job machen allesamt, toll ausgebildet sind, die aber teilweise kein Wort Deutsch sprechen. Wir holen
281 die Leute. Das sind alles so Pendler, keine Ahnung. Die arbeiten dann vier Wochen hier. Dann sind sie wieder eine
282 Woche zuhause bei der Familie, sind sie wieder sechs Wochen hier, wieder eine Woche zuhause, hin und her. Auf
283 so etwas haben wir uns darauf eingestellt. Wir haben uns auch darauf eingestellt, dass wir mit denen fremdsprachig
284 untereinander, miteinander kommunizieren. Also, wir ziehen dann zum Beispiel da gar nicht mehr die Grenze,
285 dass wir sagen: „Du musst unbedingt Deutsch sprechen können.“ Wir haben hier Polen, Russen, Bulgaren, Nord-
286 afrikaner. Wir haben alles hier und wir haben auch also, für jeden Fremden, sagen wir mal einem Zeitarbeiter der
287 reinkommt, auch einen Übersetzer da. Wir wissen mittlerweile, dass, wenn wir einen kroatischen Mitarbeiter, der
288 kein Deutsch spricht, hier reinwollen, dass der sich mit unserem kosovarischen Mitarbeiter unterhalten kann. Wir
289 wissen, dass die Bulgaren sich mit den Polen unterhalten können und solche Geschichten. Das wissen wir alles
290 schon und da stellen wir uns darauf ein und das wird Veränderungen mit ziehen in den ganzen Unternehmen, weil
291 nur mit deutschen Arbeitskräften werden wir ein sicherlich weiter zu realisierendes Wirtschaftswachstum nicht
292 mehr hinkriegen und das ist meiner Meinung nach die größte Herausforderung und das kann es dann natürlich
293 auch wieder komplex machen, wenn halt man mit weniger Manpower womöglich gleichkomplexe Aufgaben er-
294 ledigen muss.

295

296 I: Können aber, können Sie sagen, sie haben da schon, also schon eine gewisse Vielfalt drin und der Trend geht
 297 noch mehr dorthin. Was hat das denn, hat das auch Auswirkungen auf den Zusammenhalt? Ich meine, so eine
 298 Sprachbarriere, wenn man das so nennen will, ist ja schon eine Hürde in gewisser Weise.
 299

300 E6: Ja, gut, was. Ich meine. Sie müssen. Natürlich kann das passieren, aber das bewerte ich überhaupt nicht über.
 301 Also, wirklich, ich erinnere mich daran, ich bin keine dreißig mehr. Ich bin aber schon auch mit. Ich habe 35
 302 Jahren Fußball gespielt und, ja, ich bin schon in Jugendmannschaften groß geworden mit vielen ausländischen
 303 Mitspielern. Ich kenne das. ich kenne das zum Beispiel schon gar nicht anders. Die, die zehn Jahre älter sind,
 304 kennen das schon anders, aber ich habe schon immer einen Anteil auch an Ausländern in der Mannschaft gehabt.
 305 Ich habe. Und die, die etwas jünger sind, haben auch gelernt, dass andere Kulturen immer dazu kommen und
 306 immer im Freundeskreis vertreten sind. Noch mit dem Vorteil, dass Sie dann natürlich allesamt auch Deutsch
 307 sprechen, aber halt aus einer anderen Kultur kommen. Das heißt, diese Multikulturalität, die hat sich ja in
 308 Deutschland über die Jahre entwickelt und die ist ja schon da, nicht völlig, im Vergleich zu Frankreich beispiels-
 309 weise, aber die ist da, sodass man, wenn es dann halt noch eine Sprachbarriere gibt, man sagen kann: Okay, es
 310 wird uns wahrscheinlich gar nicht überstrapazieren im Zusammenhalt der Truppe, weil wir sind eh schon ein bunt
 311 gewürfelter, bunt gemischter Haufen aus allen möglichen Nationalitäten, alles Kulturkreisen oder ganz verschie-
 312 denen Kulturkreisen. da kann uns die Sprachbarriere auch nichts mehr anhaben. So sehe ich das. Also, ich glaube
 313 nicht, dass das ein Riesenthema ist, weil auch. Also vielmehr ist ja ein Thema, das bei uns wir es früher versäumt
 314 haben, überhaupt eine Mannschaft aufzubauen. Wir haben seinerzeit vor ein paar Jahren, hatten wir noch 45 Leute,
 315 davon waren 16 oder 17 Zeitarbeiter, Leiharbeiter. Wir haben jetzt immer noch viele Leiharbeiter, aber auch da ist
 316 die, ist der Prozentsatz deutlich runtergegangen. Das heißt, wir haben deutlich mehr feste Kräfte gewonnen. So,
 317 und der Zusammenhalt entwickelt sich über, ja, über Betriebszugehörigkeit, Jahre der Betriebszugehörigkeit, da-
 318 mit steigt zumeist die Identifikation zum eigenen Unternehmen und dann wächst der Zusammenhalt und dafür
 319 müssen wir was tun, dass die Leute auch bei der Stange bleiben. Also, Zusammenhalt definiert sich eher darüber,
 320 dass ich eine Truppe habe, die sich seit Jahren kennt und nicht über Hire and Fire.
 321

322 I: Okay, ich habe auch oder ich spiele immer noch Fußball, deswegen kenne ich das ganz gut.
 323

324 E6: Wo?

325
 326 I: Ich spiele hier oben am Giersberg, aber ich habe auch schon in Trupbach oder bei Grün-Weiß Siegen am Lin-
 327 denberg. Da waren auch diverse Nationalitäten vertreten.
 328

329 E6: Das ist ganz normal. Wir haben hier bei uns in [Ort] eine Truppe, die spielt Bezirksklasse mittlerweile, relativ,
 330 sind am Abstiegsplatz, spielen heute Abend in Freudenberg (I: Ja), aber da ist trotzdem Zusammenhalt in der
 331 Truppe. Das ist auch. Sechs, sieben Leute kommen aus Montenegro und Kosovo. Deutsche dabei, alles Mögliche.
 332 So, und die spielen schon seit, auch jetzt mittlerweile seit einigen Jahren zusammen. Die zuletzt gekommenen sind
 333 schon mindestens mal drei Jahre in der Mannschaft, im Verein, sodass trotz sogar Misserfolg die Truppe nicht
 334 auseinandergerissen ist. So, und das zeigt mir einfach also. Wir haben sogar in der Flüchtlingswelle, kann ich
 335 Ihnen auch sagen, weil ich auch da bis letztes Jahr noch als Torwarttrainer aktiv war, ich hatte mal eine Zeit, da
 336 hatte ich auf einmal vier Torleute in einer Mannschaft zur Verfügung. Davon kam einer aus Algerien, einer aus
 337 Syrien und dann die zwei Stammtorleute. So, wir mussten miteinander uns verständigen. Wir mussten, ich musste
 338 irgendwie Übungen erklären. Die mussten das machen, was ich gesagt habe. Also, wenn man das will, kann man
 339 das mit Sprachbarriere hat nichts mit Zusammenhang zu tun, glaube ich (I: Ja). Also, ist auf jeden Fall nicht die
 340 unüberwindbare Hürde. Natürlich streben wir das auch weiterhin an und es ist auch unser Ziel, dass alle hier auch
 341 sich auf Deutsch verständigen in einem deutschen Unternehmen. Selbstverständlich soll das auch so bleiben. Das
 342 bleibt auch Ziel, aber es ist kein K.O.-Kriterium mehr, wenn es eben nicht so ist. Dann haben wir das Ziel noch
 343 nicht erreicht, aber es ist kein K.O.-Kriterium, dass man jemanden einstellt als, sagen wir mal, zumindest als
 344 Zeitarbeitnehmer, im Festangestelltenbereich sage ich: „Lassen.“ Haben wir auch schon gemacht. Wir haben auch
 345 einen da, der spricht auch kein Deutsch. Der ist fest hier angestellt. Haben wir auch da, aber da müssen sich die
 346 Unternehmen darauf einstellen. Das wird die größte Herausforderung aus meiner Sicht.
 347

348 I: Ja, nein. Habe ich bisher auch von allen gehört. Ja, ich persönlich habe jetzt alle Themenfelder abgearbeitet,
 349 außer Sie sagen jetzt, Sie haben noch irgendwas, was Sie hinzufügen wollen, was ich noch nicht abgefragt habe,
 350 was jetzt für meine Thematik wichtig sein könnte. Ansonsten wäre ich soweit fertig mit meiner Befragung.
 351

352 E6: Was machen Sie jetzt damit?

353
 354 I: Genau, der nächste Schritt ist. Ich führe noch einige Interviews. Also, mein Ziel sind ungefähr zwanzig Inter-
 355 views. Die muss ich alle transkribieren, also abtippen. Noch gibt es leider keine gute Software, die das automatisch
 356 übernimmt und dann werde ich die auswerten, halt anonym und das wird dann mein fünftes Kapitel. Also, ich
 357 schreibe noch eine, noch ein richtiges Buch. Mittlerweile promovieren viele Leute eher mit so Fachartikeln. Da

358 schreiben die drei, vier Fachartikel, aber ich mache noch ein klassisches Buch. das wird wahrscheinlich auch etwas
359 dicker.

360
361 E6: Papers nennt man die.

362
363 I: Genau das nennt man dann bei uns kumulative Promotion.

364
365 E6: Also, der Kollege von Ihnen, der uns betreut, der ist auch mitten in seiner Dissertation heißt das, richtig? (I:
366 Ja) Der hat, glaube ich, fünf oder sechs Paper schreiben müssen (I: Genau). Hat jetzt sein Letztes, glaube ich,
367 geschrieben. Der ist jetzt also irgendwie fertig mit dem ganzen Kram und der musste halt diese Papers zu den
368 ganzen Themen (I: Genau). Die schickt man irgendwo in die Welt und irgendeiner, der noch schlauer ist als Sie,
369 guckt an, ob Sie das gut gemacht haben oder nicht.

370
371 I: Ja, ja, genau, man muss die Artikel schreiben und schickt die dann an die Reviewer, also Peer-Review, dann
372 gucken da zwei Gutachter drüber, die sagen: „Mach’ mal hier noch was besser. Mach mal da noch etwas besser.“
373 Dann kommt die nächste Schleife, aber bei uns am Lehrstuhl wird noch ein Buch geschrieben. War bisher immer
374 so, hat Vor- und Nachteile.

375
376 E6: Und dann? Ja, aber das Buch, das Buch schicken Sie dann durch die Welt, oder was?

377
378 I: Das Buch ist erst mal.

379
380 E6: Oder wer guckt das nach? Wer guckt das Buch nach?

381
382 I: Genau, also erst mal gucken natürlich mein Doktorvater und zwei andere Professoren gucken sich das an und.
383 Also, das Buch ist an sich das Endprodukt, so. Wer das liest, wie viele das lesen, das weiß ich nicht. Also, Geld
384 macht man damit nicht, aber es ist halt das Endergebnis. Wie eine Masterarbeit. Dann muss ich das noch verteidigen,
385 Disputation. Also, dieses Jahr wird das nichts mehr.

386
387 E6: Wann denn?

388
389 I: Ich hoffe nächstes Jahr, aber mal sehen.

390
391 E6: Und dann?

392
393 I: Also, ich habe ja viele Interviews. ich habe auch meine Masterarbeit schon in Siegen, Siegerland, Sauerland,
394 mit Interviews geschrieben. Damals noch über geopolitische Risiken. Das ist heute glaube ich noch aktueller als
395 damals. Also ich könnte mir auch vorstellen, hier zu bleiben. Meine ganze Familie kommt ja aus Siegen, ist noch
396 in Siegen. Weiß ich nicht, aber an der Uni bleiben, ist auch gut, hat auch viele Vorteile.

397
398 E6: Ja, ja. Dann wünsche ich gutes Gelingen.

399
400 I: Vielen Dank. Ja, danke für Ihre Mithilfe. Wirklich, ich weiß natürlich: Sie und auch andere haben sehr viel zu
401 tun und Sie kriegen wahrscheinlich auch oder es gibt sehr viele solche Anfragen. Deswegen bin ich da schon mal
402 dankbar, dass.

403
404 E6: Nein, ich mache so etwas einfach. Ist für mich Lerneffekte, einfach, mal reinzuhören, was so Studenten mo-
405 mentan machen oder Sie sind ja kein klassischer Student mehr. Wie so Karrierewege laufen und was ihr Ablauf
406 ist. Was einen treibt. Also, ich bin da immer offen für, weil andere einfach auch in solchen es immer Gelegenheiten
407 gibt, sich mal auszutauschen mit irgendjemandem. Man lernt ja sowieso nie aus. Ich bin immer froh, wenn ich
408 etwas lernen kann, deswegen. (I: Ja) Ja, also das ist jetzt für mich leicht, da zuzusagen.

409
410 I: Ja. Also, wie gesagt: Vielen Dank. ich kann auch nur wirklich Werbung betreiben für unsere Uni. Da tut sich
411 wirklich einiges. Ich komme ja aus Münster, das ist eine größere Uni, vielleicht auch noch eine renommiertere
412 Uni, aber hier in Siegen tut sich wirklich einiges, soweit ich das beurteilen kann.

413
414 E6: Ja, so kriegt man das hier in der Industrie auch mit. Sagen wir mal, die Kollegen, die uns da betreut haben und
415 betreuen im Bereich der ERP-Projekte, das ist höchstfachmännisch, sehr, sehr gut. Also, hat wirklich sehr, sehr
416 geholfen und helfen uns noch. Ohne die hätten wir das nicht so gut hingekriegt. Das war ein Tipp, den wir gekriegt
417 haben, nehmt mal den und den. Das ist einer davon ist in Rente gegangen, der das geleitet hat und denke mal ein
418 Mann in einem ähnlichen Alter wie Sie hat das übernommen, ganz hervorragend.

419

420 I: Ja, das freut mich.

421

422 E6: Und wenn die Uni es schafft, sagen wir mal, die Bindung zur Industrie und, ja, hinzukriegen zu oder zur
423 Realwirtschaft hinzukriegen, um dort zu unterstützen, dann leisten die ja meistens auch einen Wertbeitrag, dann
424 steigt das Renommee und haben die Unternehmen auch Interesse daran, mit den Universitäten zusammenzuarbei-
425 ten.

426

427 I: Also, die Verzahnung, die.

428

429 E6: Das ist ja die Stärke, die Deutschland über Jahrzehnte ausgezeichnet hat.

430

431 I: Ja, also ich sehe, dass die Verzahnung da vorangeht. Also, wir haben jetzt auch irgendwie ein neues langfristiges
432 Projekt mit [Unternehmen], kennen Sie vielleicht auch aus Siegen. Aber ich hatte jetzt auch schon zwei Unterneh-
433 men, die hatten auch schon ähnliche Zusammenarbeiten wie Sie mit der gleichen Fakultät auch. Also, anscheinend
434 findet das statt. Ich hoffe mal, dass jetzt nach Corona auch die Leute nach Siegen wieder kommen und nicht nur
435 noch digitale Semester erwarten. Das weiß ich noch nicht, wie das läuft. Müssen wir mal gucken.

436

437 E6: Ja, hat auch alles seine Vor- und Nachteile, ja. Hat alles seine Vor- und Nachteile.

438

439 I: Ja, so, dann vielen Dank und dann würde ich sagen (E6: Gerne, alles Gute). Danke sehr und schöne Ostertage.
440 Ciao.

441

442 E6: Wünsche ich Ihnen auch. Bis dann. Ciao.

Anhang 3.2.7: Interview 7

Transkriptionskopf Interview 7			
Datum:	21. April 2022	Expertenkürzel:	E7.1 & E7.2
Dauer (min):	44:05	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Video-Meeting	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 106: Transkriptionskopf Experteninterview 7

1 I: Genau. Ja. Also, ich würde es, würde es so machen: Ich habe jetzt schon einige Interviews gemacht zu dem
 2 Thema, deswegen bin ich da jetzt ein bisschen geübter und weiß, wie ich das hier, die Gesprächsführung machen
 3 kann. Ich würde es so machen: Ich würde einfach mal so vorstellen, was ich mache. Vielleicht so das grobe Ziel
 4 beschreiben, was ich damit verfolge, was ich vielleicht bisher auch schon gemacht habe für meine Dissertation
 5 und, ja, auch, ich habe zwar diesen Fragebogen Ihnen geschickt. Das ist aber der Methodik geschuldet. Das ist so
 6 etwas wie ein Leitfaden, an den werden wir uns jetzt nicht streng halten oder ich, sondern das soll, das ist auch in
 7 der Methodik so vorgesehen, ein ganz freies Gespräch sein. wenn dann da Fragen von mir kommen, die zu theo-
 8 retisch sind und auf die Sie irgendwie keine Antwort haben, ist das auch kein Problem, also am wenigsten bringen
 9 mir da oder am wenigsten sinnvoll sind natürlich Aussagen, wo Sie denken, das würde ich gerne hören. Das passt,
 10 das unterstützt meine Hypothesen, sondern da können Sie ganz frei antworten. Genau, also meine Name ist Nico.
 11 Eigentlich sitze ich im Unteren Schloss seit drei Jahren mittlerweile. Da ist unser Lehrstuhl. Wir haben ja auch die
 12 neuen Hörsäle. Da wo früher Karstadt war. Also, das ganze Schloss ist jetzt Uni, Karstadt teilweise auch. Da sitzt
 13 unser Lehrstuhl. Mein Thema ist Mittelstand, Flexibilität im Mittelstand. Dazu hatte ich auch schon meine Mas-
 14 terarbeit, auch mit Interviews damals, auch größtenteils in Siegen. Damals ging es um geopolitische Risiken, also
 15 ein Thema, was im Moment immer noch aktuell ist und jetzt geht es eher um Flexibilität. Meine Forschungsarbeit
 16 ist da, also sage ich mal, sehr umfassend angelegt. Ich hatte schon, ja, eine quantitative Auswertung. Die habe ich
 17 jetzt ausgewertet. da kam zum Glück auch etwas raus, was ich mir so gedacht habe und das ist jetzt der zweite
 18 Teil, also das Vertiefende. Also, die ganzen Koeffizienten und statistischen Werte will ich jetzt ein bisschen mit
 19 Leben füllen und mir geht es um Flexibilität im Mittelstand. Mittelstand habe ich so definiert: Eigentümergeführt
 20 größtenteils. Also, weniger diese quantitativen Kriterien, sondern eher dieses die Einheit von Eigentum und Ge-
 21 schäftsführung und dazu befrage ich jetzt eben Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen. Und ich strebe da so
 22 zwanzig Interviews ungefähr an, die ich dann nachher transkribieren und auswerten werde. So, so viel zur Einfüh-
 23 rung, aber das erste Themenfeld. Das sind eher so die Rahmendaten und da würde ich als Erstes mal fragen, in
 24 welcher Branche Sie tätig sind. Was würden Sie sagen?

25
 26 E7.1: Was schätzen Sie?

27
 28 I: Also, es ist relativ eindeutig würde ich sagen.

29
 30 E7.1: Wir sind zum einen ein Bauunternehmen, aber sind auch da ein bisschen breiter aufgestellt. Wir haben einmal
 31 den Leitungsbau für die Energieversorger, dann haben wir hier unseren klassischen Hochbau und auch den Schlüs-
 32 selfertigbau, sowie eine eigene Projektentwicklung und eine Immobilienverwaltung.

33
 34 I: Okay, ja genau. Ich frage immer deswegen, weil ich hatte jetzt auch schon einige Interviews, da war der Name
 35 recht eindeutig und dann taten sich auf einmal im Gespräch noch andere Geschäftsfelder auf, die noch gewachsen
 36 sind im Laufe der Jahrzehnte, aber, ja, bei Ihnen ist es dann wahrscheinlich wie zu erwarten. Und mit wie vielen
 37 Mitarbeitern?

38
 39 E7.1: Warten Sie mal, noch mal zurück, dass Sie eben die Positionen mal im Unternehmen also, das ist in dem Fall
 40 ich als der Geschäftsführer der Firma [Unternehmen 7] und die [Expertin 7.2] als Eigentümerin, die hier im ope-
 41 rativen Geschäft nicht tätig dann ist.

42
 43 E7.2: Ja.

44
 45 I: Danke, also ich habe es nicht vergessen, aber das ist natürlich wichtig. Also, es ist auch. Erst mal vielen Dank,
 46 dass Sie beide sich Zeit nehmen. Ich bin schon froh, wenn sich überhaupt jemand Zeit nimmt, weil ich weiß ja,
 47 wie anstrengend momentan die Situation ist und wie wenig Zeit auch die Geschäftsführung insbesondere hat.
 48 Dann: Wie viele Mitarbeiter haben Sie würden Sie sagen?

49

- 50 E7.1: Also, hier bei uns am [Standort Unternehmen 5] haben wir ca. 200 Mitarbeiter und dann haben wir noch
 51 eine kleine Dependence in [2. Standort Unternehmen 7]. Das sind immer zwischen 25 und 30 Mitarbeiter, die
 52 machen reinen Leitungsbau dort.
 53
- 54 I: Ja, genau. Zur Eigentümerstruktur ist ja schon ein bisschen was gesagt worden. Ich gehe mal davon aus, dass es
 55 einen sehr hohen Anteil an Eigenkapital, sage ich mal, gibt bei Ihrem Unternehmen, oder?
 56
- 57 E7.1: Ja.
 58
- 59 E7.2: Ja.
 60
- 61 E7.1: Das ist schon bei uns so, ja. Also, hier auch in der Firma ist das dann so, dass das Unternehmen so aufgestellt
 62 ist, dass alles was wir besitzen hier im Eigentum ist, nicht irgendwie im Leasingmodelle oder sonst etwas, Finan-
 63 zierungsmodelle, sondern alles im Eigentum der Familie und der Firma ist im Prinzip. Also, ein klassischer Fami-
 64 lienbetrieb also.
 65
- 66 I: Ja, wie alt ist Ihr Unternehmen?
 67
- 68 E7.2: Also, jetzt 5. Generation. Ich glaube 1875 irgendwie gegründet worden, genau.
 69
- 70 E7.1: Und somit knapp 150 Jahre.
 71
- 72 I: Okay, 5. Generation ist schon sehr viel bei mir oder eine sehr hohe Anzahl an Generationen.
 73
- 74 E7.2: Wir hatten natürlich viel kleiner angefangen. Das ist halt dann gewachsen die letzten, über die letzten Gene-
 75 rationen.
 76
- 77 I: Okay. Haben Sie denn einen gewissen Exportanteil, einen hohen Exportanteil oder eher nicht?
 78
- 79 E7.1: Also, wenn das Siegerland für uns schon Export ist, dann haben wir ein bisschen Exportanteil, aber ansonsten
 80 null.
 81
- 82 I: Okay, ja. Ja, das wären diese Rahmendaten, die ich am Anfang immer abhake und, genau. Mir geht es ja um
 83 Flexibilität und Dynamik in der Geschäftsführung und im Unternehmen. Also, ich habe das so geteilt, weil ich
 84 mich auf die Manager, Managerinnen fokussiere, dass ich einmal sage: „Oben, Management und Organisation
 85 oder Unternehmen.“ Das habe ich so ein bisschen getrennt im Sinne von persönlich und auf der anderen Seite so
 86 etwas wie Strukturen und Prozesse und, ja, wie sich das auf die Innovationskraft auswirkt und dabei meine ich
 87 nicht nur so das Klassische, wo dran man denkt, Produktinnovationen, sondern vielleicht auch Umstellungen im
 88 Unternehmen, Prozesse, Systeme, die neu eingeführt wurden im Laufe der Zeit oder einfach starke Richtungsän-
 89 derungen oder Geschäftsfelder, die vielleicht neu eingeschlagen werden. Also, das nur so zur Klärung am Anfang.
 90 Als Erstes aber geht es mir um die Quellen der dynamischen Fähigkeiten im Management. Was ich damit meine
 91 ist, ja, wenn Sie sich selbst als dynamisch in der Geschäftsführung oder generell bei Ihrer Tätigkeit im Unterneh-
 92 men bezeichnen würden: Was meinen Sie denn ganz persönlich auf sich bezogen, wo stammt diese Dynamik her?
 93 Warum sind Sie dynamisch? Ist das Ausbildung, Erfahrungen, die gesammelt wurden oder haben Sie einfach den
 94 Charakter dafür? Haben Sie vielleicht aus der Familie Impulse, die das erfordern? Das meine ich damit.
 95
- 96 E7.1: Was meinen Sie jetzt? Persönlich oder meinen Sie in den Strukturen hier im Unternehmen, die Dynamik?
 97 Das.
 98
- 99 I: Genau. Am Anfang, also jetzt gerade geht es mir tatsächlich um Sie persönlich, also um die Person, die. Nicht.
 100 Das andere kommt danach. Das habe ich strikt getrennt.
 101
- 102 E7.2: Ja, dann musst du was zuerst sagen.
 103
- 104 E7.1: Eigene Dynamik kommt daher, ich komme erst mal aus dem Sportbereich und wenn man aus dem Sportbe-
 105 reich kommt, hat man immer eine gewisse Dynamik. Man weiß, dass man damit am meisten Leistung erzeugen
 106 kann und so ist einfach der Antrieb hier in diesem Unternehmen, was zu bewegen, der sorgt dafür, dass man
 107 tagtäglich von morgens, hier bei uns geht es um 6 Uhr morgens los, also das ist immer sehr früh bis abends dann
 108 immer so eine Dynamik hat und dann diese Dynamik basiert auch darauf, dass man im Baubereich in unserem
 109 Bereich mit den verschiedenen Aufgabenfeldern fällt dann natürlich ein sehr, sehr breites Spektrum an, wo man sich
 110 mit einbringen kann und haben eine tolle Struktur an Mitarbeitern, die das natürlich auch immer fordern, dass da
 111 sehr viel Bewegung drin ist.

- 112
113 I: Genau, da Sie ja auch eben gesagt haben, es ist ein klassischer Familienbetrieb, auch viele Generationen. welche
114 Rolle spielt denn die Familie, also wenn ich jetzt bei mir in der Theorie gucke, da habe ich jetzt aber auch schon
115 oft gehört, dass die Theorie wenig mit der Praxis zu tun hat. dann sagt man ja, es gibt eine Tradition, die kann zum
116 einen ein Anker sein. Die kann aber auch hier und da eine Bremse sein, also was würden Sie denn sagen, welche
117 Rolle spielt die Familie im Unternehmen und diese Einheit von, ja, Eigentum und auch langer Tradition?
118
- 119 E7.2: Also, ich glaube, das spielt schon eine große Rolle, weil man nicht einfach. Ich meine, ich bin damit aufge-
120 wachsen. Das ist einfach ein Teil von unserer Familie und ich glaube auch, dass man dadurch auch eine große
121 Verbundenheit hat mit den Mitarbeitern, auch mit dem Ort und das ist schon ein wichtiger Punkt auf jeden Fall,
122 genau.
123
- 124 E7.1: In unserem Bereich macht das glaube ich ganz, ganz viel aus, dass es ein familiäres Unternehmen ist. Unsere
125 ganze Mitarbeiterstruktur ist familiär. Hier ist jeder mit jedem per Du. Hier arbeiten Mitarbeiter zum Teil in der
126 dritten oder vierten Generation, weil das alles immer an dem Standort war und wir hier ja auch nur in diesem durch
127 die Situation als Bauunternehmen mit eigenen Mitarbeitern aus dem Umkreis von 50 bis 70 Kilometern arbeiten.
128 Das heißt jeder ist morgens hier und abends wieder zuhause und das, das macht ganz, ganz viel aus und das sorgt
129 auch einfach ganz viel dafür, dass jeder von uns hier sehr, sehr hohe Dynamik entwickelt und das immer am Leben
130 zu halten, nie in 150 Jahren keinen Tag Kurzarbeit gemacht zu haben und nie ein Problem, ein wirtschaftliches
131 Problem gehabt zu haben. Das sorgt dann dafür, dass wir auch dann entsprechend dynamisch sind. Das hat ganz,
132 ganz viel mit Tradition zu tun und wir gerade in so einem alten Bauunternehmen leben wir ganz viel Tradition.
133 Ich sage mal nur so ein Beispiel: Morgens 6 Uhr hier 6 Uhr an der Rampe zu stehen, wo unsere Bauleiter die Leute
134 rausfahren auf die Baustellen und so weiter. Das ist in vielen anderen Unternehmen ganz, ganz anders aufgestellt.
135
- 136 I: Okay, würden Sie sich denn, also Sie persönlich jetzt als dynamisch bezeichnen? Vielleicht auch im Vergleich
137 zu Konkurrenten oder zu anderen Geschäftsführern, Geschäftsführerinnen, mit denen Sie zu tun haben, ganz ob-
138 jektiv vielleicht. Wenn Sie das sagen können.
139
- 140 E7.1: Kann man ganz schlecht sagen. Man kennt viele andere, man kennt die aber einfach nur aus dem Berufsleben.
141 Deswegen und man hat, ja, man ist ja nicht im täglichen Arbeiten dabei. Ich kenne viele Kollegen in meinem
142 Bereich, von denen ich sehe, dass die auch sehr, sehr dynamisch sind und ich kenne aber auch viele andere, wo
143 man gerade, wenn es mehr Konzernstrukturen sind, wo man nicht immer das Gefühl hat, dass die sehr dynamisch
144 sind. Das ist, das kann man so nicht pauschal sagen.
145
- 146 I: Ja, und wenn wir vielleicht bei dem letzten Punkt bleiben, den Sie da gesagt haben. Wie wirkt das denn zusam-
147 men? Sie hatten zum Beispiel gerade Konzernstrukturen angesprochen. Also wie wirkt Ihre Dynamik mit der des
148 Unternehmens zusammen? Gibt es da manchmal auch, sage ich mal, Barrieren, wo Sie gerne flexibler oder dyna-
149 mischer sein würden? Werden Sie manchmal gebremst? Ärgern Sie sich da?
150
- 151 E7.2: Ja, ich glaube, es entstehen allein schon deswegen manchmal diese Probleme, weil zum Teil ja der Genera-
152 tionswechsel jetzt da ist bei uns. Also, mein Vater ist gerade noch im Unternehmen und der hat natürlich oft noch
153 andere Sichtweisen als unser Geschäftsführer oder ich. Und ich glaube, das bricht jetzt teilweise auch einfach so
154 auf, dass sich da einiges ändert. (E7.1: Genau so ist das) Das sind so normale Konflikte, die man da hat unterei-
155 nander, so generationenbedingt, würde ich so sagen. (I: Ja) Ich finde auch, würde ich jetzt so sagen, dass, ich
156 glaube, dass Flexibilität bei uns, in unserem Bereich, einfach sehr wichtig ist und immer ein großes Thema war,
157 auch wenn man das jetzt vielleicht gar nicht so bedenken würde, aber weil, auch mit unserem Standort, und durch
158 anderen Dinge auch oft finde ich Schwierigkeiten manchmal haben oder schwierige Voraussetzungen, haben wir
159 glaube ich oft auch sowieso flexibel auf Dinge reagiert (E7.1: Ja) Also, was Ausbildungsplätze angeht über. Der
160 [Experte 7.1] hat irgendwann angefangen, hatte bei uns die Projektentwicklung aufgeführt. Dadurch haben wir uns
161 einfach auch einen ganz neuen Kundenstamm generiert, den wir vorher zum Beispiel nicht hatten. Und das, so
162 entwickelt sich das einfach (I: Ja). Genau.
163
- 164 E7.1: Gut, das ist eigentlich immer das Problem was [Expertin E7.2] gerade gesagt hat, das ist ja eigentlich immer
165 das Gleiche. Man hat immer diese, natürlich, diese, wenn man jünger ist und Sachen bewegen will, dann hat man
166 diese Eigendynamik und dann gibt es eben die vielen Traditionen, die hervorragend 150 Jahre lange funktioniert
167 haben. Die haben wir schon immer so gemacht, aber vielleicht ist es doch manchmal besser, man macht auch mal,
168 geht neue Wege. Und diese Diskrepanz, die haben Sie immer wieder. Die ist also normal und daraus entstehen
169 aber auch immer wieder gute gemeinsame Lösungen. Das ist eben unser Riesenvorteil, was unsere Dynamik hier
170 auszeichnet. Alles kurze Wege. Hier ist ein Entscheider und das ist meine Wenigkeit und [Expertin E7.2] und ihr
171 Vater und einer von uns und nicht zwei oder drei, sondern einer von uns kann es entscheiden, was gemacht wird.
172 Und das wird miteinander abgestimmt, aber im Endeffekt sind wir immer, jeden Tag, jede Minute, voll handlungs-
173 fähig und das macht natürlich viel aus und das ist auch unsere nächste Führungsebene, ob das jetzt Bauleiter oder

174 der Prokurist sind, die haben auch noch ganz kurze Wege und es werden schnelle, dynamische Entscheidungen
175 miteinander getroffen. Das ist unser Riesenvorteil.

176

177 I: Ja, würden Sie denn von sich behaupten, dass Sie in einer Nische tätig sind oder ist das eher breit aufgestellt,
178 was Sie machen, auch vielleicht von der Kundenstruktur?

179

180 E7.1: Nische eigentlich nur im Leitungsbau, das kann man sagen. Das sind wir so zum Beispiel mit unserem
181 Kabelpflug, der große Kabelstrecken, zerstörungsfrei in den Waldbereichen wie jetzt bei Windkraft oder wenn
182 Leitungen in den Boden verlegt werden müssen, da sind wir sicherlich bei der Westnetz EON sicherlich in einer
183 Nische unterwegs. Ansonsten ist das das gleiche Aufgabenfeld, was unsere großen Kollegen im Siegerland auch
184 abdecken, ob [Konkurrent], [Konkurrent] oder [Konkurrent] oder wie Sie auch immer heißen.

185

186 I: Ja. Und, also wenn ich jetzt eine wichtige, oder ein wichtiges Erfolgskriterium bei mir ist halt die Innovations-
187 kraft und Sie hatten ja eben auch schon gesagt, man würde es jetzt vielleicht, wenn man auch den Namen von
188 Ihrem Unternehmen hört, nicht direkt erwarten, dass Sie jetzt sich als hochinnovativ oder innovativ bezeichnen
189 würden, aber wo, also ich arbeite gerne mit Beispielen, das hat mir jetzt in den Gesprächen immer geholfen. Wo
190 waren Sie denn innovativ? Also was waren so innovative Ansätze, die Sie vielleicht auch in den letzten Jahren,
191 Jahrzehnten durchgeführt haben?

192

193 E7.1: Ja, gut die Innovationen, was sich jetzt hier bei uns muss ich sagen, sehr, sehr positiv ausgewirkt hat, was
194 aber jetzt auch sicherlich bei anderen Unternehmen auch so war, dass wir irgendwann unsere Immobilienprojekt-
195 entwicklung mit eigener Verwaltung angefangen haben, und da, sagen wir mal, das Rundumsorglospaket abzude-
196 cken. Das war sicherlich eine Innovation, die es hier auch bei den anderen Bauunternehmen in dieser Form nicht
197 gab und auch glaube ich so nach wie vor nicht gibt. Also, ich glaube auch, wenn so ein [Konkurrent] oder [Kon-
198 kurrent] werden sicherlich ihre eigenen Immobilien verwalten, aber nicht jetzt für Ihre Kunden diese Sachen noch
199 mitübernehmen. Das war sicherlich was. Dann gab es immer mal wieder Innovationen, dass man hier also sich
200 breiter aufgestellt hat im Leitungsbau, in diesem Vibrationskabelpflug, den es hier im Umkreis von wahrscheinlich
201 200 Kilometern bei keiner anderen Firma gibt, der also fast zerstörungsfrei lange Kabelstrecken bis zu 7 Kabel
202 gleichzeitig in den Boden bringen kann und so haben wir sicherlich in diesen Aufgabenfeldern des Unternehmens
203 immer wieder Innovationen herbeigeführt, aber alles andere, sagen wir mal, die Bautechnik, die entwickelt sich,
204 aber ähnlich zu anderen Unternehmen. Und manche Unternehmen haben sich ja auf Fertigteile spezialisiert. Wir
205 haben gesagt: „Wir wollen viel mehr auch mit eigenen Mitarbeitern im Betonbereich machen.“ Und das sind eben
206 Entscheidungen, die aber nicht innovativ in dieser Form sind.

207

208 I: Ja. Und was ist, was ist Ihre Rolle oder wie würden Sie ihre Rolle dabei bezeichnen? Sind Sie derjenige, dem
209 die Idee kommt oder sind Sie eher die treibende Kraft, die den Prozess beschleunigt, wenn so etwas Neues ange-
210 gangen wird?

211

212 E7.1: Im Endeffekt entstehen Dinge meist aus Gesprächen miteinander. Wir haben also da in unserem Führungs-
213 stamm, machen wir halbjährlich ein außerhalb des Betriebs immer solche Termine, wo wir uns in Ruhe mal einen
214 Tag, zusammensetzen und nachdenken, was können wir machen, was können wir verändern. Das sind meistens
215 Ideen, die aus dem Team entstehen und die dann natürlich irgendwann von uns hier in der Form dann nach vorne
216 getrieben werden müssen und entsprechend dann umgesetzt werden müssen.

217

218 E7.2: Ich glaube, das ist auch ein großer Punkt (E7.1: Ja), so Kommunikation untereinander, auch zwischen den
219 Abteilungen. Finde ich schon auch wichtig, dass man da irgendwie reagieren kann auf so Sachen

220

221 I: Ja, genau, eine.

222

223 E7.1.: Wir sind auch nur so gut wie unser Team, die die es nachher umsetzen. Deswegen entstehen viele Sachen
224 aus gemeinsamen Gesprächen, gemeinsamen Gedanken, die man dann irgendwann dann natürlich in unserer Po-
225 sition dann eben in die Richtung bringen muss und muss es dann natürlich auch entsprechend unterstützen, dass
226 es vernünftig umgesetzt wird.

227

228 I: Genau, das hörte sich oder hört sich natürlich an, als kommen viele Impulse auch von innen. In anderen Gesprä-
229 chen habe ich jetzt aber auch gehört, dass es eben so ist, dass manche Unternehmen oder manche so vielleicht
230 sogar viele Mittelständler sogar getrieben sind vom Umfeld. Wie ist das denn bei Ihnen? Würden Sie sagen, Sie
231 können, Sie sind jetzt nicht so getrieben oder würden Sie schon sagen, Sie sind schon abhängig von Ihren Kunden,
232 vom Umfeld, von externen Einflüssen?

233

234 E7.2: Ja, schon. Es macht ja auf jeden Fall etwas aus. Deswegen, das ist auch das, was ich eben meinte, man
235 reagiert ja schon immer flexibel darauf. Also, wir haben zum Beispiel eine sehr schlechte Anbindung vom Verkehr

236 her. Das ist so etwas, wo wir sowieso schon immer darauf reagieren müssen. Deswegen haben wir auch viele
 237 Stammkunden oder wir haben sowieso viele Stammkunden, die wichtig sind. Also, ich würde schon sagen, ja, was
 238 wollte ich sagen, dass das schon klar ist, dass man davon auch beeinflusst ist. Auf jeden Fall.

239
 240 E7.1: Also, wir sind, glaube ich, schon gerade hier in unseren ländlichen Region gerade sehr abhängig vom Um-
 241 feld, weil wir jetzt nicht einfach sagen können, wir machen einen Standort in China oder in wir machen einen
 242 Standort in der Türkei oder sonst irgendwo. (E7.2: Ja, für uns ist ja schon Köln schwierig) Ja, auf jeden Fall. Von
 243 Köln die ganzen Großen, wenn die kommen und die Kollegen aus dem Siegerland, die liefern können. Wenn wir
 244 unsere Mitarbeiter in der Form weiterbeschäftigen wollen, dass die wirklich also hier gewohnt sind, abends wieder
 245 zuhause. Viele haben hier Eigentum hier. Als Bauunternehmen, wenn man in einem Bauunternehmen arbeitet,
 246 schafft sich also auch jeder ein Einfamilienhaus an, dass man nicht in einer Mietwohnung lebt. Und wir gerade am
 247 Land, wo Grund und Boden ja noch günstig ist. Und deswegen sind wir hier ganz natürlich von unserer Umwelt
 248 abhängig. Dann natürlich Richtlinien, wenn Sie jetzt sehen im Wohnungsbau, die ganzen Energiestandards, die
 249 neu erfüllt werden müssen. Dass wir irgendwann mal gesagt haben, wir müssen vom klassischen Hoch- und Tief-
 250 bau müssen wir weg zum Leitungsbau, müssen hin zum Schlüsselfertigbau, weil jetzt der Wohnungsbau in den
 251 letzten zehn, fünfzehn Jahren so massiv stärker geworden ist auch in unseren Regionen als jetzt der klassische
 252 Industriebau, wo wir eigentlich viel stärker für aufgestellt waren. So haben wir natürlich uns immer wieder ange-
 253 passt, um möglichst ein breites Spektrum gerade für unsere vielen Stammkunden abzubilden.

254
 255 I: Ja. Okay, also bei uns oder, ich, was, ich sage mal, da fällt mir so etwas ein, wie wenn Sie jetzt Ihren Standort
 256 ansprechen und vielleicht auch Nachteile dieses Standorts, dass das so etwas wie, das könnte ja ein Nachteil der
 257 Tradition oder so eine Pfadabhängigkeit sein, dass man da vielleicht, ja, an einem Ort sitzt, der nicht mehr ganz so
 258 gut ist. Könnten, würden Sie das vielleicht auch als einen Nachteil des Mittelstands bezeichnen? Ich sage mal, im
 259 Vergleich zu einem Konzern. Da besteht ja vielleicht die Möglichkeit, wir brechen hier unsere Zelte ab und fangen
 260 dort neu an oder bauen uns ein größeres zweites Standbein auf.

261
 262 E7.2: Also, ich würde es. Also, vielleicht ist das ein rein wirtschaftlicher Nachteil, aber ich finde, das zeichnet ja
 263 ein Familienunternehmen auch aus. Also, wir haben ja auch, wie sagt man denn, wir wollen halt auch, dass es
 264 unseren Mitarbeitern, dass es denen gut geht. Wir machen ja auch ganz viel. Wir unterstützen viele Vereine hier
 265 im Ort und so. Und wir würden jetzt nicht einfach so den Standort wechseln, einfach damit wir wirtschaftlicher
 266 sind, weil das ist ja gerade das, was unser Unternehmen auch ausmacht und, und was ich finde, also im Vergleich
 267 zum Konzern auch schön ist. Dass man sich halt auch umeinander kümmert und dass man einfach auch trotzdem
 268 seine Mitarbeiter immer gut bezahlt und dass man da auch wirklich drauf achtet.

269
 270 E7.1: Ich sehe das auch fast eher als Vorteil an, dass wir also diese Bodenständigkeit, diese Wurzeln, die man hier
 271 hat, dass man das als Vorteil nutzt und dass wir deswegen auch gerade mit, sage ich mal, mit sehr vielen Stamm-
 272 kunden arbeiten. Wir hätten uns ja auch ausdehnen können. Wir haben jetzt noch in Deutschland, gerade in den
 273 letzten zehn Jahren war natürlich Wohnungsbau in den Ballungsgebieten, da hätte man natürlich Baustellen ma-
 274 chen können, die sind drei, vier, fünf, zehn mal so groß. Dann hätten wir uns aber wieder umstellen müssen, wie
 275 unsere Kollegen, die sehr, sehr viele Mitarbeiter eigene gewerbliche Mitarbeiter abgebaut haben, viel mehr mit
 276 Fremdfirmen, Subunternehmern arbeiten. Wir haben uns klar entschieden: Wollen wir nicht. Sind wir gut mit
 277 gefahren, wollen wir auch so beibehalten. Deswegen kann man das nicht als Nachteil sehen. Wenn man ständig
 278 wachsen will, expandieren will und größer werden will, dann sicherlich ja, aber hier ist einfach für uns aufgrund
 279 der Masse des, der Bauvorhaben ist man hier irgendwann beschränkt.

280
 281 I: Ja.

282
 283 E7.1: Jetzt kommt der Stromsparmodus, meine Güte, den muss ich gleich mal an den Strom bringen oder wir sind
 284 dann irgendwann fertig. Wenn es dann weg ist, muss es sich um den Strom handeln. Nicht drum wundern.

285
 286 I: Also, genau, Sie hatten jetzt schon einige Punkte angesprochen wie neue Richtlinien. Würden Sie denn sagen,
 287 wenn Sie jetzt vielleicht die letzten Jahre, die letzten zehn Jahre, vielleicht aber auch in die Zukunft gucken, wie
 288 hat sich die Komplexität verändert, auch bei Ihnen im Umfeld? Und wie können Sie darauf reagieren?

289
 290 E7.1: Immer stärker, immer höher und immer weiter. Die Ausschreibungsunterlagen und die Planunterlagen, die
 291 man bekommt, die werden immer pauschaler und immer qualitativ schlechter und es muss trotzdem alles immer
 292 schneller gehen, enormer Termindruck darauf und vor allem auch ein hoher Preisdruck natürlich auf allem. Das
 293 ist sicher alles nicht einfach, ohne Frage.

294
 295 E7.2: Einfach mehr Bedingungen, finde ich. Einfach mehr Bedingungen. (E7.1: Ja) Mehr Arbeitsschutz und was
 296 alles dabei ist. Ja. Brandschutz und so etwas. Man kann das ja fast nicht mehr. Das ist so aufgebläht. Das ist
 297 eigentlich zu viel.

298
 299 E7.1: Die Bürokratie wird immer größer in unserem Land. Es sollte mal ein Bürokratieabbau entstehen und im
 300 Endeffekt ist es immer aufwendiger und immer mehr. Nehmen wir jetzt gerade mal unseren Leitungsbau, wenn
 301 Sie für den Bereich arbeiten. Früher kriegten Sie eine Rahmenaufbruchgenehmigung. Heute müssen Sie für jede
 302 kleine Baustelle die wirklichen Tages-, Zweitagesbaustellen, an der öffentlichen Straße ist, müssen Sie eine Auf-
 303 bruchgenehmigung einholen mit dem ganzen bürokratischen Aufwand, Zeitaufwand, also. Es ist sicherlich alles
 304 schwieriger geworden. Man merkt ja auch bei den Behörden, ich meine, da kann Ihr Vater ja ein Lied von singen,
 305 dass auch da der Aufwand immer größer wird und dadurch wird hier auch sehr viel Zeitaufwand übernommen
 306 wird und Kapazitäten gebunden werden.

307
 308 I: Ja, können Sie.

309
 310 E7.1: Ich lass Sie mal kurz mit [Expertin E7.2] allein. Ich koppele das mal sicherheitshalber an den Strom.

311
 312 I: Alles klar. So, genau dann frage ich einfach Sie, weil ein wichtiger Punkt bei mir ist auch der nachhaltige oder
 313 langfristige Wettbewerbsvorteil und da Sie jetzt so viele Generationen dieses Unternehmen besitzen und auch dort
 314 tätig sind: Was meinen Sie denn, warum ist es bei Ihrem Unternehmen oder generell im Mittelstand so, dass die
 315 Unternehmen so lange überleben und auch so lange unabhängig bleiben?

316
 317 E7.2: Gute Frage, also ich glaube, es ist auch schon auch der Grund, weil wir hier so einen festen Standort haben
 318 und so verwurzelt sind und auch mein Vater, auch mein Opa immer viel Wert darauf gelegt haben, so Pflege von
 319 Stammkunden und sich auch sonst zu engagieren und auch viel zu machen in der Region. Ich glaube, es ist schon
 320 ein wichtiger Punkt und finde Sie sind schon wirklich auch oft flexibel gewesen. Wir haben auf Umstände reagiert.
 321 Ich glaube, das konnten beide sehr gut und was ich auch finde, und was ja jetzt manchmal und was ein ganz schön
 322 großer Punkt ist, die Unabhängigkeit von Banken und immer so Eigenkapital zu schaffen und auch Rücklagen zu
 323 haben. Das hat uns halt auch schon mal in schwierigen Zeiten wirklich geholfen. Das ist Vater immer sehr, sehr
 324 wichtig gewesen und damit sind wir eigentlich auch immer sehr, sehr gut gefahren.

325
 326 I: Und haben Sie sich bewusst gegen ein Wachstum entschieden? Das hörte sich eben so an oder sind Sie eher so
 327 organisch gewachsen immer mal ein bisschen mehr?

328
 329 E7.2: Nein, wir sind ja schon sehr gewachsen (E7.1: Ja). Also, wir haben uns schon immer vergrößert. Wenn man
 330 daran denkt, mein Ur-Ur-Opa angefangen, ich weiß nicht, das waren drei, vier Leute. Heute sind wir bei 200. Wir
 331 haben die Zweigstelle in Ostdeutschland. Also gewachsen sind wir schon viel. Manchmal so, dass wir denken,
 332 man muss jetzt auch mal gucken, dass es nicht zu groß wird vor allem im Bürobereich.

333
 334 E7.1: So, jetzt sind Sie sicher am Strom. Jetzt kann nichts mehr passieren.

335
 336 I: Alles klar, vielen Dank.

337
 338 E7.2: Thema Wachstum, willst du auch etwas sagen? Ich finde schon, dass wir sehr gewachsen sind.

339
 340 E7.1: Also, wir sind deutlich größer geworden, wir sind jetzt an einer Grenze, wo wir sagen, in unserem Umfeld,
 341 dass wir gesagt haben, da wird es jetzt schwierig, wenn wir jetzt noch 50 Mitarbeiter mehr haben. Die wollen auch
 342 jeden Tag gefüttert werden und 150, 150 gewerbliche Mitarbeiter draußen, die können eine ganze Menge weg-
 343 arbeiten jeden Tag. Und das müssen wir auch irgendwo auch wieder ranbringen in einem Umkreis, wo die Menschen
 344 abends wieder zuhause sind. Und das ist das Problem, das wir haben. Sie müssen wissen, vielleicht für das Ver-
 345 ständnis, dass es im Bau immer noch so ist, dass im Prinzip die Arbeitszeit auf der Baustelle beginnt. Das heißt,
 346 wenn wir jetzt schon bis nach Freudenberg fahren, dann brauchen wir jetzt schon, da fahren wir schon eine gute
 347 Stunde hin. Das heißt, jeden Tag sind die Leute für zwei Stunden für nichts unterwegs. Und dann zahlen wir zum
 348 Teil schon eine Fahrt mit, aber das ist dann natürlich wirtschaftlich immer grenzwertig. Deswegen ist für uns aber
 349 aufgrund unseres Umkreises, den wir tagtäglich gut bedienen und warum wir sagen, hier, am [Standort], ist ir-
 350 gendwann die Grenze erreicht.

351
 352 I: Und, genau, eine Frage eben, hatte ich eben auch schon gestellt, war diese Frage nach wie Sie Ihre Flexibilität
 353 vielleicht auch die Flexibilität, die das Umfeld überhaupt ermöglicht, mit dieser ganzen Komplexität. Gibt es da
 354 denn konkrete Punkte, wo Sie sagen würden, da wären Sie gerne flexibler, das müsste mal angegangen werden?

355
 356 E7.2: Ja. Du? Also, ich finde jetzt. Es sind so Kleinigkeiten. Wir haben schon oft darüber geredet, jetzt durch
 357 corona-bedingt, dass wir mit den Arbeitszeiten, ich meine auf der Baustelle ist das schwierig, aber sonst für die
 358 Bauleiter und Büro, dass man da auf jeden Fall auch flexibler werden muss. Das ist immer noch so ein Thema,

359 was mein Vater nicht so sieht, wo wir aber denken, das ist inzwischen veraltet. Da müsste man sicherlich flexibler
360 sein.

361
362 E7.1: Ja, es gibt natürlich immer Sachen, wo wir drüber nachdenken, wo müssen wir flexibler werden, aber wie
363 gesagt, es ist immer die Herausforderung rauszufiltern, wie viel flexibler kann man werden, weil bei uns hängt
364 natürlich, sagen wir mal, wenn Sie in einem produzierenden Betrieb sind, wenn eine Maschine läuft, dann sind
365 vielleicht Mitarbeiter auch da, die jetzt um 8 kommen und der nächste kommt um 14 Uhr oder kommt um 15 Uhr
366 oder 14:30, 13:30 und die Maschine läuft weiter. Da funktioniert das auch, aber bei uns auf der Baustelle ist
367 natürlich jeder Mitarbeiter von seinem Partner abhängig, weil wenn der Baggerfahrer nicht gleichzeitig mit dem
368 Maurer da ist oder der Kranfahrer nicht da ist wenn die Maurer da sind. Das muss ja alles miteinander harmonieren.
369 Und deswegen, gewisse Flexibilitäten werden wir noch vorantreiben wie jetzt zum Beispiel Homeoffice. Wäre vor
370 5 Jahren bei uns wahrscheinlich noch undenkbar gewesen, jetzt ist es fast schon normal geworden. Das sind aber
371 Sachen, die sich automatisch aus den Anforderungen der Umgebung oder des Alltags einfach ergeben, dass man
372 darauf reagiert und dann wieder aufgrund der kurzen Entscheidungswege irgendwo auch natürlich schnell Lösun-
373 gen finden kann.

374
375 E7.2: Also, ich denke auch, auch noch Themen, die aufkommen werden, jetzt durch Digitalisierung, da werden
376 wir sicherlich versuchen auch in Zukunft auch auf den Baustellen flexibler zu werden. Mit Programmen, dass wir
377 dann einfach schneller sind. Das – denke ich – wird auch immer mehr kommen und ich, vielleicht auch im Bereich
378 Fahrzeuge und so etwas. Dass man da auch mal, die Zeiten ändern sich einfach. Dass man nicht Geräte immer
379 kauft und behält, auch mehr least, aber das muss man gucken, aber ich glaube, viele Sachen werden jetzt schon,
380 da werden wir schon flexibler werden, weil wir das einfach, weil das irgendwann einfach so sein muss, um wett-
381 bewerbsfähig zu bleiben.

382
383 E7.1: Aber wir werden jetzt nicht unbedingt, dass wir sagen, wir müssen flexibler werden, weil ich glaube, es lohnt
384 sich, es so zu machen, wie wir es hier für alle verantworten können, gerade jetzt hier die Digitalisierung bringt für
385 uns ganz viele Herausforderungen, flexibler zu werden, digitale Endgeräte auf einer Baustelle, digitale Zeiterfas-
386 sung, und, und, und. Also, es sind so viele Situationen, die sich total verändert haben. Homeoffice, wie [Expertin
387 E7.2] schon eben gesagt hatte. Ganz viele Sachen, die gerade im Umbruch sind, aber in der gesamten Branche,
388 aber nicht jetzt speziell [Unternehmen 7].

389
390 I: Können Sie sich denn daran erinnern, dass es wirklich mal eine bedrohliche Lage Ihres Unternehmens gab, wo
391 Sie wirklich, sage ich mal, Bedrohung gespürt haben, ob das denn so weitergehen kann?

392
393 E7.1: Ich noch nicht. [Expertin 7.2] ist noch ein bisschen in der Familie als ich im Unternehmen.

394
395 E7.2: Also, jetzt bestimmt, es gab immer mal Situationen, wo es ganz gut war, dass wir auch eigene Rücklagen
396 hatten, das auf jeden Fall, aber jetzt nichts, wo ich sagen würde, das hat uns total.

397
398 E7.1: Nein, Sie haben immer mal eine Baustelle, wo der Bauherr ausfällt, wo es einen großen Schaden oder wo
399 der Bauherr nicht mehr zahlungsfähig ist und was wir auffangen müssen, aber durch die seriöse und gesunde
400 Aufstellung des Unternehmens, der Familie war das nie existenzbedrohend. Also, nicht in unserer, ich kenne es
401 nicht.

402
403 E7.2: Ja.

404
405 I: Ja. Würden Sie denn sagen, wenn wir jetzt mal von der Risikoneigung sprechen, generell in Familienunterneh-
406 men ist die Risikoneigung vielleicht ein bisschen geringer auch aufgrund des eigenen Kapitals?

407
408 E7.1: Viel geringer, viel geringer, nicht ein bisschen geringer.

409
410 I: Okay, ja, weil mir geht es ja immer um Innovationen und dann geht es immer, liest man immer: „Mutig sein und
411 so weiter.“ Und andererseits gibt es dann wieder die andere Seite, die sagt: „Familienunternehmen sind risiko-
412 avers.“ Wie sehen dieses Spannungsverhältnis? Ist das gut, ist das schlecht? Wann ist das gut? Wann ist das
413 schlecht?

414
415 E7.1: Schwierige Frage. Also bei uns ist das so, dass, sagen wir mal, in unserem Bereich jetzt nicht dramatische
416 Innovationen kommen. Sie werden immer die Menschen brauchen, die die Steine aufeinander stellen und die die
417 Maschinen bedienen. Solange jetzt nicht die Maschinen nicht komplett autonom arbeiten können, gibt es diese
418 Situationen nicht wie sie im Industriebetrieb sind, wo Sie vielleicht auch auf komplett neue Techniken zurückgrei-
419 fen. Das gibt es bei uns in den letzten Jahren, Jahrzehnten. Das ist ja ein ganz, ganz langsamer Prozess und des-
420 wegen gibt es das da nicht. Ich sehe das eigentlich auch gar nicht so in dieser Form.

421
 422 I: Ja, ich hatte, genau. Sie hatten gerade Innovationen angesprochen. Sie hatten auch schon die kommenden Her-
 423 ausforderungen, zum Beispiel Homeoffice, Digitalisierung und alles angesprochen. Können Sie sich denn, wenn
 424 ich jetzt mal nicht von Produkt- oder Geschäftsfeldinnovationen sprechen, können Sie sich an starke oder ein-
 425 schneidende Neuerungen oder Neuerungen in Prozesses oder im Unternehmen selbst in den Strukturen erinnern,
 426 die Sie durchgeführt haben?

427
 428 E7.1: Größte Umstellung, die wir jetzt haben, ist wirklich von Papier auf Digital, weil das eine große Veränderung
 429 ist, dass man also wirklich davon ausgehen sollte. Wir sind schon spät dran hier im Baubereich, weil Sie halt sehr,
 430 sehr viel mit Plänen auch gefüttert werden, die in Papierform auf der Baustelle dann ankommen und hier auch im
 431 Unternehmen sehr händisch bearbeitet werden. Das ist für uns sicherlich die größte Umstellung jetzt, dass das viel
 432 digitaler wird, aber auch aufgrund der Datenmengen gar nicht mehr anders geht und auf der Schnelligkeit dessen,
 433 was mittlerweile umgesetzt wird. Dann gibt es diese, haben Sie ja vielleicht ja auch schon gehört, zukünftig diese
 434 Prozesse, dass alles in digitalen Modellen auch mit allen Handwerksbetrieben und allen Hausbaugewerken bis
 435 zum Immobilienfacilitymanagement umgesetzt werden soll, das ist sicherlich die größte Innovation. Allerdings
 436 natürlich auch bei den Maschinen und Geräten. Natürlich werden auch Baumaschinen immer digitaler und machen
 437 Sachen, die, sage ich mal, vor 10-20 Jahren undenkbar waren. Was dazu führt, dass zum Teil leider aber auch die
 438 Qualität der Mitarbeiter gar nicht mehr so gefordert ist und das deswegen auch so ein bisschen die Qualität, sich
 439 die Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht mehr so herausbilden. Also, ein Baggerfahrer, der vor 20 Jahren mit einer
 440 Maschine umgehen musste, der hat einen Bagger und einen Löffel und der ging rauf und runter und mittlerweile
 441 können Sie das drehen in alle Richtungen und manche haben schon digitale Steuerungen drinnen, dass der Bag-
 442 gerfahrer sich im Prinzip nur noch da reinsetzt und zugucken kann, was die Maschine macht, was natürlich die
 443 handwerkliche Qualität nicht nach vorne bringt.

444
 445 E7.2: Ja, also ich glaube auch, wenn ich es so sagen darf, so herausfordernd werden eigentlich jetzt die nächsten
 446 Jahre, also gerade durch Corona, das ist natürlich schon für uns heftig, wenn da eine ganze Kolonne ausfällt, wenn
 447 so etwas ist oder dann auch jetzt die ganzen Energiekosten, die erhöht werden, natürlich die ganzen Baumateria-
 448 lien, die erst mal nicht kommen, die viel zu teuer sind und ich finde auch, wirklich es wird auch zusehends ein
 449 Problem der Fachkräftemangel bei den Subunternehmern, dass man nicht genug Leute bekommt und auch keine
 450 Leute vielleicht das besonders gut können. Also, das wird sicherlich, denke ich, für uns noch eine Herausforderung
 451 für die nächste Zeit. Je nachdem, wie sich das alles entwickelt.

452
 453 E7.1: Wir haben eine ganz, ganz schöne Situation jetzt auch im Vergleich zu unserem Wettbewerb, dass wir im
 454 Moment wieder 15 Auszubildende, duale Studenten haben, das ist auch außergewöhnlich. Das ist aber unser tra-
 455 ditionelles Prinzip. Wir bilden alle Leute, die wir brauchen, selbst aus. Die kriegen auch immer eine Zusage, Aus-
 456 bildung bis zur Rente, wenn du möchtest. Also, das ist bei uns auch dann so, dass wir sehen, dass wir hier in der
 457 Region auch dafür gut aufgestellt bleiben, aber dieser Fachkräftemangel oder überhaupt der Mangel an Arbeits-
 458 kräften, der wird natürlich nicht einfacher und da sage ich immer, eine große Herausforderung der Flexibilität, was
 459 die [Expertin E7.2] eben schon sagte, auch Arbeitszeiten etc. Es ist natürlich schon ein Unterschied, ob sie jetzt
 460 bei jetzt im Moment ging es noch, aber wenn Sie vor zehn Wochen bei 0 Grad und Regen arbeiten müssen oder
 461 stehen im Industriebetrieb an der Maschine 8 Stunden, wo Sie zugucken können, dass die Maschine gerade alles
 462 für sie macht. Das sind ja gerade die Herausforderungen, dass den jungen Leuten schmackhaft zu machen. Hand-
 463 werk und dann eben bei Wind und Wetter und das ist insgesamt schwierig, dass 12 Monate im Jahr natürlich, das
 464 so hinzubekommen, dass die Menschen möglichst ohne Kurzarbeit oder in Schlechtwetterzeit da durchzukommen.

465
 466 I: Ja, genau, Sie hatten da gerade auch gesagt, dass das Ihre Tradition ist. Vielleicht auch so eine Art Erfolgsge-
 467 heimnis. Deswegen: Ich habe eigentlich alle Themen hier schon abgehakt. bei mir deswegen meine letzte Frage
 468 oder meine letzten Fragen sind immer: Was würden Sie denn vielleicht persönlich auf Ihr Unternehmen bezogen
 469 als Ihr Erfolgsgeheimnis bezeichnen?

470
 471 E7.1: Jetzt bist du dran.

472
 473 E7.2: Ich glaube, das meiste haben wir schon gesagt.

474
 475 I: Ja.

476
 477 E7.1: Ich glaube, unser wirkliches Erfolgsgeheimnis ist, dass diese Werte, die hier in diesem Familienbetrieb 150
 478 Jahre diese Tradition, diese Werte, dass wir die ganz, ganz hoch halten. Dass es für uns der Anspruch ist, Qualität,
 479 Leistung, Termintreue, Kundenzufriedenheit. Dass wir.

480
 481 E7.2: Mitarbeiterzufriedenheit.

482

483 E7.1.: Mitarbeiterzufriedenheit. Dass bei uns in dem Sinne noch ein Wort noch ein Wort ist. Dass ein Handschlag
484 noch ein Handschlag ist. Dass wir Verträge auch manchmal nur per Handschlag machen, weil wir sagen, da können
485 wir darauf vertrauen, dass auch uns im Unternehmen von 200 Mitarbeitern vielleicht 10 Arbeitsverträge existieren,
486 der Rest sind Handschlagverträge und die dann eingehalten werden. Das zeichnet uns auch aus, dass dadurch die
487 hohe Kundenzufriedenheit kommt, dass wirklich das auch auf der Baustelle gelebt und abgeliefert wird. Und das
488 liegt da dran, dass unsere Mitarbeiter wirklich, wir haben wahrscheinlich im Mittel 25 Jahre Betriebszugehörigkeit
489 über alle Mitarbeiter gesehen. Wir haben Menschen, die fangen wirklich. Also, wir haben das wirklich sehr, sehr
490 häufig von der Lehre bis zur Rente und das ist sicherlich und das ist glaube ich das Erfolgsgeheimnis, dass das
491 auch viele Unternehmen, große Unternehmen, für die wir schon im Siegerland arbeiten durften, haben. [Unterneh-
492 men], [Unternehmen], [Unternehmen], wie sie alle heißen, dass die speziell seit Jahren, Jahrzehnten tagtäglich
493 arbeiten. [Unternehmen], seit der Nachkriegszeit, oder wie auch immer wie Sie heute noch gerade heißen.
494

495 I: Ja. genau, also, von meiner Seite aus habe ich alle Fragen zur Genüge gestellt und auch viele gute Antworten
496 bekommen. Außer Sie sagen jetzt, Sie haben noch irgendetwas hinzuzufügen zu meiner Thematik. Die kennen Sie
497 ja jetzt. Ansonsten würde ich mich auf jeden Fall bedanken und noch einmal danke, dass das so kurzfristig möglich
498 war und dass Sie beide sich auch die Zeit genommen haben. Das hat und wir mir auch sehr helfen bei meiner
499 Arbeit jetzt.
500

501 E7.1: Jederzeit.
502

503 E7.2: Kann man die Arbeit dann auch irgendwann mal lesen? Das würde uns auf jeden Fall interessieren.
504

505 I: Ja, ich bin gerade ganz schwer am Schreiben. Also, ich glaube, vor nächsten, Ende nächsten Jahres ist die nicht
506 fertig. Wir schreiben. Ich weiß nicht, wie sehr Sie sich damit ausgeben, aber ich schreibe noch ein klassisches
507 Buch. Viele schreiben mittlerweile eher Forschungs-, also müssen 5-6 Forschungsartikel schreiben und die dann
508 veröffentlichen. Ich schreibe aber noch ein klassisches Buch und so wie es aussieht, wird es auch ziemlich dick,
509 aber das kann man dann natürlich auch lesen. Ich werde mich auch bei allen melden, die jetzt Interviews führen
510 und denen das zukommen lassen. Also, ich hoffe auch, dass ich es digitalisieren kann, also dass es frei zugänglich
511 ist. Geld mache ich damit auf keinen Fall. Also, das ist schwierig bei einer Doktorarbeit. Das ist auch nicht mein
512 Ziel, aber ich werde auf jeden Fall alles versuchen, das verfügbar zu machen, aber vor Ende das nächsten Jahres
513 wird das leider nichts.
514

515 E7.1: Wenn Sie irgendeine Frage haben oder irgendetwas noch, einfach mal kurz anrufen.
516

517 E7.2: Einfach melden.
518

519 E7.1: Das kriegen wir immer hin.
520

521 I: Okay, dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Tag und vielen Dank auf jeden Fall.

Anhang 3.2.8: Interview 8

Transkriptionskopf Interview 8			
Datum:	21. April 2022	Expertenkürzel:	E8
Dauer (min):	42:02	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Video-Meeting	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 107: Transkriptionskopf Experteninterview 8

1 I: Genau, also es wird, es wird alles anonymisiert, auch die anderen Interviews werden anonymisiert und da werden
2 jetzt Rückschlüsse auf Sie, ja, zurückführen zu sein. Ich meine, Sie werden jetzt wahrscheinlich auch keine kont-
3 roversen Geheimnisse verraten oder verraten wollen.

4
5 E8: Nein, es ist alles, sagen wir mal.

6
7 I: Ja, nur, das ist ohnehin so vorgesehen. wenn ich jetzt persönlich vorbeigekommen wäre, hätte ich natürlich noch
8 einen Zettel mit der Unterschrift Ihnen mitgegeben und dann hätten Sie den unterzeichnen können, aber in dem
9 Sinne ist das jetzt ja gar nicht möglich und auch nicht notwendig, aber nur das sage ich natürlich vorher immer.
10 Genau, erst mal würde ich. Ich hatte heute schon zwei Interviews und ich mache es immer so: Ich stelle mich kurz
11 vor und dann gehen wir durch die Themen durch. Ich führe das so ein bisschen. Ich hatte Ihnen ja diesen Inter-
12 viewleitfaden geschickt. Das ist aber nur so eine Vorabinformation, also, ich werde da auch nicht auf alle The-
13 menfelder jetzt in gleichem Maße eingehen, sondern es geht mir nur um das Gespräch und um die groben Themen,
14 dass die abgehakt sind. Ist mehr so eine kleine Erinnerung so für mich, wobei ich eigentlich weiß, was ich zu
15 fragen habe. Also, genau, erst mal zu mir: Ich bin Nico, seit drei Jahren bin ich jetzt, dreieinhalb Jahren bin ich an
16 der Uni hier in Siegen, vorher war ich in Münster. Dementsprechend so seit zwei, drei Jahren mache ich hier auch
17 meine Forschungsarbeit, hatte dazu schon eine statistische Umfrage durchgeführt. Das war der erste große Teil.
18 Die habe ich ausgewertet und jetzt will ich halt gucken, was sich hinter diesen ganzen statistischen Aussagen
19 verbirgt, hinter den ganzen Pfadkoeffizienten. Dass ich die ein bisschen mit Leben fülle, genau. Und es geht mir
20 darum, die Zielgruppe sind eigentümergeführte mittelständische Unternehmen, also wo das Eigenkapital noch
21 beim Gründer oder bei der Familie liegt. Die halt unabhängig sind. Also, es geht mir weniger um wie viele Mitar-
22 beiter, wie viel Umsatz, sondern eher um dieses, um dass das alles noch in einer Hand ist, wo zumindest 1, 2 oder
23 ein paar Eigentümer noch in der Geschäftsführung sind, auch in einem Geschäftsführungsteam. Das ist in dem
24 Sinne nicht so wichtig, nur dass da so eine Verschränkung, eine Identität besteht. Und es geht mir vor allem um
25 die Flexibilität und die Dynamik im Mittelstand. Warum ist der Mittelstand langfristig so erfolgreich? Wo gesche-
26 hen da Innovationen? Wie wird mit knappen Ressourcen, mit, ja, vielleicht einem Nischendasein je nachdem wie
27 die Strategie ist, wie wird da umgegangen und wo sind Innovationen zu finden? Darum geht es mir und ja, das war
28 es so von meiner Seite zur Einleitung. Deswegen würde ich eigentlich sofort anfangen. Mein erstes Themenfeld,
29 das sind eher so die Rahmendaten, einiges davon kann ich mir ja auch, konnte ich mir ja schon vorher erschließen.
30 Also, das erste, meine erste Frage wäre erst mal nur ganz knapp, was ist Ihre Position im Unternehmen, vielleicht
31 auch schon welche Branche decken Sie ab?

32
33 E8: Meine Funktion ist geschäftsführender Gesellschafter. Wir sind in der Branche wäre Straßen- und Tiefbau.
34 Mitarbeiter 100 und Eigentümerstruktur, wir haben, ist in Familienbesitz und wir sind, 1932 ist die Firma entstan-
35 den. Ja, und der Exportanteil ist, wenn ich mal sage, alles was außerhalb von, vom Kreis Siegen Wittgenstein ist
36 der Exportanteil 70 Prozent.

37
38 I: Ja, okay, ich war zufällig heute morgen hatte ich auch schon ein Interview mit einem Bauunternehmen, sage ich
39 mal, und ja gut, Exportanteil, das betrifft wahrscheinlich eher die anderen Unternehmen, die ich dann frage, aber
40 dementsprechend, ja gut. Genau, sehr gut, dann haben Sie die Fragen schon abgedeckt. Wo Sie jetzt schon gesagt
41 haben, dass Ihr Unternehmen ja ziemlich alt ist oder traditionsreich, sage ich mal, kann man da sagen, in der
42 wievielten Generation das ist ungefähr?

43
44 E8: [Gründer des Unternehmens], zwei Vater, in der dritten.

45
46 I: Dritte, Okay (E8: Dritte). Ja, genau, heute morgen hatte ich jemanden, da war es die 5. Dritte ist so ungefähr der
47 Mittelwert, den ich hatte bei meiner statistischen Umfrage. Ja, dann können wir nämlich das erste Themenfeld.

48

49 E8: Das sind die meisten. die sind sagen wir mal höchstwahrscheinlich nach dem Krieg gegründet worden sind,
50 so um den Dreh herum, sage ich mal.

51
52 I: Ja, genau. Klar, bei Familienunternehmen denkt man oft an diese oder an oder bei Mittelstand denkt man viel-
53 leicht oft an die sehr traditionsreichen, aber wenn man nur eigentümergeführt davon ausgeht, dann können es auch
54 sehr junge Unternehmen sein. Dementsprechend habe ich mal Mittelstand als Formulierung genommen, aber Fa-
55 milienunternehmen, Mittelstand, ist ja oft ein Synonym. Genau, dann nächstes Themenfeld oder erst mal oder
56 erstes inhaltliches Feld. Da geht es mir um die dynamischen Fähigkeiten in der Geschäftsführung. Vielleicht kurz,
57 wie habe ich das für mich unterteilt. Es geht mir ja vor allem um die Person, also wirklich um den Geschäftsführer,
58 die Geschäftsführerin, deswegen der erste Teil ist wirklich persönlich auf Sie bezogen oder vielleicht die Personen
59 bei Ihnen in der Geschäftsführung, weniger aber jetzt schon auf das Unternehmen. Deswegen, ja, meinen Sie denn,
60 wenn Sie sich als dynamisch bezeichnen würden, wenn das so ist, wo kommt diese. Warum können Sie dynamisch
61 sein? Haben Sie irgendwie Praxiserfahrung viel gesammelt oder viele Kontakte, ein großes Netzwerk oder sind
62 Sie einfach vom Charakter her dynamisch? Was würden Sie sagen?

63
64 E8: Dann eine kleine Gegenfrage? Was verstehen Sie unter Dynamik?

65
66 I: Genau, ja, das ist auch wichtig. Vielleicht auch in Abgrenzung zur Flexibilität. Dynamisch. Natürlich im Zeit-
67 verlauf. Also, dass schnell reagiert werden kann, vielleicht auch schnell etwas initiiert werden kann. also diese
68 Dynamik, aber Familienunternehmen oder traditionsreichen Unternehmen vielleicht auch: Wie hat sich die Stra-
69 tegie im Zeitverlauf verändert? Hat man da von einem ersten Feld, ist man da stark abgerückt und ist da vielleicht
70 jetzt ganz wo anders. Also, es ist vor allem dieser zeitliche Aspekt.

71
72 E8: Okay. Also, sagen wir mal, das Produkt, das wir herstellen, das erfinden wir ja nicht selbst. Also wir sind ja
73 nicht in dem Sinne so ein Innovationstreiber. Wir können halt nur durch eine gute Organisation und hohe Qualität
74 punkten beziehungsweise, ja, ein gutes Ergebnis abliefern. So und das jetzt mal auf mich als Person bezogen, ja
75 (I: Ja). Müssen also letztendlich, sagen wir mal, großes Fachwissen haben. Sie müssen für jede Lebenslage einen
76 haben, den Sie, den Sie anrufen können. Ob das ich sage jetzt mal ein Planer, ein Steuerberater, ob das ein Jurist
77 ist, weil, sagen wir mal, das ganze Geschäftsleben mittlerweile ziemlich komplex ist, ja, sagen wir mal. Sie müssen
78 selber auch, ja, agil sein in der. Ich würde es mal anstatt dynamisch mal agil und vorangehend oder, ja, sagen wir
79 mal, ich will mal so sagen. Es gibt ja dieses alte Sprichwort: „Der Fisch der stinkt vom Kopf.“ Das darf halt nicht
80 sein oder wenn Sie so ein bisschen schlafmützig sind, ja, dann haben Sie auch ganz schnell viele schlafmützige
81 Mitarbeiter, ja. Also, Sie müssen ja letztendlich so ein bisschen vorangehen.

82
83 I: Ja, genau, das ist ein ganz gutes Stichwort, weil, wenn ich, ich jetzt einfach mal kurz springe in diese Kategorie,
84 bei mir habe ich es Flexibilität genannt. Da arbeite ich oft halt mit der Aussage, dass der Manager oder Geschäfts-
85 führer, sage ich mal, mehrere Rollen im Unternehmen auch ausfüllen muss. Können Sie sich was darunter vorstel-
86 len? Also, welche Rollen müssen Sie ausfüllen? Ist das, sage ich mal, als Anführer, aber auch einfach Organisator.
87 Das ist bei mir so die Definition von Flexibilität, verschiedene Rollen. Dessen fähig sein.

88
89 E8: Ja, sagen wir mal, gut, Sie sind. Sagen wir mal, Sie sind Anführer. Sie sind Qualitätsmanager. Sie sind Orga-
90 nisationstalent, ja. Sie sind Psychologe. Sie sind Psychiater im schlimmsten Fall. Sie sind Controller. Sie sind
91 Kassenwart. Es wird ja viel, sagen wir mal, es kommt ja viel zusammen.

92
93 I: Sie hatten ja eben gesagt: Sie müssen auch, also, eine Quelle dieser Dynamik und der Flexibilität ist auch, dass
94 Sie viel Fachwissen besitzen. Können Sie denn, also sind Sie noch in diesen ganzen Prozessen, sage ich mal, auch
95 auf der Baustelle, sind Sie da überall noch so fachlich drin oder haben Sie sich vielleicht mit der Zeit davon
96 entfernt? Was würden Sie sagen?

97
98 E8: Nein, glücklicherweise nicht entfernt, ja. Weil ich muss das Fachwissen für die Kalkulation für die Auftrags-
99 gewinnung haben. Bei uns, sagen wir mal, in unserem mittelständischen Baubetrieb, müssen Sie praktisch von der
100 Pike bis in die Spitze, muss das durchlaufen, weil, ja, sagen wir mal so, die, für uns sind manche Details auch, hört
101 sich jetzt doof an, kriegsentscheidend. Das Wort sollte man im Moment jetzt nicht so unbedingt benutzen, aber es
102 sind halt so Details für einen wirtschaftlichen Erfolg auch, sind sehr, sehr wichtig.

103
104 I: Also haben Sie diese Ebenen alle durchgemacht, oder?

105
106 E8: Ja, ja. Das würde ich auch jedem mal raten, auf jeden Fall dieses praktische Baustellenwissen, dass jeder der
107 in so einer führenden Position ist das auch, das auf jeden Fall auch durchlaufen hat.

108
109 I: Und, also Sie hatten ja auch eben gesagt, Sie sind jetzt nicht Innovationstreiber. Das hatte ich natürlich heute
110 morgen auch schon gehört, weil die Branche sage ich mal, die existiert so. Da ist man dann entweder erfolgreich

111 oder nicht, aber großartige Innovationen kann man da auch selbst nicht mehr erfinden. Aber würden Sie Ihr Un-
 112 ternehmen denn vielleicht auch auf interner Seite innovativ nennen? Also nicht rückwärtsgerichtet? Sondern schon.

113

114 E8: Ja, gut, sagen wir mal. Das war jetzt mehr so bezogen auf meinerseits Exportindustrie oder Maschinenbauer,
 115 der selber ein Produkt erfindet und das dann vermarktet. Wir kriegen ja in dem Sinne ja Produkte vorgegeben oder
 116 Aufgaben vorgegeben, die wir dann, jetzt würde ich mal sagen, innovativ, innovativ abarbeiten müssen und ich
 117 denke, da sind wir ganz gut dabei, was hier GPS-Steuerungen angeht oder Digitalisierung und diesen ganzen Kram.

118

119 I: Und welche, also welche Rolle spielen Sie als Geschäftsführung oder Sie ganz persönlich bei relativ einschnei-
 120 denden Veränderungen Ihres Unternehmens?

121

122 E8: Ja, gut, die werden mitgestaltet und sagen wir mal wir versuchen die, sagen wir mal, bei so Innovationen, jetzt
 123 maschinentechnischen Innovationen oder organisationstechnischen Innovationen da vorne mit dabei zu sein, dass
 124 ich einen gewissen Wettbewerbsvorteil habe.

125

126 I: Genau, was würden Sie denn sagen, was ist ganz, also Ihr persönlicher Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens
 127 auch und wie tragen Sie persönlich dazu bei?

128

129 E8: Also, der, unser größter Wettbewerbsvorteil ist in meinen Augen sind unsere guten langjährigen und qualifi-
 130 zierten Mitarbeiter. Das ist unser Wettbewerbsvorteil gegenüber manch anderen Firmen und dann, ich würde auch
 131 sagen, das Betriebsklima und so ein gewisses, sagen wir mal, so eine gewisse Teamfähigkeit, weil bei uns auf den
 132 Baustellen, das ist ja alles letztendlich Teamarbeit und sagen wir mal, da muss jedes Rädchen ins andere reinpas-
 133 sen.

134

135 I: Und wenn Sie jetzt sagen, Teamzusammenhalt, vielleicht auch so etwas wie Klima oder Kultur. Pflegen Sie das
 136 denn aktiv oder würden Sie sagen, das ist einfach ein Merkmal eines Familienunternehmens und mittelständischen
 137 Unternehmens?

138

139 E8: Also, das sagte ich ja eben so ein bisschen hier, man ist dann auch mal Psychologe oder Psychiater. Also,
 140 sagen wir mal so, diese Problemchen, die unsere Mitarbeiter haben. Wobei bei hundert wird schon langsam schwie-
 141 rig, dass man jeden noch so halbwegs vernünftig erreicht und am Schirm hat, aber im Großen und Ganzen haben
 142 wir ja ganz kurze Wege, wenn einer ein Problem hat. Der kommt und man versucht man das zu lösen. oder wenn
 143 einer mal wegen der Kinder Urlaub braucht oder dies oder das oder Familie. Da sind wir also relativ flexibel und
 144 haben kurze Wege und auch kurze Entscheidungswege. (I: Können Sie denn) Das ist, sagen wir mal so, auch so
 145 ein bisschen ein Vorteil Mittelstand, ja. Dass das, ja, doch letztendlich eine Firma als große Familie gesehen wird.

146

147 I: Okay, und können Sie sich erinnern oder haben Sie vielleicht Beispiele, wie sich Ihr Unternehmen jetzt vielleicht
 148 in den letzten Jahren oder Jahrzehnten mal großartig verändert hat oder verändern musste oder vielleicht aber auch
 149 in Zukunft verändern wird.

150

151 E8: Sagen wir mal, bei uns gibt es ja diese Brüche, so ja, gibt es ja nicht. Wir können ja letztendlich nur Straßen-
 152 und Tiefbau. Wo wir Möglichkeiten haben, ist halt in der, dass man sich halt, sagen wir mal, die Auftraggeber
 153 oder die entsprechenden Bauvorhaben aussuchen kann, die auf einen zugeschnitten sind. Dass man nach Möglich-
 154 keit das macht, was man auch am besten kann. So und da haben wir so eine gewisse Variationsmöglichkeit. An-
 155 sonsten geht das halt nur, dass man sagt: Hier Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterschulung, Mitarbeitergewinnung
 156 und vom Maschinenpark auf einem, am möglichst neuesten Stand zu sein.

157

158 I: Ja, was würden Sie denn sagen, wo im Unternehmen sind Sie flexibel oder anders gefragt, wo könnte man noch
 159 flexibler sein?

160

161 E8: Tja, also ich bin fast der Meinung viel flexibler kann man fast schon nicht sein. Ich will mal ein Beispiel geben:
 162 Wenn mir jetzt morgen ein Bagger kaputtgehen würde, ja, dann könnte man, könnten wir innerhalb von zwei Tagen
 163 einen neuen kaufen. Oder wenn sich jetzt heute Abend ein guter Mann hier vorstellen würde, den könnte ich direkt
 164 einstellen. Das ist ja das Schöne, ja, dass man relativ, wie soll ich mal sagen, entscheidungsstark und entschei-
 165 dungsschnell sein kann, weil ich halt nicht noch extra einen Aufsichtsrat fragen muss, ja, oder was weiß ich, mir
 166 sonst noch Leute hier reinsprechen. Wir haben also bei uns so, ich habe noch einen Mitgeschäftsführer und einen
 167 Prokuristen, der für das Kaufmännische zuständig ist. Da kriegen wir also viele Sachen hier auf Zuruf, wenn wir
 168 im Büro die Türen aufmachen, geregelt,

169

170 I: Ja, würden Sie diese Art der Entscheidungsfindung, die ist natürlich schneller, aber vielleicht ist die auch ein
 171 bisschen intuitiver, also ein bisschen mehr Bauch

172

- 173 E8: Ja, da ist viel Bauch mit drin, ja (I: Okay). Also, sagen wir mal so, wir machen nicht für jede Investition eine
174 große Investitionsplanung oder eine Prognoserechnung oder Plausibilitätsprüfung oder was da alles, was man da
175 alles machen kann.
- 176 I: Und damit fühlen Sie sich auch wohl? Weil manche Unternehmen würden ja sagen, das ist vielleicht ein bisschen
177 riskanter.
- 178 E8: Ja, an sich fühlt man sich wohl, gut. Bisher ist es auch immer gut gegangen.
- 179 I: Ja, nein, also das habe ich ja oft gehört, aber manche hören das Wort Bauchgefühl, Intuition nicht gerne, andere
180 gehen halt sehr offensiv damit um, aber ich habe auch oft gehört, dass es halt gut gegangen ist. Sie hatten ja eben
181 auch gesagt, man kann sich bei Bauaufträgen vielleicht Kunden, Zulieferern vielleicht anders aufstellen, flexibler
182 aufstellen. Bestehen da denn gewisse Abhängigkeitsverhältnisse von Ihrer Seite? Also, dass die einen großen An-
183 teil haben. Wenn der wegbrechen würde, wenn das Feld wegbrechen würde, wäre es riskant.
- 184 E8: Ja, wenn die. Wir hängen ja so ein bisschen so am Tropf der öffentlichen Hand. Sagen wir mal, die Jahre 2002
185 bis 2007, 2008, wo sagen wir mal so, die schwarze Null für Doofe überall propagiert wurde und nichts investiert
186 wurde, dann bist du natürlich in deinem wirtschaftlichen Leben ein bisschen eingeschränkt. Wir können uns ja.
187 Wie gesagt, die Auftraggeber können wir uns ja über den Preise, über die Preissteigerungen letztendlich aussuchen.
188 Wenn natürlich überall nichts da ist, dann hast du halt ein relativ starken Konkurrenzdruck. Das ist einfach so.
- 189 I: Würden Sie denn sagen, die Situation, nicht nur im Moment, ich meine im Moment gibt es sehr viele Heraus-
190 forderungen, auch außerordentliche Herausforderungen, aber würden Sie sagen, im letzten Jahrzehnt, in den letz-
191 ten 20 Jahren vielleicht ist das alles komplexer geworden.
- 192 E8: Ja, ja, ist es eindeutig.
- 193 I: Und können Sie als Geschäftsführung damit, sage ich mal, auch umgehen oder merken Sie, dass es irgendwo
194 auch an seine Grenzen stößt?
- 195 E8: Also, sagen wir mal, es nervt schon ganz gewaltig. Es ist wirklich so, dass man abends beim Fahrrad: Hier
196 wieder so etwas doofes. So etwas doofes. Du kriegst keine Bagger transportiert oder wenn ich sehe: Hier, diese.
197 Da müssen Sie mal drauf achten, wenn der Dornseiffer seine Krane da durch die Gegend fährt, dass da dann immer
198 noch so ein kleines Auto mit Blinklicht hinterherfährt. Dass müssen wir bei unseren Baggern, bei unseren Geräten
199 auch machen. Also es wird alles irrsinnig komplizierter, doof, teurer. Und sagen wir mal, dass eigentliche Arbeiten,
200 das, was wir so an sich so von der Pike auf gelernt haben, das tritt immer mehr in den Hintergrund. Es wird also
201 Papier ohne Ende produziert und für die eigentliche, das geht ja bei unseren Bauleitern oder selbst bei uns, das
202 geht ja alles an effektiver Arbeitszeit für, ja, für Qualität, für ein wirtschaftliches Ergebnis, und und und, verloren.
203 Und man führt sich doch schon mittlerweile ziemlich gegängelt hier durch so weltfremde Entscheidungen.
- 204 I: Okay, was, also das hört sich ja an, als wären einfach, als wäre vieles davon auch unnötige Komplexität. Dass
205 Sie auch in Ihrer, also Sie könnten deutlich schneller agieren, als Sie es sozusagen dürfen. Was meinen Sie denn,
206 wird in Zukunft noch auf Sie alles zukommen an Herausforderungen?
- 207 E8: Ja, also, was, also dass die Vorschriften, das Level Vorschriften oder Level Komplexität oder Überjuristerei,
208 will ich mal sagen, was wir in Deutschland mittlerweile haben. Dass das zurückgedreht wird, glaube ich, ist eine
209 Hoffnung, die sich nicht erfüllen wird, ja. Was uns noch, ich will nicht sagen Probleme schaffen wird, aber, sagen
210 wir mal, viel erfordern wird, ist dieser Umbau von zu einer klimaneutralen Wirtschaft, weil wir am Bau ja doch
211 sehr vom Treibstoff und von Energie abhängig sind, ja und wenn das da Verwerfungen gibt, dann wird das ganze
212 Geschäftsmodell höchstwahrscheinlich auch schwieriger.
- 213 I: Bereiten Sie sich denn auf so Sachen vor, auch wenn da noch nicht ganz klar ist, wie das realisiert werden soll
214 oder können Sie da nur reagieren?
- 215 E8: Ich kann Ihnen mal hier über diese, diese Komplexität ein gutes Beispiel geben. Wir wollten bei uns hier eine
216 Überdachung machen bei uns am Büro, ja, so eine Überdachung machen aus Stahlstützen, hier ein Schleppdach
217 drauf, wo PV-Anlage drauf sollte. Da hat dann die Genehmigung so lange gedauert bis der Stahlpreis sich verdop-
218 pelt hatte und dann haben wir das Thema sterben lassen. Nur das ist wieder so ein Beispiel für diese Komplexität
219 und du bezahlst viele Steuern und kriegst eine immer schlechtere Verwaltung. Also das ist schon problematisch.
- 220 I: Okay, und.
- 221
- 222
- 223
- 224
- 225
- 226
- 227
- 228
- 229
- 230
- 231
- 232
- 233
- 234

235 E8: Und ansonsten jetzt, sagen wir mal für den eigentlichen Betrieb, digitalisieren. Dass du sagst, du kannst mög-
 236 lichst Wege sparen oder Prozesse effektiver machen und halt sagen wir mal so energiesparsam wie mögliche Ma-
 237 schinen. Aber da sind im Moment auch noch absolute Grenzen gesetzt.

238
 239 I: Und sehen Sie das, sehen Sie das eher als Gefährdung und Bedrohung oder vielleicht auch als Chance, dass sich
 240 da ein neues Feld auftut vielleicht?

241
 242 E8: Sagen wir mal, wir machen nicht gerne dieses Kabelgefummel. Hier so, hier für Telekom oder Westnetz, die
 243 die Bürgersteige aufmachen und da so ein Leerrohr oder Kabel reinlegen, ja, das macht uns von der Art her keinen
 244 Spaß diese Arbeit. Also, an sich, wenn alles normal läuft, ist mir an sich um die Zukunft nicht bange, aber das
 245 Problem könnte werden, durch diese CO₂-Bepreisung wird Diesel, wird Wärme teurer. Beton wird teurer und dass,
 246 sagen wir mal, Transporte werden teurer. Diese ganzen Kosten gehen nicht, gehen höher als das eigentliche Auf-
 247 trags- oder Investitionsvolumen. Das heißt, der Kuchen für Arbeit wird letztendlich dann kleiner werden. Das wird
 248 höchstwahrscheinlich dann eine Konsequenz aus der ganzen Geschichte sein werden.

249
 250 I: Ja, Sie hatten ja eben auch schon ein Beispiel genannt. Mir helfen Beispiele auch immer sehr. Können Sie sich
 251 an ein Beispiel oder fällt Ihnen was ein, wo Sie in der Vergangenheit mal sehr flexibel waren ihrer Meinung nach?
 252 Also, entweder Sie als Person oder Sie als Unternehmensvertreter?

253
 254 E8: Ja, kann ich Ihnen sagen, haben wir diese Woche durchgemacht. Wir haben bei der Firma [Unternehmen] in
 255 Gummersbach, diesem Kranhersteller. Da hatte ich einen Auftrag für eine Platzsanierung und dann habe ich dem
 256 Bauleiter da Preise, Termine durchgegeben. Ich hatte gedacht, nächste Woche von Dienstag bis Freitag, ja. Hatte
 257 mich dann aber irrtümlicherweise hier in der Zeile vertan und diese Woche angegeben und dann riefen die am
 258 Mittwoch an: „Ihr seid ja noch gar nicht da.“ Die hatten dann zig Schwertransporte abgesagt und, also, ziemlich
 259 viel Tohuwabohu. Erst dachte ich, ich könnte es verschieben, aber dann habe ich direkt gesagt oder für mich
 260 gedacht, das gibt dann, da brauchst du dann nicht mehr auf die Matte zu gehen und dann habe ich mir einen von
 261 meinen Jungs geschnappt, sind wir da hoch gefahren. Da haben wir heute gefräst und morgen asphaltieren wir da
 262 die Fläche fertig. Also, das ist dann mal so. Das ist aber auch keine Flexibilität, das ist dann eher Improvisation
 263 dann.

264
 265 I: Ja. Okay, und das, würden Sie auch sagen, das wäre bei einem Konzern oder bei einem großen Unternehmen
 266 nicht so gelaufen?

267
 268 E8: Ja, vielleicht wäre es gelaufen, aber schwieriger (I: Ja). Ja, ja.

269
 270 I: Okay, dann habe ich noch eine Frage, und zwar: Ja, zum Thema Wachstum. Also, haben Sie die Absicht zu
 271 wachsen oder haben Sie sich jemals irgendwie bewusst entschieden, nicht zu wachsen, schnell zu wachsen?

272
 273 E8: Ja, kann ich auch etwas zu sagen. mein Vater wollte immer, also wir hatten vor 15-20 Jahren 50 Mitarbeiter
 274 und da hat meine Mutter immer gesagt: „Und wehe du nimmst einen Mann mehr.“ Jetzt haben wir 100 Leute und
 275 das habe ich mir an sich für mich so als absolute Obergrenze gesetzt. Im Moment haben wir 102, aber wir haben
 276 auch noch viele Kranke, also das wird sich wieder runter reduzieren. Also, hier dieses Wachstum um jeden Preis
 277 auf keinen Fall und auch ein harmonisches Wachstum bei uns mit Sicherheit nicht mehr, weil du kriegst einen
 278 Betrieb dann nicht mehr so nah geführt wie du ihn führen musst, dass du schlagkräftig bist. Also das ist. Also mit
 279 100 ist bei uns absolute Obergrenze erreicht und geht letztendlich nur auf die Nerven und auf die Gesundheit.

280
 281 I: Ja, so, dann habe ich eigentlich nur noch zwei Fragen, und zwar eine: Was würden Sie denn vielleicht sagen,
 282 was spielt denn die Familie, Ihre Familie, die Familie hinter dem Unternehmen für eine Rolle für halt für das
 283 Überleben des Unternehmens, aber auch generell für den Unternehmenserfolg?

284
 285 E8: Sagen wir mal, die Familie muss mitspielen, sagen wir mal, besonders die Ehefrau, weil die ja doch manchmal
 286 ein bisschen zeitlich leiden muss. Also, die müssen sich schon damit identifizieren und da auch, ja, wohlwollend
 287 zu stehen, ja. Bei uns ist es so, ich habe vier Kinder. Der Älteste ist Straßenbaumeister, die zweite ist Bauingeni-
 288 eurin, gut, die Dritte ist dann Ergotherapeutin und die Letzte ist Tierärztin oder wird Tierärztin. Sagen wir mal, ist
 289 das Problem, du kannst nicht vier Leute mit ins Unternehmen nehmen, sondern du musste alle auch so ein bisschen,
 290 letztendlich gleich behandeln. Also, da sind wir im Moment so ein bisschen dran, aber kriegen wir auch auf die
 291 Reihe und. Gut, selbst wenn man sagen würde, es ist halt keiner aus der Familie, der weitermachen will. Dafür ist
 292 dir das heute alles zu, zu komplex oder auch zu pluralistisch. Es gibt ja Berufe in Deutschland, die und du kannst
 293 dich ja austoben in so vielen Feldern. Das war halt vor 30-40 Jahren nicht ganz so der Fall. Sagen wir mal, bei mir
 294 war es auch so, mir hat es einfach Spaß gemacht. Mein Bruder, der ist Rechtsanwalt geworden, der hat in den
 295 Ferien auch immer mitgearbeitet, aber das war nicht dem sein Ding. Also, musst halt auch Spaß einfach an der
 296 Geschichte haben.

297

298 I: Ja, okay. dann ich habe eigentlich alle Themen abgehakt und meine letzte Frage ist eigentlich immer: Ja, was
299 würden Sie sagen in Bezug auf sich selbst, sage ich jetzt mal auf Ihre Karriere, bisherige Karriere, Unternehmens-
300 laufbahn, aber auch auf Ihr Unternehmen, was würden Sie denn so als Ihr Erfolgsgeheimnis bezeichnen?

301

302 E8: Das ist eine gute Frage. Geheimnis ist ja ein Geheimnis, wohl. (I: Ja) Sagen wir mal so, Sie müssen, sie müssen,
303 sie müssen eine gute Balance haben zwischen Technik und Betriebswirtschaft, ja. Und Sie müssen so ein bisschen
304 versuchen strategisch zu denken und Sie müssen, sagen wir mal, die Mitarbeiter gut behandeln. Das hört sich jetzt
305 ein bisschen doof an. die Mitarbeiter gut mit einbinden. Das meine ich ja so, wo ich sagte, hier dass der Betrieb an
306 sich so wie eine große Familie ist. Also ich glaube, das ist schon, das so hingekriegt zu haben, das ist ja auch eine
307 Sache, wo man so reinwächst. Das kriegt man vielleicht als 30 Jähriger vielleicht auch nicht so hin. Und mittler-
308 weile hat man dann auch ein bisschen ein breites Fell, dass man sagt: „Hier komm“, das ist wichtig, das ist nicht
309 so wichtig.“

310

311 I: Ja, also, von meiner Seite aus waren das alle Themen, außer Sie haben jetzt noch etwas hinzuzufügen zu meiner
312 Thematik, ansonsten.

313

314 E8: Ja, was mich noch interessieren würde. Ist das jetzt. Fließt dieses Interview in diese Doktorarbeit oder was es
315 wird, da mit ein oder in welchem größeren Zusammenhang steht die ganze Geschichte?

316

317 I: Genau, also mein Ansatz, meine Methodik, ich schreibe noch ein klassisches Buch. Mittlerweile gibt es auch
318 die Version, dass man seine Doktorarbeit eher als Artikel, als Zusammenstellung von Forschungsartikeln schreibt.
319 Bei mir wird es aber ein normales, klassisches Buch. Kapitel 4, also dritte Kapitel ist immer Methodik, das zweite
320 Kapitel ist Theorie, da habe ich mir dann was rausgesucht zur Flexibilität, Dynamik, Mittelstand, Familienunter-
321 nehmen. So Kapitel 4 ist dann meine statistische Umfrage. Da habe ich dann anhand einer Umfrage statistisch
322 untersucht, wie wirken sich Flexibilität und dynamische Fähigkeiten im Management auf die Innovationskraft und
323 auf den langfristigen Wettbewerbsvorteil aus in Familienunternehmen. Also das. Gleiche Zielgruppe wie jetzt bei
324 den Interviews. Kapitel 5 wird dann die Auswertung der Interviews, das wird die qualitative Analyse sein. Vorher
325 das war die quantitative und da wird es so sein: Ich werde alle Interviews, am Ende werde ich glaube ich so 20
326 Interviews, ungefähr jeweils so 40-45 Minuten, haben, die ich alle abtippe und dann werde ich die Interviews mit
327 einem Programm, aber das kann man auch per Excel machen, durchgehen und das eben in diese einzelnen Kate-
328 gorien einsortieren. Es werden natürlich nicht alle Aussagen, wahrscheinlich werde ich mir die raussuchen, die am
329 markantesten sind, am eindrücklichsten sind und die werde ich dann in die Kategorien einsortieren, die ich vorher
330 schon bei meiner quantitativen Umfrage hatte. Sodass ich sagen kann: „Okay, hier kann ich sehen, da wurde ge-
331 sagt, dass die Flexibilität die Innovation oder den Wettbewerbsvorteil in dieser oder jener Weise beeinflusst.“ Und
332 die Methodik nennt sich qualitative Inhaltsanalyse, aber es ist dann praktisch so, dass ich alle Interviews durchgehe
333 mit meinem Kategoriensystem und die Aussagen da zuordne und danach kommt dann noch mal eine Diskussion
334 und es wird ein, das kann ich jetzt leider, was heißt leider, schon abschätzen, es wird ein umfangreiches Buch, ja.
335

336

337 E8: Ja, gut, sagen wir mal, im Siegerland und werden nur jetzt, sagen wir mal, im Siegerland Mittelständler befragt
338 oder auch noch überregional.

339

340 I: Genau, natürlich, weil ich auch bei vielen gerne vorbeifahre, mir das auch mal angucke, manche zeigen mir dann
341 auch das Unternehmen. Das hatte ich schon in meiner Masterarbeit. Da ist es jetzt vor allem Siegerland. Aber
342 Siegerland ist ja eigentlich auch repräsentativ. Ich bin jetzt auch nicht nur bei Straßen, beim Straßenbau, ich bin
343 auch bei Maschinenbau, alles Mögliche. Also, viele sind aus Siegen. Ich hatte jetzt auch jemanden aus Mettmann,
344 der hatte sich gemeldet, aber die meisten und ich habe jetzt schon 15, 16 Termine sind aus Siegen, also die werden
345 Sie wahrscheinlich auch kennen. Natürlich ist das jetzt alles auch anonym, aber das sind die klassischen Leute, die
346 man hier aus dem Siegerland kennt.

347

348 E8: Schön, schön.

349

350 I: So vielleicht, wenn Sie zufälligerweise mal mit jemandem reden, wird der Ihnen sagen, dass der auch mit mir
351 gesprochen hat oder dass er vielleicht keine Zeit hatte.

352

353 E8: Ja, okay. Ja, dann würde ich sagen, weiterhin viel Erfolg.

354

355 I: Danke, ja.

356

357 E8: Vielleicht kommen Sie ja auf das Geheimnis des Mittelstands.

- 358 I: Ja, es ist. Also ich bin schon sehr zufrieden mit dem, was ich alles mitbekommen habe. Da bin ich schon ganz
359 zufrieden.
360
- 361 E8: Sagen wir mal so, man kann ja letztendlich auch nur, letztendlich nur zufrieden sein. Das ist, sagen wir mal
362 so, das ist vielleicht auch, jetzt mal außerhalb vom Protokoll, sagen wir mal, so eine gewisse Zufriedenheit, die
363 wirkt sich natürlich auch oder korrespondiert ja mit sagen wir mal so Unternehmen und Privates und in beiden
364 Seiten, in beiden Bereichen eine gewisse, nicht eine gewisse, eine Zufriedenheit oder Dankbarkeit oder wie man
365 es nennen will. Das ist natürlich letztendlich auch so, sagen wir mal, mittelstandsprägend oder geht ja auch auf
366 diese Dynamik letztendlich dann, verbessert die, will ich mal so sagen.
367
- 368 I: Ja. Ich glaube, hier in der Umgebung ist man sehr hilfsbereit und offen, was so etwas angeht. Deswegen habe
369 ich das Thema auch gewählt. Ich hatte schon, also in meiner Masterarbeit hatte ich schon das Thema, das war aber
370 vor vier Jahren, geopolitische Risiken. Da wusste ich damals noch nicht, dass es jetzt aktueller denn je ist.
371
- 372 E8: Ja, da wären Sie höchstwahrscheinlich jetzt bei Lanz als Spezialist gefragt. Ja, ja, ja, ja.
373
- 374 I: Damals war das große Thema die Krim und heute ist es ja ein ähnliches. Also weitaus umfangreicher, aber es
375 ist immer noch aktuell.
376
- 377 E8: Ja, sagen wir mal, das kann man nicht verstehen, weil, sagen wir mal, wenn wir mit der Sparkasse unsere
378 Bilanzanalysen machen, ja, dann wird immer geguckt, was hast du für Haupt. Arbeitest du nur für einen Auftrag-
379 geber oder hast du nur einen Hauptlieferanten? Du kriegst dann letztendlich direkt ein paar Minuspunkte (I: Ja).
380 Und im Großen und Ganzen, hier was mit dem Gas oder diese einseitigen Abhängigkeiten, die da geschaffen
381 worden sind, also dass, da hätte ich gesagt, normaler Mittelständler oder normaler Handwerker, der würde so etwas
382 nicht machen. Der würde so etwas nicht machen. Wir haben drei, vier Baustoffhändler hier in der Region und,
383 sagen wir mal, da verteilen wir, dass jeder mal was abkriegt. Weil ich letztendlich auf. Sagen wir mal, ich will,
384 selbst wenn einer mit die super besten Preise macht oder vielleicht so einen Verdrängungswettbewerb veranstalten
385 will oder was, ja, dann. Selbst wenn ich ein paar Cent mehr bezahlen muss, dann wird ein bisschen gestreut und,
386 sagen wir mal, dass, die Leute müssen ja auch mal ein bisschen über den Tag hinaus denken.
387
- 388 I: Ja, ja. Ja, deswegen hatte ich ja auch das mit der Abhängigkeit eben gefragt, weil damals zum Beispiel war es
389 bei zwei, drei Unternehmen so, die hatten dann vier, fünf Großkunden und dann durfte man teilweise auch über
390 diesen Luftraum nicht fliegen, dann oder es war nicht nur kundenbezogen, sondern auch von der ganzen Liefer-
391 kette war das eine große Beeinträchtigung. Andererseits, woher soll man das im 21. Jahrhundert noch vorhersagen,
392 dass so etwas dann passiert. Hätte man.
393
- 394 E8: Nein, sagen wir mal, das ist hätte, hätte Fahrradkette. Wobei, sagen wir mal so, so im Nachhinein muss man
395 sagen, hier dieses Märchen hier, das waren ja sowieso alles Russen und ist denen mal geschenkt worden (I: Ja, Ja)
396 oder dem Chruschtschow, ja. Letztendlich ist das Völkerrecht. Entweder haben wir Völkerrecht oder wir haben
397 keins. Und dass jeder sagt, hier die wollen aber zu mir, dann hole ich mir die mal. Dann können die Österreicher
398 auch nach Tirol (I: Ja). Ja, kann nicht funktionieren und ist nicht der richtige Weg und hier, sagen wir mal, diese
399 ganzen Ermordungen. Alles im Nachhinein, alles im Nachhinein, hat bis vor sechs Wochen keinen gejackt, aber
400 sagen wir mal dieses, dieses Charakterlose, das war ja schon so ein bisschen. Hat sich verstärkt und sagen wir mal,
401 meine Theorie ist ja, dass diese ganzen Autokraten. Die werden alle komisch. Ob das jetzt der Putin ist. Der war
402 ja vor fünfzehn Jahren ja auch ein bisschen anders und der Chinese wird genauso komisch und ob das Erdogan
403 oder Bolsonaro. Also, die werden alle komisch, weil sie keine Kontrolle halt mehr haben.
404
- 405 I: Ja.
406
- 407 E8: Tja, aber das wird uns noch, sagen wir mal, diese Globalisierung, die wird uns wieder noch ein bisschen
408 beschäftigen.
409
- 410 I: Ja.
411
- 412 E8: Gut.
413
- 414 I: Dann, sage ich noch mal danke (E8: Ja). Das war und ist sehr nett und auch sehr hilfreich. Ich weiß ja, wie viel
415 Sie und generell die Leute, die ich ansprechen will, zu tun haben. Deswegen vielen Dank.
416
- 417 E8: Ja, man will ja gerne die Jugend unterstützen.
418
- 419 I: Ja.

420
421 E8: Gut, alles Gute.
422
423 I: Schönen Abend noch.
424
425 E8: Tschüss.

Anhang 3.2.9: Interview 9

Transkriptionskopf Interview 9			
Datum:	22. April 2022	Expertenkürzel:	E9
Dauer (min):	38:11	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Video-Meeting	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 108: Transkriptionskopf Experteninterview 9

- 1 I: Genau. Ja, ich mache das immer so, mittlerweile habe ich einige Interviews führen können. gestern allein drei.
2 Letzte Woche auch schon. Meistens mache ich das so, dass ich erst mal kurz vorstelle, was ich mache oder was
3 ich mit dem Projekt mache und dann gehe ich nach und nach so die Themenfelder durch. Dieser Fragebogen oder
4 der Interviewleitfaden, den ich immer mitschicke, das ist aber auch nicht irgendwie so eine strikte Struktur, die
5 ich da abarbeite, vielmehr geht es mir einfach nur um ein Gespräch über diese groben Themenfelder. Deswegen
6 stelle ich das einfach mal vor. Also, genau ich sitze eigentlich, momentan natürlich nicht, eigentlich sitzen wir im
7 unteren Schloss. Da ist unser Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation. Vorlesungen sind mittlerweile
8 zum Glück im alten Karstadt. Jetzt sind da neue Vorlesungsräume und -säle drin und ich persönlich beschäftige
9 mich aber weniger mit Personalmanagement, also auch am Rande, aber eher mit Flexibilität im Mittelstand. Also,
10 für meine Masterarbeit war ich auch schon in Siegen unterwegs mit Interviews. Damals ging es um geopolitische
11 Risiken und wie die den Mittelstand betreffen. Das ist leider immer noch sehr aktuell, vielleicht sogar aktueller als
12 damals und genau, jetzt geht es mir eher um die Flexibilität im Management oder in der Geschäftsführung vom
13 Mittelstand. Vor allem in eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen. Also, wo Eigentum und Ge-
14 schäftsführung noch in einer Hand sind und da im Speziellen geht es mir um die Person, also wirklich den Ge-
15 schäftsführer. Natürlich geht das immer Hand in Hand in einem Familienunternehmen, aber ich habe das so ein
16 bisschen getrennt oder theoretisch versucht zu trennen. Die Organisation und die Geschäftsführung. Wie verzahnt
17 sich das? Wie prägend ist auch die Geschäftsführung da. Und mir geht es jetzt um die Flexibilität bei Ihnen als
18 Geschäftsführer, aber auch in der Organisation, um die Dynamik, also wie wird das dynamisch gesteuert. Wie
19 kann schnell und rechtzeitig reagiert werden? Wo sind Innovationen zu finden? Also nicht nur Produktinnovationen
20 auf Angebotsseite, sondern auch im Unternehmen, also in den Prozessen. Das wird oft als Erstes gefragt, weil
21 manche mit denen ich jetzt auch schon gesprochen habe, die würden sich jetzt nicht in klassischer Weise als pro-
22 duktion innovativ bezeichnen, aber wenn man dann nachfragt, sieht man doch, dass bei den Systemen und so einiges
23 modernisiert wurde. Deswegen, so etwas, Innovationskraft und langfristiger Wettbewerbsvorteil, auch in Verbin-
24 dung mit der Tradition sind so bei mir die abhängigen Variablen, wo ich dann rausfinden will, wie wird das denn
25 erzeugt oder aufrechterhalten, ausgebaut. Genau, das wäre es an einleitenden Sachen. Das erste Themenfeld sind
26 eigentlich nur, nur Rahmendaten. So etwas wie: Gut, bei Ihnen kann ich das schnell abhaken, in welcher Branche
27 Sie tätig sind, aber so etwas wie, wie viele Mitarbeiter Sie haben, wie die Eigentümerstruktur aussieht, das Alter
28 und, ja, Exportanteil, vielleicht. Weiß ich gar nicht, wahrscheinlich bei Ihnen auch eher weniger (E9: genau).
29 Genau.
30
31 E9: Also, ja, Branche ist klar. Wir haben über alle Beschäftigungsverhältnisse im Moment so rund 675 Mitarbeiter.
32 Ja, darunter sind Lehrlinge, vom Lehrling, sage ich mal, über die 450 Euro Kraft bis zum Teilzeitbeschäftigten,
33 Vollzeitbeschäftigten und Ähnlichem. Die Inhaberstruktur ist so, dass ich geschäftsführender Gesellschafter und
34 meine Eltern dementsprechend auch Gesellschafter sind, ja. Also, ich bin alleiniger Geschäftsführer dieses Unter-
35 nehmen, ja. Exportanteil ist bei uns jetzt überschaubar, also eher 0. Unsere Vertriebsradius bewegt sich, sage ich
36 mal, in 80 Kilometern Radius um unsere Produktion drum herum. Das ist, das ist unser Radius. Ja.
37
38 I: Genau. dann, vielleicht also, das geht oft Hand in Hand: Wie alt ist Ihr Unternehmen und kann man auch sagen,
39 ungefähr in welcher Generation das jetzt geführt wird?
40
41 E9: Also, unser Unternehmen ist 57 gegründet worden, 1957 hat mein Opa das Unternehmen gegründet, indem er
42 eine bestehende Bäckerei übernommen hat. Das war die erste Generation und meine Eltern sind, mein Vater ist
43 dann die zweite Generation und ich bin die Dritte.
44
45 I: Alles klar, ja, Sie hatten gesagt 650 Mitarbeiter ungefähr, wenn man alles eingerechnet, mit eingerechnet hat.
46 Das ist ja schon ziemlich groß. Bei mir jetzt, in meiner Arbeit spielt Mitarbeiteranzahl, Umsatzgröße gar nicht so
47 eine große Rolle. Das bezieht sich, also meiner Meinung nach eher so etwas auf wie Einteilungen in Klein-,

48 Großunternehmen. Bei mir geht es eher wirklich um dieses Eigentümergeführte, aber dann frage ich da direkt mal:
49 Wie ist es denn zu dem hohen Wachstum, wenn ich das so sagen darf, gekommen?

50
51 E9: Tja, also ich sage jetzt mal so: Die, unsere, unsere, unser Wachstum entspricht im Prinzip so ein bisschen der
52 Branche. Die Welt, sagen wir mal, wo mein Vater, mein Opa damals gegründet hat, war es ganz normal, da hatte
53 man eine Bäckerei und hatte immer einen Laden davor und mein Opa war in der Bäckerei und meine Oma vorne
54 im Laden. Das war eigentlich so wie die Welt gestartet ist, aber die Gesellschaft hat sich die letzten 20, 30, 40, 50
55 Jahre verändert. Die Einheiten sind größer geworden. Die Gewohnheiten sind anders geworden der Menschen und
56 daran passen sich im Prinzip die Unternehmen an. Also, wir im Handwerk sind sicherlich mit Bäckereien so die
57 größten Einheiten, was das Personelle angeht, aber ich sage immer: Früher hatte ein Elektriker auch nur eine
58 Person, der Chef und Lehrling und heute haben wir Elektrobetriebe, die haben 30 Leute und so ist es im Prinzip
59 auch in Bäckereien. Dass die Einheiten einfach größer werden, ja, und man dadurch natürlich auch gewisse Vor-
60 teile hat und deswegen das Handwerk auch da in den Bereichen auch wächst wie auch bei uns in der Bäckerei. Da
61 merkt man so etwas. So und wie gesagt, wir haben mit zwei Mitarbeitern bei meinem Opa damals angefangen und
62 jetzt stehen wir da 60 Jahre später dort und haben jetzt rund 650 Mitarbeiter.

63
64 I: Sind Sie denn oder sind die Einheiten oder Sie als Unternehmen einfach nur größer geworden oder sind auch
65 neue Geschäftsfelder irgendwie dazu gekommen im Laufe der Zeit?

66
67 E9: Genau, also das. Die Geschäftsfelder, also unser grundsätzliches Konzept, zu sagen, wir produzieren Brot und
68 Brötchen und verkaufen die. Das ist sage ich mal unser Kerngeschäft, aber dadurch, dass das Verbraucherverhalten
69 sich natürlich verändert hat, ja. Das sieht man ja auch an Ihrer Familie. Sie haben einen berufstätigen Vater. Sie
70 haben eine berufstätige Mutter, ja, die ihr Leben lang nur Vollzeit gearbeitet hat und da war es sicherlich auch
71 üblich, wo Sie auch noch ein bisschen kleiner waren, haben Sie auch mal 5 Euro in die Hand gedrückt bekommen
72 und gesagt: „Pass‘ mal auf, heute Mittag organisierst du dir mal was zu Essen.“ Ja, und das ist im Prinzip das
73 Geschäftsfeld oder das ist auch die Erweiterung unseres Konzepts, dass wir im Prinzip die sogenannte Gastronomie
74 dazu genommen haben. Also, Gastronomie so zu verstehen, Snackbereich, Kaffeegetränke, Kaltgetränke und der
75 Verzehrereich. Der Verzehrereich und To Go Bereich oder der Verzehrereich eben vor Ort. Früher hatte eine
76 Bäckerei, ich sage jetzt mal, 60, 70, 80 Quadratmeter und heutzutage haben Bäckerei, also Verkaufsstellen im
77 Idealfall so 150 bis 200 Quadratmeter. Ja, und das ist im Prinzip die klassische Erweiterung des Konzepts, gemessen
78 an der gesellschaftlichen Veränderung. Dadurch wird natürlich weniger Brot und Brötchen verkauft, weil die
79 Pausenbrote auch nur weniger ausfallen oder das klassische Abendessen, so das Abendbrot in der heutigen Familie
80 jetzt auch nicht mehr der Usus ist, ja. Deswegen verändert sich das Verbraucherverhalten und dem haben wir uns
81 natürlich als Unternehmen anpassen dürfen und müssen.

82
83 I: Ja, also genau, wenn ich bei dem Wort bleibe, das ist ja bei mir in diesem Thema Dynamik, Flexibilität, Inno-
84 vationen. Haben Sie sich denn nur angepasst oder auch selbst gesagt: „Wir wollen jetzt mal aus unserer Idee heraus
85 was umgestalten und gucken, wie das angenommen wird?“

86
87 E9: Ja, habe ich. Ja und nein. Also natürlich, noch mal, wir erkennen natürlich die Situation. Wir wachsen auch
88 zusammen zum Beispiel mit dem Handel. Daraus entstehen Impulse. Es entstehen Impulse daraus, dass man er-
89 kennt, dass ein ursprüngliches Geschäftsmodell auf Dauer unter Druck geraten wird und wir sehen, dass viele
90 Bäckereien, die hier, sage ich mal, bei dem Stand geblieben sind wie vor 20 Jahren und gesagt haben: „Wir machen
91 mal so weiter, weil das können wir.“ Die sind alle irgendwie stehen geblieben und irgendwann auch zurückgefal-
92 len. So, dann gibt es natürlich auch die anderen, die so ein bisschen überdreht haben in unserer Branche, bei allem
93 noch eine Großgastro mit dabei haben. Die haben dann vielleicht auch Schwierigkeiten bekommen. Deswegen
94 war immer unser Weg zu sagen: „Wir wollen unsere Kompetenz behalten, ja, und wir müssen gucken, wo wir
95 noch dementsprechend, ja, wo wir uns noch weiterentwickeln können und das ist dann natürlich auch unterfüttert
96 mit Leuten, die kompetent sind in den Bereichen.“ Und somit haben wir uns eigentlich Stück für Stück dement-
97 sprechend auch der neuen Situation immer angepasst.

98
99 I: Würden Sie denn Ihr Unternehmen als innovativ bezeichnen?

100
101 E9: Es ist ein großes Wort. Also, Innovation ist irgendwo so ein ganz großes Wort, ja. Wenn ich jetzt mit jemandem
102 von Apple sitzen würde, würde der Innovation sicherlich anders definieren wie ich Innovation definiere, aber für
103 uns, für unsere Branche – glaube ich – sind wir für uns selber schon innovativ. Wir kommen natürlich aus einem
104 sehr klassischen Segment. Wir sind kein junges Startup-Unternehmen, was irgendwie hip ist und cool ist, sondern
105 wir kommen natürlich auch mit einer Portion Tradition um die Ecke und die Tradition ist auch immer das, was der
106 Kunde natürlich auch noch irgendwie haben will. Also, wir vermitteln natürlich in unserem Handwerk ja auch
107 noch ein bisschen Wärme, so ein bisschen Geschichte. Jeder kennt Geschichten von Bäckern oder wenn er früher
108 mal in der Schule in der Bäckerei war und alles. Das ist natürlich, sage ich mal, ein Pfund, was wir haben, ja und
109 das zu paaren eben auch mit den Innovationen, ob es jetzt Produktinnovationen sind, ob es Personalinnovationen

110 sind, ob es Marketinginnovationen sind. Ob es auch technische Innovationen jetzt bei uns in der Produktion sind.
 111 Ja, das sind schon Bereiche, die wir, gemessen an unserer Branche, sicherlich sehr innovativ sind, aber jetzt nichts,
 112 was der Kunde, vielleicht im Detail immer so direkt erkennt. (I: Ja) Natürlich ist auch eine Innovation, nicht immer
 113 den 60 Quadratmeter-Laden zu haben, sondern auch eher größere Läden zu haben, die dementsprechend auch eine
 114 gewisse Geschichte widerspiegeln, wo der Mensch sich auch irgendwo aufgehoben und wohl fühlt oder sich auch
 115 einfach mit identifizieren kann.

116
 117 I: Ja, und wo in diesem, wenn wir jetzt mal beim Innovationsprozess, je nachdem wie man den jetzt definiert nach
 118 außen hin aber auch vielleicht im Innern, oder im Erscheinungsbild auch, also im Marketing vielleicht. Wo sehen
 119 Sie denn da Ihre Rolle? Also, welche Rolle spielen Sie in dem ganzen Prozess?

120
 121 E9: Also, ich persönlich habe immer, ich habe immer früher mal gelernt zu sagen: „Du musst dir immer die rich-
 122 tigen Leute, um etwas zu bewegen und auch in unserem Unternehmen ist immer so der Prozess nicht das was,
 123 sondern eher die Idee und dann erst das Thema „Wer“.“ Also, ich brauche im Unternehmen immer einen, der mit
 124 mir zusammen das Thema treibt, ja, weil ich alleine bin im Prinzip hilflos, sage ich jetzt mal, um das einfach groß
 125 zu sagen, sondern ich brauche immer Unterstützer und ich brauche immer Menschen, die die gleiche Leidenschaft
 126 für dieses Thema haben, so, und bei mir war es so, als ich ins Unternehmen gekommen bin, die erste Stelle, die
 127 wir geschaffen haben, reingeholt haben, war im Prinzip jemand aus dem Marketing und das war damals eine Dame,
 128 die ich damals von der Agenturseite aus kannte, die irgendwann dann auch einfach die Seiten wechseln wollte, um
 129 eine Marke ganzheitlich aufzubauen. Ja, und das war im Prinzip so für mich der klassische Prozess, erst die Idee
 130 natürlich, die kommt von mir oder ist eine Idee der Geschäftsführung, auch mit der Gesellschafterstruktur. Welche,
 131 sage ich mal, in welche Felder wollen wir rein, wo sehen wir im Prinzip die größten Chancen und dann kommt für
 132 mich immer schon direkt das Thema wer. Und ich muss jemand finden, der für das Thema gleich brennt wie ich,
 133 ja, und der das mit mir zusammen treibt und so etwas vielleicht im Marketing-Thema eine Dame [Name] mit ins
 134 Unternehmen gekommen ist, um für eine Bäckerei sehr untypisch jemanden dann zu haben, der Vollzeit im Mar-
 135 keting dann arbeitet. So, und dann haben wir zusammen Systeme aufgebaut. Also, alles rund um das Marketing,
 136 Design, Ladenbau etc. Also, das fällt alles gemeinsam in ihre Ägide mit mir. Dann wurde das Thema, was eben
 137 gesagt wurde, Gastronomie. Dann wurde jemand aus der Gastronomie angeworben, um zu sagen: „Okay, wir
 138 müssen uns in dem Bereich professionell aufstellen. Wir wollen ja nicht nur ein tolles Produkt haben, sondern wir
 139 wollen am Ende des Tages auch Geld damit verdienen, ja, weil es nützt ja nichts, total innovativ zu sein und alle
 140 finden dich hip und cool und dann bist du einfach mausetot, weil du einfach kein Geld damit verdient hast, sondern
 141 auch da zu sagen: „Ich brauche jemanden, der das Thema mit, mit mir treibt, aber auch dementsprechend darauf
 142 guckt, dass wir am Ende des Tages Geld damit verdienen.“ So wurde eine Stelle der Gastronomieleitung geschaf-
 143 fen und, ja, das Thema Mensch im Allgemeinen ist so ein Thema, was uns jetzt die letzten Jahre auch treibt und
 144 seit letztem Jahr haben wir auch jemanden als Personalleitung und Personalentwicklung im Unternehmen und da
 145 werden eben auch die Themen sehr stark getrieben. Du hast halt immer jemanden, der, sage ich mal, am Gaspedal
 146 sitzt und das ist immer wichtig.

147
 148 I: Ja, genau. Dann ist eine Frage bei mir oder ein Spannungsverhältnis, was sich bei Familienunternehmen oft
 149 auftut: Wie ist das denn mit der Tradition und der Flexibilität? Würden Sie sich als flexibel bezeichnen? Entsteht
 150 da ein Spannungsverhältnis oder eher im Gegenteil?

151
 152 E9: Also, grundsätzlich, glaube ich, ist Spannung immer ein sehr, sehr wichtiger Faktor und ich glaube auch, dass
 153 das, auch wir im Unternehmen sehen das, wenn wir, ich sage mal, unsere klassisch Führenden von der Organi-
 154 gramm her größten oder führenden Mitarbeiter, Produktionsleistung oder Verkaufsleitung, das sind einfach ganz
 155 klassische Leute, die in der Branche groß geworden sind und 30 Jahre in der Branche arbeiten. Dann kommen
 156 junge Leute dazu, aus dem Marketing, Gastro, Personalbereich und die, sage ich mal, reiben sich und da entsteht
 157 etwas und alle Seiten partizipieren voneinander und ich persönlich finde das unglaublich spannend, da mit dabei
 158 zu sein, weil es ist ja immer so, die Leute, die schon 30 Jahre Personalerfahrung haben, haben natürlich andere
 159 Erfahrungen gemacht wie jemand der diesen Bereich vielleicht gelernt hat, aber vielleicht noch keine wirkliche
 160 reelle Erfahrung hat, ja, weil wir alle wissen, zwischen dem Studium und zwischen der Realität besteht immer ein
 161 großer Unterschied, ja, und das finde ich persönlich als Spannungsfeld unglaublich wichtig und ich bin überzeugt,
 162 dass Unternehmen, die erfolgreich sind, immer flexibel sind, unabhängig, ob sie eine große Tradition haben oder
 163 ob sie ein junges Startup sind. Also, eine gewisse Flexibilität, also die Flexibilität zu haben, die muss da sein, sonst
 164 bist du heutzutage, kannst du nicht mehr erfolgreich sein.

165
 166 I: Okay, und würden Sie selbst sich als dynamisch bezeichnen? Mit dynamisch, auch in Abgrenzung zur Flexibi-
 167 lität, meine ich eben vor allem diesen Zeitablaufaspekt. Wenn man jetzt guckt, vor 5 oder 10 Jahren oder vielleicht

168 noch in einem größeren Zeithorizont waren wir an einem ganz anderen Punkt, aber wir haben es geschafft, die
 169 Richtung beizubehalten, aber schon hier und da mal nach rechts und links zu gehen.

170
 171 E9: Genau, also das würde ich, ja, nicht nur mir persönlich an die Fahne schreiben, sondern im Prinzip auch meiner
 172 Mannschaft. Also, wir haben sehr viele Veränderungsprozesse in den letzten zehn Jahren gemacht und sie haben
 173 uns. Sie haben viele, viele Wettbewerbsvorteile gebracht (I: Ja). Definitiv.

174
 175 I: Genau, das versuche ich ja zu verbinden, diese Dynamik mit dem Wettbewerbsvorteil auch wenn es jetzt schon
 176 generationenübergreifend ist, wie der aufrechterhalten wird. Können Sie mir denn ein Beispiel nennen, wo Sie
 177 sagen würden: „Okay, da hat sich unsere Dynamik wirklich bezahlt gemacht in letzter Zeit.“
 178

179 E9: Also, zwei Beispiele für mich persönlich. Das Thema für uns oder, sagen wir mal, eine Bäckerei hat ja erst
 180 mal den Aspekt. Wir sind ja Produzent und Dienstleister, was ja eigentlich auch ungewöhnlich ist, ja. Normalerweise
 181 im Handwerk ist der Dachdecker. Also, du bist der, der das Dach deckt oder du bist der, der die Ziegel
 182 produziert. Aber wir sind ja derjenige, der kauft die Rohstoffe ein, produziert den Ziegel und verkauft den Ziegel,
 183 und verkauft den Ziegel noch. Ich sage mal, wir haben die gesamte Wertschöpfungskette bei uns im Unternehmen.
 184 So und was für uns ein riesiger Innovationsfaktor war, war 2017 die Erweiterung der Produktion und auch die
 185 Einführung der Technik. Also, wir haben sehr viel Automatisierungstechnik in die Produktion gebracht für einfache
 186 Prozessabläufe. Ich sage jetzt mal ein klassisches Beispiel: Ein Korb, wo ein Brot reinkommt, was aus dem
 187 Ofen kommt. Das haben wir vorher aus dem Ofen händisch rausgeholt, haben es in Körbe gepackt und die Leute
 188 haben die Körbe gestapelt. Das funktioniert heutzutage bei uns alles komplett automatisiert. Das hat den Prozess
 189 extrem beschleunigt, ja. Und so haben wir unsere Produktivität überproportional gesteigert, gemessen an der Branche.
 190 Jetzt muss man dazu wissen, die Bäckerbranche ist unglaublich offen und transparent. Die großen Bäcker aus
 191 Deutschland vergleichen sich untereinander alle. Ja, also wir sitzen in sogenannten Quervergleichstagungen zusammen,
 192 wo wir die Gewinn- und Verlustrechnungen und alles von allen Kollegen, also von den Kollegen in
 193 Deutschland sehen. Also, wir sehen, wie produktiv wir sind und dann können wir uns halt auch sehr gut benchmarken.
 194 Ja, und das hat für uns im Internen unglaublich viel gebracht, weil es den Prozess beschleunigt hat, weil
 195 es die händische Arbeit ein wenig reduziert hat und die Arbeit, die auch aufwendig ist und die auch, sage ich mal,
 196 den Menschen wehtut. Bücken, heben, tragen. Und es hat im Prinzip auch noch zu einer menschlichen Innovation
 197 dadurch geführt, dass Menschen natürlich auch mit einer anderen Technik arbeiten. Also, ich sage mal, es ist auch
 198 ein attraktiverer Arbeitsplatz geworden (I: Ja). Ja, so, das war für uns eine produkttechnische Innovation und nichts
 199 anderes ist das, was ich eben angesprochen habe auch im Marketing. Wir waren eigentlich hier in der Region der
 200 erste Bäcker, der das Thema Marketing nach vorne geschoben hat und dadurch haben wir uns auch einen überproportionalen
 201 Vorteil geschaffen, ja, und das ist immer das, was ich immer sage: „Wenn du erfolgreich bist, ist es
 202 überproportional schwierig, erfolgreich zu bleiben.“ Also, ich meine, erfolgreich zu werden ist schon eine Hürde,
 203 aber die viel größere Herausforderung ist das, ja, über 20, 30 Jahre zu treiben, dieses Thema und dafür brauchst
 204 du einfach immer hungrige Leute, die einfach Lust dazu haben, das Thema weiterzutreiben und das haben wir zum
 205 Beispiel im Marketing auch geschafft und auch jetzt locker über 10, 15 Jahre geschafft. Und das bringt uns natürlich
 206 auch einige Sympathie, Sympathie beim Kunden, Sympathie bei neuen Mitarbeitern, die sich dann natürlich
 207 auch schnell mit uns identifizieren können. Deswegen waren das zum Beispiel, sage ich mal, aus diesen Bereichen
 208 zwei Innovationsfaktoren.
 209

210 I: Ja, okay. Genau, ich wollte, das hatte ich mir schon notiert, weil Sie ja eben auch gesagt haben, einige Wettbewerber
 211 haben etwas verschlafen, einige waren zu schnell, aber Sie meinten ja auch, dass Sie dann gute Benchmarks
 212 haben. Woher nehmen Sie denn andere Signale, dass da Druck besteht, sich fortzuentwickeln oder Veränderungen
 213 vorzunehmen? Ist das, aus so Vereinigungen, aus Benchmarks oder ist das ein Bauchgefühl? Ist das aus der Familie?
 214
 215

216 E9: Grundsätzlich glaube ich muss jeder für sich immer definieren, was ist Erfolg. So und daraus kreierst du ja
 217 deinen Plan und deine Kraft. Es gibt ja Menschen, die haben unterschiedliche Erfolgserlebnisse oder Erfolgserwartungen
 218 oder wann bist du erfolgreich. Für den einen ist es ein rein monetäres Ziel. Der eine ist vielleicht hoch
 219 leidenschaftlich und sagt: „Pass‘ mal auf, ich will hier alles so machen, wie ich das will und wenn ich am Ende
 220 des Jahres eine schwarze Null schreibe und noch ein paar Euro verdient habe, ist meine Welt völlig in Ordnung.“
 221 Deswegen muss man erst mal für sich Erfolg definieren und wenn man für sich seine Erfolgsfaktoren definiert hat,
 222 dann muss man sich natürlich wieder darauf fokussieren, diese Ziele dann weiterzutreiben. Und, deswegen, für
 223 uns ist, ein Erfolg hat natürlich auch mit monetären Themen zu tun. Also, klassische Benchmark-Themen. mit
 224 dem besten unserer Branche sich zu messen, aber eben auch das Thema der menschlichen oder auch der menschlichen
 225 Komponente und der traditionellen Komponente zu entwickeln. Also, wir arbeiten eigentlich genau an drei
 226 Themenfeldern und die müssen wir halt immer weitertreiben und das ist extrem wichtig, dass für mich niemals,
 227 also ich kann niemals akzeptieren, dass wir irgendeinen Stillstand haben oder dass sich irgendjemand mit dem
 228 Erfolg des letzten Jahres schmückt. Ja, sondern wir müssen immer hungrig sein, Dinge neuzumachen, neuzudenken,
 229 weiterzugehen und es geht immer weiter, also, es gibt kein Ende. man muss immer auch akzeptieren, dass es

230 immer besser geht und das ist der Antrieb, den wir oder den wir auch als Familie oder auch ich als Person immer
 231 in meine Mannschaft reintragen muss und das ist auch meine Führungsaufgabe, zu wissen, wen musst du wie
 232 führen, wen musst du wie piksen. Der eine brennt automatisch ein bisschen mehr und der andere brennt vielleicht,
 233 der braucht irgendwo ein bisschen Nachhilfe beim Training. Da muss ihm, das sehe ich in meiner Aufgabe, also
 234 eben ihm individuell anzupacken und zu führen und dementsprechend auch zu motivieren, Dinge besser zu ma-
 235 chen.

236
 237 I: Ja, dann ist, also mein erstes Themenfeld, das kommt jetzt aber ein bisschen verspätet, ist immer: Was meinen
 238 Sie denn, woher Ihre Dynamik kommt? Ist das angeboren, ist das erlernt? Sie haben das Unternehmen ja auch von
 239 Kindesbeinen an, sage ich mal, durchlaufen. Woher kommt die Dynamik und diese Antriebskraft?

240
 241 E9: Ja, auch, auch eine schwierige, gut gestellte Frage. Ich sehe. Also, ich sehe immer die Problematik, man sagt
 242 so: „Die erste Generation gründet, die zweite baut auf und die dritte geht pleite.“ Ich bin ja jetzt die Dritte, also
 243 müsste ich jetzt rein theoretisch pleite gehen, aber ich finde immer so, man, ja, also, ich kann. Wenn ich nur vor
 244 mir rede, dass ich, ich war, bin damals in der Bäckerei aufgewachsen, habe hinter der Bäckerei mit meinen Schwes-
 245 tern und mit meinen Eltern gewohnt und war jeden Tag in der Bäckerei und für mich war eigentlich immer klar,
 246 irgendwann mache ich den Job. Und irgendwann möchte ich das machen. Das war für mich von Anfang an klar.
 247 Da gab es für mich auch keine Diskussion drüber. Für mich war es immer schwierig, dass ich erkannt habe, wenn
 248 andere besser sind wie wir, ja. Und das war für mich immer so ein extrem schwieriges Thema. Ja, und das ist
 249 etwas, was ich, wo ich angetreten bin, wo ich gesagt habe, das kann ja nicht sein, dass jemand in unserem Ver-
 250 triebsgebiet besser ist wie wir und das müssen wir anders machen. Das war immer mein erster Antrieb und das ist
 251 immer so die erste Zielsetzung, erfolgreich zu sein. Und dann ist es natürlich auch so, für mich der Antrieb, naja,
 252 jetzt hast du vielleicht ein bisschen Erfolg, aber viel toller ist es ja eigentlich, wenn du den Erfolg noch ausbaust
 253 und im Prinzip auch sagen kannst, ich bin also ab wann bin ich erfolgreich, weil ich jetzt mal Erfolg hatte? Sondern,
 254 wenn ich in dreißig Jahren immer noch erfolgreich bin und das sind so Bedingungen, die mich im Prinzip antreiben.
 255 Das Unternehmen wachsen zu lassen, gezielt wachsen zu lassen. Das Unternehmen innovativer zu machen, ja.
 256 Und einfach eine gute Zeit zu haben mit meinen Leuten. Das ist eigentlich so das, was für mich das Wichtigste ist
 257 und das ist auch mein persönlicher Antrieb. Jeder hat natürlich auch schon mal so eine Zeit, wo Dinge des Lebens
 258 einfach mal schief laufen. Da ist man auch mal einfach scheiße drauf auf gut Deutsch, aber grundsätzlich ist das
 259 mein Antrieb, ja, also immer irgendwie der Beste sein zu wollen in seinem Vertriebsgebiet und nicht zu akzeptie-
 260 ren, dass man auch mal verlieren kann. Ich konnte als Kind schon schlecht verlieren und ich kann heute immer
 261 noch schlecht verlieren.

262
 263 I: Ja, genau, dann vielleicht eine Frage, die naheliegt. Was denken Sie denn, sind die wesentlichen Vorteile eines
 264 Familienunternehmens und auch eines eigentümergeführten Unternehmens im Vergleich zu Konzernen, sehr stark
 265 internationalen Unternehmen?

266
 267 E9: Also, jeder Vorteil kann auch grundsätzlich auch immer ein Nachteil sein, aber ich glaube immer, dass wenn
 268 ich ein familiengeführtes Unternehmen habe, wo die Geschäftsführung, die Familien, die Geschäftsführung ein-
 269 trächtig ist und sich mit Menschen umgibt, die ähnlich ticken wie man selber ohne jetzt Ja-Sager um sich zu bilden,
 270 dann kann das Unternehmen schneller Dynamik entwickeln, finde ich definitiv, ja, gegenüber einem Konzern.
 271 Darüber hinaus ist natürlich auch ein Familienunternehmen grundsätzlich darauf ausgelegt, auch, ja, langfristiger
 272 zu denken und zu planen. Also, unser Ziel muss es ja nicht sein, irgendwelche schnellen Punkte zu erreichen oder
 273 irgendwie gut dazustehen, sondern unser Ziel ist es oder wir können ja einen Tick nachhaltiger arbeiten. Ich glaube
 274 auch immer, wenn du eine gute Geschäftsführung hast, bist du auch einfach schneller. So und meine Logik ist
 275 immer: Der Schnelle schlägt immer den Langsamen und der Starke immer den Schwachen. Das hat aber überhaupt
 276 nichts mit Größe zu tun, sondern es hat immer etwas mit der Durchschlagskraft zu tun. Deswegen bin ich immer
 277 noch ein großer Freund der Familienunternehmen und die Familienunternehmen sind durchschnittlich innovativer
 278 wie Konzerne. Das ist einfach so. Und davon bin ich persönlich absolut überzeugt und ich bin kein Konzern-
 279 mensch, könnte mir das gar nicht vorstellen, aber man weiß ja nie, aber ich sehe die Familienunternehmen immer
 280 auch in dem Vorteil, dass wenn Sie eine gute Mannschaft haben, immer schnell sein können, aber eben auch so
 281 dieses persönliche Thema kann eben auch immer zu einem Nachteil werden, weil in einem Familienunternehmen
 282 sehr viel mehr, ja, auch sehr viel mehr Emotionen drin stecken wie vielleicht in einem Konzern, ja, das kann ja
 283 auch immer gegenteilig ausschlagen, aber das ist ja die Frage, die wir als Geschäftsführung auspendeln müssen.

284
 285 I: Okay, eine oder vielleicht die wesentliche Triebkraft oder Herausforderung, auf die man auch reagieren muss
 286 im Moment ist bei mir, wahrscheinlich würden Sie das auch sagen, die Komplexität. Wie äußert sich die denn bei
 287 Ihnen und vielleicht auch, wie hat sich die verändert in den letzten Jahren?

288
 289 E9: Also, ich mach' dieses oder ich mach dieses oder noch bin jetzt verantwortlich mitverantwortlich für dieses
 290 Unternehmen so seit dem Jahr 2006 und jetzt sagen wir mal 2020, 2006 war unsere Welt noch deutlich einfacher,
 291 weil viele Dinge klarer waren. Ich sage jetzt mal, Mehlpreis etc. waren damals noch staatlich. Da gab es noch

292 einen Butterberg in Deutschland, also einen staatlichen Preis für Butter. Da gab es noch diese gesamten Neben-
 293 themen. Also wir mussten feststellen, dass die letzten zehn Jahre, wenn man nur mal die letzten zehn Jahre nimmt,
 294 ist die Geschwindigkeit der Veränderungen überproportional zu 50 Jahren davor, ja. Auch unsere Branche, auch
 295 unsere Rahmenbedingungen haben sich in den letzten 5 bis 10 Jahren überproportional verändert. Allein der Faktor
 296 Mensch, ganz klar. Also, überhaupt Leute zu finden, die in dieser Branche arbeiten wollen. Die zu diesen Zeiten
 297 arbeiten wollen. Die in der Dienstleistung oder in der Herstellung arbeiten wollen. Dann ist ein Riesenthema der
 298 Faktor Rohstoff, ja. Also, im Moment sowieso überproportional, aber die Jahre davor war es auch schon. Ja, so
 299 und dann natürlich auch die politischen Rahmenbedingungen, die es uns Familienunternehmen ja nicht wirklich
 300 einfacher machen. Also, so ein Konzern hat ja was politische Rahmenbedingungen angeht deutlich größere Vor-
 301 teile wie wir als kleine Mittelständische Unternehmen, ja, und, ja, die Politik schafft keine Lösungen für uns, aber
 302 wir kriegen im Prinzip die gesamte Last aufgebürdet und das beschäftigt unser Unternehmen schon sehr. Das ist
 303 so.

304
 305 I: Ja. Dann eine, also eine meiner abschließenden Fragen ist immer: Würden, Gibt es Bereiche bei Ihnen persön-
 306 lich, aber auch im Unternehmen, wo Sie sagen, da könnten wir noch flexibler sein oder da werden wir in Zukunft
 307 was machen oder machen müssen, was Flexibilität betrifft?

308
 309 E9: Also, klar, wir müssen beim Thema Personal weitere Flexibilitäten in Kauf nehmen oder auch, sage ich mal,
 310 für uns Standards entwickeln, wie wir mit größerer Flexibilität umgehen können. Wir müssen im Moment eine
 311 extreme Flexibilität bei dem Thema Rohstoffkalkulation haben, weil wir im Moment gar nicht wissen, wie wir
 312 zum Teil Rohstoffe bekommen beziehungsweise auch zu welchem Preis wir sie bekommen, ja. Also, das Thema
 313 Verfügbarkeit wie auch Preise sind im Moment, hat eine sehr hohe Flexibilität bei uns. Somit müssen wir uns
 314 produktionstechnisch auch immer damit auseinandersetzen, ja, weil im Gegensatz zu den Krisen als Beispiel davor
 315 war es nie so, dass der Konsument getroffen wurde. Also, wir hatten vielleicht mal weniger Mehl oder einen hohen
 316 Mehlpreis, aber es hat den Konsumenten nicht getroffen. Im Moment ist es so, dass auch der Konsument überpro-
 317 portional strapaziert wird und wir. Somit können wir die Preise auch nicht eins zu eins weitergeben. Ja, das sind,
 318 das sind so im Moment so situative Themen. Für uns, das für mich wichtigste Thema ist, zu sagen, wie können
 319 wir, unser Unternehmen, auch unser Handwerk zukunftsmäßig aufbauen, dass wir kein Opfer der Industrie sind.
 320 Weil, ich sage immer, mein größter Wettbewerber ist kein, das ist nie der Kollege, mein Handwerkskollege, son-
 321 dern unsere größten Wettbewerber sind die Industrien, ja. Und dass wir uns da wettbewerbsfähig aufstellen kön-
 322 nen. Dass wir Leuten so viel Geld bezahlen können, dass Sie in der Branche arbeiten, aber dass die auch noch in
 323 der Lage sind, damit zu leben. Das ist im Prinzip so für uns die größte Zukunftsherausforderung.

324
 325 I: Ja, okay, dann wäre ich auch schon bei meiner letzten Frage und die ist bei jedem immer: Was würden Sie denn
 326 sagen, ist Ihr ganz persönliches vielleicht auch von Ihrem Unternehmen, Ihr ganz persönliches Erfolgsgeheimnis?
 327

328 E9: Tja, also, meine persönliches Erfolgsgeheimnis ist das, was man schon für mich so rausgehört hat, die letzte.
 329 Also, das sind die, das sind die Menschen, die mit uns arbeiten. Also, unser Erfolgsgeheimnis von der Familie ist
 330 eine sehr solide strategische Planung, aber wir finden zum Glück immer wieder gerade, die Menschen immer zu
 331 uns zu bewegen und finden immer die passenden Menschen, die Lust haben, innerhalb unseres Unternehmens
 332 etwas zu machen und etwas zu bewegen und das ist unser größter Erfolgsfaktor. Also, unser Erfolg hängt überpro-
 333 portional am Mensch. Ja, ob wir jetzt ein supertolles oder ein gutes Schwarzbrot machen, das ist immer die Frage,
 334 aber, ich sage jetzt mal, wenn unsere Verkäuferin lächelt und ein tolles Verkaufserlebnis macht, ist unser Produkt
 335 automatisch 20 Prozent besser und wenn wir eine Verkäuferin haben, die heute unglaublich schlecht drauf ist,
 336 dann ist unser Produkt, auch wenn es super ist, vielleicht überproportional schlechter. Das heißt, unser Erfolg hängt
 337 zu 80 Prozent am Menschen und wir haben bisher immer geschafft, zu großen Teilen die Menschen zu finden, die
 338 das mit uns nach vorne bringen und das ist einfach so unser größter Erfolgsfaktor.

339
 340 I: Ja, also, vielen Dank erst mal. Das war sehr, sehr hilfreich. Wie gesagt, ich wollte auch dass sich so ein freies
 341 Gespräch entwickelt. Es hätte ja auch sein können, manche Fragen ergeben keinen Sinn, sind zu theoretisch, haben
 342 nichts mit der Praxis zu tun. Das wäre auch kein Problem gewesen, darum geht es mir ja bei den Interviews.
 343 Deswegen, vielen Dank. Vielen Dank auch, dass Sie das umstellen konnten. Das haben die Umstände jetzt erfor-
 344 dert. Ja, außer Sie sagen jetzt, Sie haben noch etwas sehr Wichtiges für mein Themenfeld hinzuzufügen, wäre das
 345 auch von meiner Seite aus.

346
 347 E9: Dann sage ich auch danke.

Anhang 3.2.10: Interview 10

Transkriptionskopf Interview 10			
Datum:	25. April 2022	Expertenkürzel:	E10
Dauer (min):	56:42	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Video-Meeting	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 109: Transkriptionskopf Experteninterview 10

- 1 I: Hi.
2
3 E10: Sorry, hatte passend zu dem Thema heute ein flexibles Meeting.
4
5 I: Alles gut, ich bin flexibel.
6
7 E10: Ja, cool. Gut, dass das so spontan geklappt hat, weil Zeit ist immer rar.
8
9 I: Ja, ja. Nein, ich muss mich ja bedanken in erster Linie. Also, wir an der Uni haben da mehr Zeit wahrscheinlich
10 als meine Zielgruppe, mit der ich mich da befasse. Genau, nur vorab. Das ist ja meine Methodik: Experteninter-
11 views. Das heißt, ich werde das nachher abtippen, um das dann auszuwerten. Also, ich mache jetzt eine Audioauf-
12 nahme.
13
14 E10: Ja, alles gut.
15
16 I: Nur damit du das weißt, ich schätze mal, das hast du erwartet, deswegen. Aber wäre ich jetzt persönlich vorbeie-
17 gekommen, was aber bei eurem Unternehmen vielleicht ein bisschen umständlich gewesen wäre, dann hätte ich
18 euch natürlich so irgendwie einen Zettel oder dir einen Zettel gegeben.
19
20 E10: Ja, das ist für mich gleich. Ich habe das ja damals auch gemacht für meine Masterarbeit. Da hatte ich dann
21 auch alles irgendwie per Telefon nachher machen müssen, weil ich hatte da auch irgendwelche Vorstände ange-
22 rufen, wo ich Kontakte zu bekommen habe und die haben natürlich auch keine Zeit. Der eine saß im Auto, der
23 andere saß im Zug. Da habe ich das auch noch mit einem Recorder aufgenommen.
24
25 I: Nein. Ja, hat bei mir eigentlich auch geklappt. In meiner Masterarbeit habe ich allerdings hier in Siegen noch
26 viele persönliche Gespräche hinbekommen, aber einige waren halt auch nur Telefon oder Video. Hat aber eigent-
27 lich immer geklappt bisher. Ja.
28
29 E10: Ja, das ist gut.
30
31 I: Genau, ich würde einfach anfangen und zwar mache ich das immer so: Ich stelle mich mal kurz vor und das was
32 ich so mache, vielleicht auch schon, was ich für das Projekt gemacht habe. Ich habe zwar auch in der Mail ja so
33 einen Leitfaden mit ein paar Fragen zugeschickt, aber mir geht es in erster Linie (E10: Ja), ich meine, du kennst
34 die Methodik wahrscheinlich auch, um so ein relativ lockeres und freies Gespräch. Also natürlich wäre es gut,
35 wenn ich gewisse Punkte oder so raushöre, die dazu passen, was ich mir so gedacht habe, aber am Ende geht es
36 mir vor allem da drum, dass du da frei antwortest hinsichtlich dem, was du auch beantworten kannst. Wenn da
37 jetzt irgendetwas bei ist, was komplett theoretisch und nur in der Praxis anzutreffen ist, dann ist das auch kein
38 Problem. Das ist ja auch ein Ergebnis, deswegen muss ich dir da, glaube ich, methodisch, glaube ich, auch nicht
39 mehr viel zu sagen. Also, genau mein Name.
40
41 E10: Ich habe mir am Wochenende mal ein paar Notizen gemacht.
42
43 I: Ja, okay, das ist sehr gut. Das begrüße ich. Andere machen es eher nicht und antworten spontan. Das ist ja alles
44 in Ordnung, aber.
45
46 E10: Ja, das ist bei den Theorien immer ein bisschen schwierig. Ich hatte das in der Masterarbeit auch so. Dann
47 habe ich zu speziellen Theorien was gefragt und dann merkte man halt, dass die halt eigentlich die Theorien nicht

48 kennen, aber das irgendwie im Alltag leben, aber dann diese Verbindung zwischen Theorie und Praxis hinzukrie-
 49 gen. Das war dann relativ schwer, dass dann nachher aus dem Experteninterview zu extrahieren.

50

51 I: Ja, genau, also ich werde es ja am Ende auch so machen, dass ich meine Theorie oder, sage ich mal, die theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 dann nehme als Kategoriensystem oder so und dann versuche ich, das so da
 52 einzusortieren alles (E10: Ja, klar). Also, die werden oder ganz selten werden halt genau die Begriffe benutzt.
 53 Wäre halt schön, aber so ist die Realität dann doch letztendlich.

54

55
 56 E10: Ich bin mal gespannt, ob ich was treffe.

57

58 I: Ja, also vor allem im Mittelstand oder mit den Leuten, mit denen ich da gearbeitet habe, die haben sich da
 59 weniger mit befasst. Je nachdem, welcher Ausbildungshintergrund da jetzt hintersteckt natürlich, aber Praxis ist
 60 da immer etwas anderes. Genau, also, mein Name ist Nico.

61

62 E10: Das ist eigentlich das Stichwort zum gesamten Fragebogen. Der Mittelstand macht einfach, bevor er Theorien
 63 anwendet.

64

65 I: Ja, ja, ich schätze darauf kommen wir später auch noch mal. Also, so etwas wie Bauchgefühl oder Innovation
 66 ist mir natürlich schon oft über den Weg gelaufen. Mal mehr, mal weniger, je nachdem wie professionell das auch
 67 ausgeführt werden will, aber genau. Also, das ist auch ein großer Bereich bei mir. Erst mal so generell: Der Titel
 68 heißt „Flexibilität im Mittelstand“. Mir geht es vor allem beim Mittelstand um eigentümergeführte Unternehmen,
 69 also diese Verschränkung, dass da Eigentum und Geschäftsführung zu einem großen Teil oder zumindest zum Teil
 70 in einer Hand ist. Muss jetzt nicht nur eine Person sein. Meistens sind es ja eher so Teams. Manchmal ist da noch
 71 ein Fremdmanager drin, aber es sollte auf jeden Fall so ein gewisser Anteil da drin sein. Über so etwas wie Unter-
 72nehmensgröße, Mitarbeiter, Umsatz gehe ich gar nicht so stark. Es gibt ja riesige Familienunternehmen. Es gibt
 73 ganz kleine. Eigentlich fallen ja, wenn man sich so Statistiken anguckt, fast 99 Prozent der Unternehmen eigentlich
 74 in den Mittelstand, wenn man mal nicht ganz so genau ist und mir geht es aber um die Person: Geschäftsführung,
 75 Geschäftsführer, Geschäftsführerin. Ich habe das immer so ein bisschen abgekoppelt: Geschäftsführung auf der
 76 einen Seite, Unternehmen als Organisation auf der anderen im Sinne von Aufbaustruktur, Prozesse und wie wirkt
 77 die Person sich auf das Unternehmen aus. Ist der eine prägende Kraft? Dann aus dem Äußeren so etwas wie Kom-
 78plexität, also worauf muss reagiert werden flexibel und eben weil im Mittelstand oder in Familienunternehmen,
 79 die sind ja über mehrere Generationen meist, teilweise hier in Siegen kenne ich das auch, dass die hunderte Jahre
 80 alt sind. Dann eben diese Frage auch, wie wird dieser langfristige Vorteil erreicht und wie ist das im Zeitablauf?
 81 Also, da dann auch diese Unterscheidung Flexibilität als so etwas wie Option, die man nutzt oder eben nicht. So
 82 etwas wie Freiräume, Gestaltungsfreiräume und Dynamik dann eher so im Zeitablauf, im Bezug auf Schnelligkeit
 83 oder wir haben mal da angefangen, sind jetzt aber irgendwo ganz anders, oder sind gewachsen oder vielleicht auch
 84 mal geschrumpft. Das ist so das, was ich untersuche. Ein Erfolgsfaktor natürlich Innovationskraft. Dann auch so
 85 etwas wie, welche Strategie wird verfolgt. Oft haben wir ja hier Weltmarktführer in ganz kleinen Nischen. Manche
 86 sind dann aber auch breit aufgestellt, haben eine sehr breite Kundenstruktur. Das spielt auch eine Rolle. Also, wie
 87 gesagt: Ich promoviere hier. Wir sitzen am Unteren Schloss. Ich weiß nicht, wie gut du dich in Siegen auskennst.
 88 Studiert habe ich aber in Münster, bin dann aber zurückgekommen und jetzt mache ich hier Lehre und Forschung.
 89 Ja, genau. Sonst würde ich sofort anfangen. Der Anfang ist erst mal diese groben Informationen. Ich glaube, die
 90 habe ich euch auch oder die habe ich beim Fragebogen auch alle abgedruckt. Die anderen Themenfelder habe ich
 91 eher übersichtlich. Mein Leitfaden ist hier noch ein bisschen detaillierter, aber das fängt halt an mit: Was ist deine
 92 Position? Branche und so weiter?

93

94 E10: Ja, ich kann ja mal versuchen, das so zusammenzufassen. Also, die [Unternehmen 10] ist ein Familienunter-
 95 nehmen zu 100 Prozent in Familienhand. 10 Prozent gehören noch meinem Vater und 90 Prozent gehören mir seit
 96 2014. Ich bin recht früh da reingewachsen. Dann, wir verarbeiten Silikon und technische Textilien, da vor allen
 97 Dingen Glasseide und zählen dadurch dann halt zur chemischen Industrie, sind jetzt aber nicht so wie so ein Bayer
 98 oder BASF oder so in der Chemie, sondern sind wirklich in so einem kleinen, verarbeitenden Gewerbe. Du hast
 99 eigentlich gerade richtig gesagt: Wir sind dann die Nische von der Nische irgendwo und meistens auch in der
 100 zweiten oder dritten Reihe, wenn man jetzt OEMs anguckt und, ja, sind aber trotzdem in diesem Bereich extrem
 101 gewachsen über die letzten ziemlich genau 50 Jahre. Also, 1971 sind wir gegründet im Juli und, ja, haben halt
 102 mittlerweile am Standort hier in [Standort] 620 Mitarbeiter, haben aber in [Standort 2] noch ein kleineres Werk
 103 mit 20 Mitarbeitern, in Polen knapp 100 Mitarbeitern und in China noch mal um die 20 Mitarbeiter. Also, sind
 104 eigentlich stetig gewachsen, aber haben halt einen ganz klaren Entspringungsort und einen festen Standfuß hier in
 105 [Standort], wo halt auch die meiste Kraft und die Entwicklung und so weiter herkommt. Ja, Eigentümerstruktur
 106 hatte ich gesagt, Alter auch und der Exportanteil beträgt bei uns lediglich 27 Prozent. Also, sind da sehr stark auch
 107 auf den deutschen Markt fokussiert. Es ist aber auch so, dadurch dass wir in der zweiten oder dritten Reihe sind
 108 und teilweise an technische Händler liefern oder auch an Automobilisten innerhalb Deutschlands ist es so, dass
 109 wir gegebenenfalls überall in der Welt vorkommen, aber trotzdem der Umsatz in Deutschland passiert. Wenn man

110 sich jetzt so ein Kabelschutzsystem von uns anguckt, was dann am NOX-Sensor oder an der Lambdasonde im
 111 Auto sitzt oder ein Crashschutzsystem, was in dem Kotflügel oder im Frontschutzding hängt. Da ist es so, dass
 112 das in fast allen Autos der Welt verbaut ist und das ist dann halt so eine superkleine Nische. Das ist ein ganz kleines
 113 Bauteil, was dann aber in einer riesengroßen Stückzahl und Menge halt produziert wird und halt dann dadurch
 114 natürlich auch im gesamten Weltmarkt irgendwo wiedergefunden werden kann.

115

116 I: Ja, ja, gut, das haben wir bei mir zuhause, sage ich mal, in Siegen auch sehr, sehr häufig, diese Hidden Champi-
 117 ons, Weltmarktführer.

118

119 E10: Ja, genau. So eine Urkunde hängt bei uns auch.

120

121 I: Ja, genau, von denen man dann eigentlich noch nie gehört hat, aber das Wort klingt dann so beeindruckend auch,
 122 aber, ja, (E10: Ja) man muss dann erst mal dahinterstecken, was damit überhaupt gemeint ist (E10: Ja, genau).
 123 Genau, das zweite Themenfeld heißt bei mir „Quellen der dynamischen Fähigkeiten“. Was ich damit meine, da
 124 fängt es schon an mit der Theorie, so etwas wie Ausbildung oder Freundschaften, natürlich Familie oder einfach
 125 Charaktereigenschaften. jetzt noch nicht das Handeln an sich, sondern dass man da irgendwie sagt: „Okay, woher
 126 stammt das denn, dass ich dynamisch bin?“

127

128 E10: Also, ich jetzt persönlich?

129

130 I: Genau, ja, genau.

131

132 E10: Weil es gibt ja diese dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens und dann gibt es die dynamischen Fä-
 133 higkeiten von Menschen selbst.

134

135 I: Genau, ich weiß nicht, ob, du warst ja auch an der Uni, deswegen die Theorie dahinter, von der hört man manch-
 136 mal, sind diese Dynamic Capabilities und (E10: Ja) die sind meistens auf Unternehmen bezogen, also wirklich auf
 137 die Organisation, auch Ressourcen und so weiter und ich beziehe mich aber jetzt erst mal nur auf Geschäftsfüh-
 138 rung. Später kommt auch das Unternehmen da hinzu. Aber bei mir ist es eher so: Wie, welche Rolle spielt die
 139 Geschäftsführung da drin?

140

141 E10: Ja, also die Geschäftsführung hat historisch bedingt einen recht hohen Stellen- und Entscheidungswert, weil
 142 das Unternehmen bis in die Generation von meinem Vater extrem Top-Down geführt wurde. Also, fast alles ist
 143 irgendwo an meinen Vater und seinen damaligen Geschäftsführerkollegen angetragen worden und das ist jetzt in
 144 meiner Generation, dass ich das so ein bisschen versuche, zu wechseln, weil wir auch extrem gewachsen sind und
 145 irgendwann schafft man es nicht mehr, diese Komplexität alleine zu stemmen und ist dann nachher selbst das
 146 vielgenannte Bottleneck im gesamten Konstrukt. Es ist aber so, dass ja die dynamischen Fähigkeiten darin beste-
 147 hen, dass man seinen Betrieb 100 Prozent kennt, ich bin selbst im Unternehmen aufgewachsen, also wirklich
 148 aufgewachsen. Ich war eigentlich immer mit meinem Vater hier und habe auch seitdem ich, darf man gar nicht
 149 laut sagen, seitdem ich 12 war, irgendwo an den Maschinen auch mal mit gearbeitet und kenne dadurch jede
 150 Maschine. Also, ich kann auch jede Anlage hier auch bedienen, sodass ich für die Produktion ein sehr gutes Gefühl
 151 habe. Also, ich brauche nur in einen Bereich reingehen und dann habe ich ein Gefühl, ob da etwas läuft oder nicht
 152 und auch gleichzeitig ist die Menschenkenntnis, also dass man sein Team gut kennt und dann da auch flexibel und
 153 schnell darauf reagieren kann. Und in dem dynamischen Umfeld, wo sich das Unternehmen befindet, gerade in
 154 den letzten drei Jahren mit Corona und politische Diskussionen, was in Richtung grünem Arbeiten geht oder diesen
 155 ganzen Sachen wie Homeoffice und Flexibilisierung des Arbeitsplatzes ist, glaube ich auch, dann jetzt das ganz
 156 gut, dass da so ein Generationswechsel zwischen meinem Vater und mir stattgefunden hat, weil der halt noch so
 157 diese alte Schule kennt, wo man nur flexibel, wo man nur tätig war, wenn man an seinem Arbeitsplatz saß und da
 158 ist dann halt auch, sagen wir mal, so ein Generationswechsel zu spüren und damit kann man dann auch ganz schnell
 159 auch so, ja, ich nenne es mal, auf dynamische Situationen eingehen wie zum Beispiel, als Corona ausgebrochen
 160 war, habe ich dann von jetzt auf gleich entschieden, Freitags mittags, wir kaufen jetzt 50 Laptops und schicken
 161 den ganzen Verwaltungsbereich am Montag ins Homeoffice. Vorher war das verpönt. Also, da brauchte man gar
 162 nicht fragen bei meinem Vater, ob man vielleicht einen Laptop kriegt oder ob man ins Homeoffice darf und durch
 163 so eine Situation, einmal durch diese 100-prozentige Eigentümerstruktur, kann man halt von jetzt auf gleich sagen:
 164 „So reagieren wir halt darauf.“ Und da sind, was ich eingangs gesagt habe, das schnelle Handeln meistens wichti-
 165 ger, als dass das 100 Prozent perfekt durchdacht ist, sondern erst einmal machen und dann halt mit dem Prozess
 166 halt lernen und, ja, gleichzeitig, was noch eine Fähigkeit vielleicht von mir ist, ohne dass das jetzt arrogant wirken
 167 soll, ist, dass man. In der Geschäftsführung ist man wie so ein Jongleur meistens. Man muss halt möglichst viele

168 Themen aufrechterhalten und da dann halt schnell drauf zu reagieren und die Themen des Unternehmens halt auch
 169 zu kenne, das muss man halt hintereinander kriegen.

170
 171 I: Ja, nein, du hast schon sehr viele Stichworte gesagt. Also, was mir natürlich hilft, das hast du jetzt aber von dir
 172 schon aus gemacht, sind halt so etwas wie Beispiele. wie gesagt, es fällt den meisten schwer, das eben auf so einer
 173 abstrakten Ebene, wie das ja in der Theorie immer der Fall ist, zu sagen, deswegen helfen mir da so Beispiele, wie
 174 du eben gesagt hast mit den Laptops auch, und, ja, in den Gesprächen jetzt habe ich auch schon rausbekommen,
 175 dass es halt wirklich da im Mittelstand wirklich von der Person ganz oben abhängig ist, ob man jetzt ins Home-
 176 office gehen kann oder gehen konnte zum Beispiel (E10: Ist so). Eigentlich ist es logisch und auch überlebens-
 177 wichtig, aber wenn oben nicht gesagt wird: „Das machen wir.“ Dann gibt es da keine Möglichkeit.

178
 179 E10: Also, man sagt ja auch immer oder Managementbücher sagen ja immer: „Ja, ein Geschäftsführer, der selbst
 180 2 Stunden am Tag arbeitet, der ist eigentlich eine schlechte Führungskraft, weil er sein System dann nicht richtig
 181 im Griff hat.“ Das ist aber aus meiner Sicht nicht ganz korrekt, weil im Mittelstand funktioniert das halt so. (I: Ja)
 182 Dass da wirklich die Geschäftsführung und die Inhaber hinter dem Unternehmen stehen und das sieht man auch
 183 immer wieder bei den Mitarbeitern, wenn man selbst aufrecht durch den Betrieb geht, sich oft sehen lässt, man
 184 muss nicht mal irgendwie mit den Leuten sprechen, aber das ist den Mitarbeitern ganz wichtig und das ist ein ganz
 185 essenzieller Part eigentlich auch, dass man halt vor Ort und präsent ist. Also, ich könnte jetzt zum Beispiel nicht
 186 den ganzen Tag Homeoffice machen, obwohl vielleicht mein Arbeitsplatz oder mein Arbeitspensum und die Tä-
 187 tigkeiten das erlauben würden, aber es ist viel wichtiger, auch Präsenz zu zeigen und eine gewisse Nähe zu den
 188 Mitarbeiter zu haben. Egal, ob das 100 oder 500 Mitarbeiter sind. Das spricht sich ja auch rum und wird dann so
 189 ein Selbstläufer.

190
 191 I: Du hattest ja eben schon so Jongleur gesagt und ich gehe bei mir, wenn ich jetzt mal zu diesem Themenfeld
 192 Managementflexibilität komme, habe ich mir das so erschlossen über verschiedene Rollen, habe ich mir natürlich
 193 auch eine Theorie genommen und du hattest ja jetzt auch einige Stichworte dazu gesagt. Was sind denn so die
 194 Rollen, die du wirklich als Geschäftsführer ausfüllen musst?

195
 196 E10: 90 Prozent Seelsorger. Nein, also, man muss halt nicht alles bis ins Detail nachher selbst abarbeiten, aber
 197 man muss ganz viele Prozesse anstoßen. Das ist eigentlich immer so und die Kernaufgabe und gleichzeitig, wenn
 198 man an einer Ecke was aufschnappt, versucht man dann die Enden, die man vielleicht wo anders hat, zusammen-
 199 zubringen. Also, ich kriege in der Entwicklung mit, da ist irgendwie ein neues Thema gewesen und dann weiß ich:
 200 Okay, bei dem einen oder anderen Kunden hatten wir auch schon mal eine Problematik, die genau durch diese
 201 Entwicklung, die wir jetzt gerade gemacht haben oder ausgeführt haben, dann gelöst werden kann. Wir sehen uns
 202 immer auch als Problemlöser des Kunden und ich hatte ja gesagt: „50 Jahre [Unternehmen 10].“ Damals als der
 203 Werkstoff. Der Werkstoff ist der Werkstoff Silikon erst wirklich erfunden worden in den 60er, 70er Jahren oder
 204 auch für die Bereiche und dadurch haben wir halt ganz viel einfach so Learning by Doing geschafft und das ist
 205 dann auch immer die Aufgabe in der Geschäftsführung, diese Prozesse anzustoßen. Einfach zu sagen: „Ja, wir
 206 versuchen das jetzt erst mal und gucken, wo wir rauskommen.“ Und, ja, wenn man das jetzt auf den Betrieb bezieht
 207 und die Flexibilitäten, die es da gibt, hatte ich mir jetzt mal so aufgeschrieben: diese funktionale Flexibilität, das
 208 ist das dann. Wir versuchen, die Mitarbeiter möglichst flexibel einzusetzen und nicht jetzt, ganz böse gesprochen,
 209 Fachidioten zu entwickeln, sondern jeder hat eigentlich eine Aufgabe, die ist so und der Schnittstellenbereich ist
 210 so. Und diese schnittstellenübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit muss halt funktionieren. Wenn
 211 man sich das in numerischer Flexibilität anschaut, das geht ja hauptsächlich auf Mitarbeiter und auf die Menge,
 212 da arbeiten wir zum Beispiel mit ca. 20 Prozent Leiharbeiteranteil. Einerseits, weil man da drüber atmen könnte,
 213 andererseits, weil die Tätigkeiten, die wir haben, so schwierig sind am Markt zu kriegen. Okay, wir lernen die
 214 Leute lieber bei uns an, als dass wir darauf warten, irgendwann einen Experten zu bekommen (I: Ja). Das ist relativ
 215 schwierig in unserer Branche. Und da arbeiten wir dann auch teilweise noch im, zumindest im Verwaltungsbereich
 216 noch mit Studenten, oder mit Praktikanten, die dann bei den ein oder anderen Sachen gut aushelfen können.

217
 218 I: Ja, du hattest ja eben schon das Beispiel mit dem Homeoffice gesagt. Gibt es denn irgendwie jetzt in den, viel-
 219 leicht in den letzten Jahren war es ja ziemlich herausfordernd an mehreren Fronten, aber auch so vielleicht so
 220 seitdem du da das Ruder übernommen hast, wo wart ihr denn mal sehr dynamisch, würdest du sagen? Wo du sagst:
 221 „Okay da hat sich das wirklich bezahlt gemacht.“

222
 223 E10: Also das Krasseste war, wir hatten 2019 eine Art Umweltproblem. Da haben wir. Also, wir haben einen
 224 chlorhaltigen Vernetzer benutzt, um das Silikon zu vernetzen und auszuhärten und bei dem chlorhaltigen Vernetzer
 225 ist es halt so, dass im Abgasstrom PCBs entstehen und das ist dann hier in der Region, auch wenn es nicht die
 226 kritischen PCBs waren, ist das hier in der Region auch über den Landrat leider extrem negativ auf das Unterneh-
 227 men zurückgeschlagen, sodass sich auch Bürgerinitiativen gegründet haben und dann sagte der Landrat: „Ja, ich
 228 schließe jetzt erst mal das Unternehmen.“ Und dann mussten wir halt einen Plan vorlegen, wie wir innerhalb eines
 229 Jahres diesen Vernetzer umstellen auf einen chlorfreien Vernetzer. Da gab es in den 80er Jahren mal, ja, Theorien

230 zu, wie man das machen kann, aber das ist nie nachverfolgt worden und da sind wir dann wirklich gezwungen
 231 worden irgendwo, innerhalb von einem Jahr unsere gesamte Produktion umzustellen. Ich habe das mal verglichen,
 232 wie wenn man jetzt VW gesagt hätte: „Ja, Verbrenner sind doof. Ihr müsst jetzt in dem Jahr, wo der Dieselskandal
 233 war, müsst ihr komplett auf Elektroautos umstellen.“ So war das jetzt bei uns nur halt im Kleinen. Also, unsere
 234 gesamten Prozesse mussten wir umstellen und da war halt die dynamische Flexibilität durch einen exogenen Fak-
 235 tor, den ich jetzt mal als Landrat bezeichne und als Bürgerinitiative, war da extrem von uns gefordert und da war
 236 es dann auch so, dass wir gesagt haben, wenn wir da irgendwelche Filter installiert haben, haben wir teilweise die
 237 Teams auch am Wochenende kommen lassen und mit denen dann flexibel da gearbeitet, sodass wenn jetzt die ein
 238 Wochenende durchgearbeitet haben, dass die sich unter der Woche freinehmen konnten. Wobei das jetzt gar nicht
 239 so in unserem Arbeitsmodell drin war. Da haben wir einfach gesagt: „Die Flexibilität müssen wir uns jetzt gönnen,
 240 damit wir halt möglichst schnell eine Umstellung hinkriegen oder auch Filtersysteme dafür installieren.“ Und das
 241 Gleiche ging auch in der Produktion. Da muss man dann super schnell auf so eine Situation reagieren, um dann
 242 natürlich größeren Schaden abzuwenden und da war es dann halt so, dass diese Flexibilität unabhängig jetzt von
 243 so einer Coronasituation mit solchen Laptops, dass die dann da gegeben war, weil dann auch den Mitarbeitern klar
 244 ist, wenn sich jetzt die Geschäftsführung vorne hinstellt und sagt: „Es war noch nie so kritisch wie heute“, dass
 245 dann auch alle da an einem Strang ziehen und das ist so ein bisschen, ja, die Geschäftsführung wird häufig so, wie
 246 als, ja, Ideengeber oder Startschussgeber gesehen. Also, es ist ja gar nicht so, dass ich dann jetzt an der Anlage
 247 stand und gesagt habe: „Jetzt, wie stelle ich den Prozess ein?“ Aber ich muss dann diesen initialen Startschussge-
 248 ben und darauf warten die meisten Leute halt auch (I: Ja). Das ist aber auch gleichzeitig dieser Wandel, den ich
 249 versuche anzutreiben, dass das auch, ja, Bottom Up sagt man ja jetzt neudeutsch, dass das auch durch die Leute
 250 mitkommt. Das ist aber ein sehr intensiver Lernprozess.

251
 252 I: Ja, du hattest jetzt meine nächste Notiz eigentlich schon vorweggenommen, also, welche Rolle du jetzt dabei so.
 253 Das war ja auch ein Innovationsprozess letztendlich dann externinduziert (E10: Korrekt, genau), welche Rolle du
 254 da einnimmst und das wäre eben die ganz am Anfang, sage ich mal, und dann vielleicht auch die Mobilisierung.
 255 Vielleicht generell auf die Innovationsprozesse: Wie laufen die bei euch ab? Also, im Sinne von: Sind die geplant?
 256 Sind die spontan? Langfristig? Kurzfristig? Und halt der Zusammenhang mit dem Wachstum und am Ende auch
 257 dann dem Wettbewerbsvorteil.

258
 259 E10: Also, es ist so. Langfristig würde ich nicht sagen. Das würde ich alles, was größer als 5 Jahre ist, betrachten.
 260 Das hatten wir zu Beginn mit der E-Mobilität gesagt: Wir müssen jetzt langfristig überlegen, wie wir in die E-
 261 Mobilität reinkommen, weil wir halt sehr viel für Verbrennermotoren produzieren. Das ergibt sich daraus, dass
 262 wir sagen halt, wir sind in gewisser Weise der Problemlöser für unsere Kunden. Dann kommt der Kunde zu uns
 263 an und sagt: „Wir haben bis jetzt immer das Produkt bei euch gekauft für Verbrennermotoren. habt Ihr etwas
 264 ähnliches für Elektromotoren?“ Also, bei Verbrennern ist es eine thermische Abschirmung von dem Kabel, was
 265 unter dem Schlauch von uns verbaut wird. Bei Elektromotoren ist es in gewisser Weise auch eine elektromagneti-
 266 sche Abschirmung oder eine Abschirmung, die einen Abrieb oder eine Durchschlagsfestigkeit für den Strom halt
 267 und das entwickeln wir meistens auf Kundenwunsch hin. Also, dass wir da dann uns selbst auch weiterentwickeln,
 268 weil wir aber als Problemlöser eigentlich auch anerkannt sind bei unseren Kunden ist es so, dass man immer
 269 gemeinsam eine Entwicklungskurve macht und, ja, das ist auf der einen Seite. Was rein die Artikel angeht. Gleich-
 270 zeitig ist es aber auch so, dass wir gucken, dass wir mehr in Richtung Automation gehen, dass halt, ja, der Prozess
 271 an sich entwickelt wird und weiterentwickelt wird, um halt auch die exogenen Faktoren wie Facharbeitermangel,
 272 steigende Lohnkosten in Deutschland abzufangen. Und, ja, dann gibt es ja noch diese Asset Orchestration (I: Ja).
 273 das ist das, was halt dann dahin wichtig ist, dahingehend wichtig ist, wie man diese Strukturen aufbaut und wie
 274 man halt die Leute zusammenbringt. Das hatte ich ja anfangs auch schon gesagt. Unabhängig jetzt von dem Fach-
 275 begriff, man muss halt gucken, wie man die Enden im Unternehmen immer zusammenbringt. Also, da hat dann
 276 an der rechten Seite einer eine tolle Idee und dann versucht man den an der linken Seite davon zu begeistern oder
 277 die zusammenzubringen.

278
 279 I: Ja, genau, also bei mir. Es gibt ja auch einige Theorien, die ich mir da durch gelesen habe, wo halt die Familie
 280 auch schon, sage ich mal, ehemalige Geschäftsführer, Geschäftsführerinnen auch als Ressource betrachtet werden.
 281 Bei euch, ihr seid ja ein Familienunternehmen, tatsächlich auch durchgängig in der Geschäftsführung.

282
 283 E10: Warte, eben warst du kurz weg bei den ehemaligen Geschäftsführern.

284
 285 I: Also, ja, genau. Familie im Sinne einer Ressource. Inwieweit oder welche Rolle spielt denn die Familie jetzt bei
 286 dir oder im Unternehmen noch? Vielleicht auch Leute, die gar nicht mehr offiziell tätig sind?

287
 288 E10: Also, es ist nach wie vor so, mein Großvater, bis Corona angefangen hat, kam der trotzdem noch jede Woche
 289 zwei Mal pro Woche rein mit 90 Jahren. Mein Vater ist zwar jetzt sehr stark in der Industrie- und Handelskammer,
 290 ist aber trotzdem immer noch als Ideengeber da und kann natürlich auch aus der Erfahrung gut mitwirken. Also
 291 beide, mein Großvater und mein Vater, die haben dann halt noch Ideen, wo früher mal ein Projekt gestartet wurde

292 oder wo wir mal etwas geforscht haben. Gerade auch diese Sache mit der PCB-Vermeidung. Das war ja in den
 293 80ern. Da gab es mich noch gar nicht und da haben die dann mit Ihrem Wissen halt auch Innovationen, die heute
 294 passiert oder Weiterentwicklung, die heute passiert, mit vorangetrieben und konnten das dann noch mal als in
 295 beratender Funktion oder in unterstützender Funktion mit antreiben. Und Familie an sich in meiner Generation ist
 296 das jetzt ein bisschen weniger, aber in der Generation von meinem Vater war es halt auch so, dass dann meine
 297 Tante hat halt in der Planung mit gearbeitet. Mein Onkel hat die IT geleitet und da kam natürlich auch aus der
 298 Familie sehr viel mit, also Unterstützung in das Unternehmen. Auch wenn es wie ein normales Anstellungsver-
 299 hältnis gewesen ist.

300
 301 I: Ich meine ja, Familie ist ja oft so. das Charakteristikum vom Mittelstand und die Frage liegt ja nahe: Was sind
 302 denn die Vor-, vielleicht auch die Nachteile im Vergleich zu großen Unternehmen, Konzernen?

303
 304 E10: Ein Vorteil ist auf jeden Fall, dass die. Man sagt ja immer, Angestellte kann man feuern, Familie nicht.
 305 Dadurch ist der Zusammenhalt viel größer, also nicht nur deswegen gezwungenermaßen, sondern es ist halt inner-
 306 halb der Familie kann man Sachen ganz anders diskutieren, als wenn man jetzt einen Externen hat. Also, bei uns
 307 ist es auch so: Ich habe jetzt in meiner Generationen erst zwei externe Geschäftsführer gehabt, einen kaufmänni-
 308 schen und einen Produktionsgeschäftsführer. Von dem Produktionsgeschäftsführer habe ich mich letztes Jahr ge-
 309 trennt, weil das kommunikationstechnisch und auch die emotionale Verbindung zu dem, was man macht, einfach
 310 auch gefehlt hat. Jetzt kann man mir vorwerfen: Ja, aber das sind doch keine Kennzahlen, die du ausgewertet hast
 311 und deswegen hat der dann keinen Job mehr, sondern das sind halt so 70 Prozent emotionale Faktoren gewesen.
 312 Das macht aber irgendwo auch ein Familienunternehmen und so ein Umfeld, wie es jetzt im Mittelstand ist, aus.
 313 Dass da eben auch eine emotionale Verbindung ist und die hat man natürlich in einem Familienunternehmen ext-
 314 rem.

315
 316 I: Ja, genau, du hattest ja eben zum Beispiel dieses Beispiel Landrat gesagt, aber auch Corona. Das sind ja alles
 317 externe Impulse. Ist es bei dir und eurem Unternehmen so, dass ihr eher reagiert oder prägt ihr auch sozusagen
 318 eure Branche und die Technologie, mit der ihr arbeitet?

319
 320 E10: Also, in Summe prägen wir die, ja, die gesamte Branche. Mein Großvater hat damals 71 das Unternehmen,
 321 ja, gegründet und hat dadurch die Anlagentechnik auch immer weiterentwickelt und dann sind natürlich diverse
 322 andere Unternehmen auch mit auf den gleichen Zug aufgesprungen und haben dann immer unseren neuesten Stand
 323 halt sich abgeguckt mehr oder weniger und da ist es jetzt so zum Beispiel mit dieser Vernetzerumstellung, die wir
 324 gemacht haben, ist es auch ein Branchen-, also auch ein neuer Branchenstandard geworden. Den wir jetzt vielleicht
 325 reaktiv aufgrund des Landrats und der Bürgerinitiativen hatten, aber gleichzeitig in der gesamten Silikonbranche
 326 proaktiv hatten und das Gleiche geht auch einzelne Produkte an, wo wir sagen: „Wir gucken, dass wir da First
 327 Mover sind und gucken, dass wir, also unser Produkt an sich auch weiterentwickeln.“ Wir nennen das immer
 328 upstream oder downstream, also das, was vor der Produktion von uns passiert oder nach der Produktion. Das ist
 329 so das upstream zum Beispiel. Wenn man die Eigenschaften von dem Silikon noch einmal modifizieren kann und
 330 da gehen wir jetzt auch immer mehr hin, um dann dem Kunden auch noch mal einen Mehrwert zu bieten. Also,
 331 was jetzt zum Beispiel eine Weiterreißfestigkeit vom Silikon angeht, die grundsätzlich nicht ganz so gut ist, da
 332 haben wir dann zum Beispiel gesagt: „Wir gehen in die Grundmolekularstruktur von dem Silikon und modifizieren
 333 die noch mal.“ Das ist dann das, wo wir sagen: „Okay, da wollen wir uns vom Markt abheben“ und gehen da in
 334 eine aktive Rolle rein, um zu gucken, wie wir da unser Produkt verbessern und weiter nach hinten ist es dann, ist
 335 es dann eher, dass wir da dann, wir nennen das immer, „das rosa Schleifchen“ für den Kunden machen, dass wir
 336 im Konfektionsbereich zum Beispiel noch weiter arbeiten, dass der gewisse Längen bekommt oder Sachen zu
 337 einem Rahmen verklebt kriegt. Kennt man zum Beispiel bei Backofendichtungen oder bei den Dichtungen, die in
 338 der Waschmaschine sind, die sind ja immer zu so einem Rahmen zusammengeklebt oder vulkanisiert jetzt im
 339 Silikonbereich, Das machen wir zum Beispiel auch und du hattest eingangs gesagt, wie unser Unternehmen so
 340 aufgestellt ist beziehungsweise wie Familienunternehmen aufgestellt sind und da hatte ich mir gerade noch notiert:
 341 Also, wir haben ein stetiges Wachstum, wir haben nie so einen Quantensprung gemacht, auch nicht durch M &
 342 A's oder so. Wir haben schon häufiger versucht, Wettbewerber auch vom Markt zu kaufen, aber das wäre nie so,
 343 als würde man einen Quantensprung machen (I: Ja) und gleichzeitig, sagen wir: „Wir wollen auch lieber ein steti-
 344 ges Wachstum haben als jetzt irgendwie so Riesensprünge“, weil das auch ein Unternehmen erst einmal aushalten
 345 muss, so einen Riesensprung zu machen, weil wir befinden uns in so einer kleinen Nische und da jetzt diesen
 346 Mehrmarkt zu kriegen, das ist auch recht schwierig und unsere Kundenstruktur ist so, dass der größte Kunde 3
 347 Prozent von unserem Umsatz ausmacht (I: Ja) und wir haben in Summe 5.000 laufende oder 5.000 Kunden in
 348 unserer Kundenakte, wovon über 2.000 eben auch aktiv kaufen und von daher ist es so, dass in Summe die Kun-
 349 denstruktur auch ganz breit gefächert ist. Wir liefern theoretisch in alle Märkte rein und spezifizieren uns jetzt
 350 nicht nur auf den Automobilbereich, sondern wir sind auch in dem Luftfahrtbereich. Da in den Dichtungen zwis-
 351 schen den Ebenen im Flugzeug. Wir sind im Bahnbereich, was Druckschläuche angeht zum Beispiel oder auch
 352 die Dichtung an den Fenstern. Dann im Hausbereich in diversen Ofenanwendungen oder im Thermomix in der
 353 Deckeldichtung zum Beispiel. Automobilbereich hatte ich ja schon ein bisschen was zu erzählt und im

354 Medizinbereich geht das auch bis hin zu den Beatmungsschläuchen, die man dann wirklich als Kunde direkt kriegt,
 355 also Kunde (I: Ja) direkt kriegt als Patient dann. Sind wir überall mit drin und dadurch ist der Werkstoff. Es ist
 356 zwar nur ein Werkstoff, aber der bietet halt unendlich viele Varianten, so deswegen könnten wir da auch sehr
 357 dynamisch auf Marktschwankungen auch reagieren. Also, wenn mir jetzt zum Automobil sagt: „Wir kaufen nichts
 358 mehr.“ Dann können wir trotzdem das über die anderen Branchen irgendwie abfangen und sind nicht sofort ir-
 359 gendwie in den Ruin getrieben, weil uns ein Automobilkunde unter Druck setzt zum Beispiel. Das passiert ja auch
 360 oft genug.

361
 362 I: Ja, da hast du schon einige Punkte vorhergegriffen, die ich eigentlich jetzt gefragt hätte. Also, ich frage immer
 363 nach so etwas wie Kundenabhängigkeit, weil in meiner Masterarbeit hatte ich damals geopolitisches Risikoma-
 364 nagement, also immer noch sehr aktuell. Damals war das Thema mit der Krim zum Beispiel oder im Mittelmeer
 365 in Zypern wurden Rohre gebaut oder halt im schwarzen Meer und dann, das ging alles nicht mehr und das waren
 366 dann teilweise nur, also, weniger als zehn Kunden pro Jahr, die dort beim Unternehmen eben Kunden waren. Das
 367 ist natürlich dann im Sinne der, des Risikomanagements gefährlich, aber das hattest du ja gerade schon gesagt:
 368 „Also, sehr viele Kunden.“ Und genau das mit dem Wachstum und dem Entwicklungspfad – sage ich mal – über
 369 mehrere Generationen und Jahrzehnte hinweg hätte ich jetzt auch noch gefragt. Das ist ja eben dieser langfristige
 370 Wettbewerbsvorteil auch. Da wäre jetzt meine Frage gewesen, was du aber auch schon angesprochen hast: Wie
 371 sorgt Ihr denn dafür, dass euer Wettbewerbsvorteil auch wirklich langfristig ist? Wenn du sagst „Nischenstrategie“,
 372 klar, irgendwann versucht man eben auch die Nische zu besetzen mit einem hohen Anteil, wodurch man dann auch
 373 prägend ist auch, aber wenn du da jetzt noch weitere Ideen hast oder auch wirklich strategische Vorgehensweisen.
 374

375 E10: Vielleicht noch zu der Dynamik erst mal. Was mir gerade noch aufgefallen ist, was ich noch gar nicht gesagt
 376 habe, also, was diese Mikrofundamente der Dynamik angeht, ist es so, dass wir halt unser Produkt immer weiter-
 377 entwickeln. Das hatte ich ja gerade gesagt, dass es ja eigentlich nur zwei Werkstoffe sind, technisches Textil und
 378 Silikon, und da nehmen wir halt immer das Beste von beiden und können das auch kombinieren in diversen Arten
 379 und können dadurch aber auch unser Wissen auf diesem Gebiet immer weiterentwickeln, aber haben da auch
 380 tausende Kombinationsmöglichkeiten, was da auch wieder hilft, da irgendwo der Platzhirsch zu werden und ganz
 381 wichtig dabei, bei dieser Entwicklungskurve, ist eigentlich, dass wir durch diese Bankenunabhängigkeit, die wir
 382 haben und einen sehr, sehr hohen Eigenkapitalanteil und die 100-prozentige Besitzer-, das hundertprozentige Be-
 383 sitzeigentum in der Familie ist, können wir viel schneller alles entscheiden. Das ist genau das Thema, das am
 384 Markt am wichtigsten ist, möglichst schnell zu sein, bei den Sachen, die man macht, schnell zu liefern, flexibel zu
 385 sein. Wenn irgendwelche Marktschwankungen kommen, dem Kunden auch mal zu sagen: „Okay, wir liefern halt
 386 erst mal in drei Wochen oder wir liefern sofort.“ Und ja der Preis wird häufig nebensächlich, wenn man Qualität
 387 und Lieferzeit garantieren kann (I: Ja). Ja, im Wettbewerb muss man auch sagen, wir sind nicht die preiswertesten,
 388 sind dafür aber, aktuell ist es schwierig mit der Liefersituation, aber haben dafür die höchste Qualität, auch jetzt,
 389 wo wir permanent Prügel von den Kunden kriegen, dass die Lieferzeiten so schwer sind oder groß sind, weil diese
 390 Lieferkettenproblematik haben alle und wir leider auch sehr stark, ist es so, dass wir trotzdem halt für die Qualität
 391 gelobt werden und dann Kunden auch gar nicht wechseln wollen, weil die das Risiko dann auch nicht eingehen
 392 wollen, dann schlechte Qualität zu kriegen. (I: Ja) Handelt sich bei den Produkten meist um Dichtungen oder
 393 Sichtteile, die halt qualitativ auch hochwertig sein müssen, also, wenn man jetzt eine Brennerdichtung von einer
 394 Gastherme zum Beispiel nimmt, wenn das Ding undicht ist, dann haben die Kunden ein ganz anderes, als unsere
 395 Kunden, ein ganz anderes Problem und die Nutzer dieser Gastherme und deswegen sagen die: „Okay, wir bleiben
 396 lieber bei dem einen Lieferanten, auch wenn es ein Single Source Supplier ist, sind wir mit dem zufrieden, auch
 397 wenn er vielleicht ein bisschen teurer ist.“
 398

399 I: Ja, ja, gut. Ich meine, diese, wenn man jetzt wieder da in der BWL bleibt, so Nischen- und Qualitätsführerschaft
 400 geht ja oft einher miteinander (E10: Ja), deswegen ist das praktisch ja auch die Strategie und euer Wettbewerbs-
 401 vorteil. Dann der letzte Punkt, den ich also, sage ich mal, auch im Sinne von Impuls oder einem externen Faktor
 402 frage: Wo, oder vielleicht zwei Fragen verpackt: Wie schätzt du die Komplexität ein und auch in Zukunft, also,
 403 wie kann man damit umgehen und, vielleicht damit zusammenhängend, wo würdest du sagen, ist es notwendig
 404 oder wünschenswert noch flexibler zu werden?
 405

406 E10: Die Komplexität, auch wenn es nur zwei Werkstoffe sind, schätze ich als sehr hoch ein, weil der Prozess, das
 407 Material zu verarbeiten, jedes Mal anders ist, also, ich kann nicht sagen, nur weil es Silikon ist, ist die Extrusion,
 408 also das Informbringen von dem Silikon immer dasselbe. Ich habe jedes Mal andere Parameter, da braucht nur ein
 409 kalter Luftzug durch die Produktion gehen, dann spannt alles sofort und ich muss immer als Werke jetzt an der
 410 Maschine sofort darauf reagieren. Das kann auch sein, wenn das Material inhomogen gemischt ist oder der Liefe-
 411 rant irgendwas hat an dem Material, dass dann sofort Schwankungen im Prozess entstehen und deswegen ist da
 412 die größte Herausforderung drin und ja, auch die größte Komplexität in der Verarbeitung und, ja, wenn es eines
 413 gibt, wo ich mir mehr Flexibilität wünsche oder mehr, ja, wir mehr Flexibilität brauchen, das ist definitiv in den
 414 Werkern an sich, dass wir da flexibler zwischen den Anlagen hin und herschalten können und das ist halt haupt-
 415 sächlich auf Basis des Wissens und auf Basis des Expertenwissens. Das gehört ja auch zur Flexibilität im

416 Unternehmen, dass da halt ein Wissen vorhanden sein muss. Ich weiß gar nicht genau, ob ich das gesagt hatte. Das
 417 ist ja diese, eigentlich diese funktionale Flexibilität. kann ein Werker an anderen Anlagen sein oder nicht (I: Und)
 418 Oder weiß er, worauf er reagieren muss?

419
 420 I: Genau, ja, was damit ja auch zusammenhängt und was mir oft von anderen jetzt schon gesagt wurde, wäre halt
 421 diese Frage nach geeignetem Personal, Attraktivität auch als Arbeitgeber und auch Ansprache von Bewerbern
 422 (E10: Korrekt). Ist das bei euch auch schwierig oder wird es schwieriger werden.

423
 424 E10: Ja, definitiv. In den letzten Jahren ist die Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden oder überhaupt Perso-
 425 nal zu finden, extrem gestiegen, gerade weil Produktion an sich in Deutschland für die Menschen auch immer
 426 unattraktiver wird. Die, also, wir sagen immer so ein bisschen oder ein bisschen, ja, böse: „Die meisten Menschen
 427 wollen halt nur noch vor dem Rechner sitzen und irgendetwas eintippen und sich nicht mehr irgendwo sich die
 428 Finger schmutzig machen.“ (I: Ja) Und dieses Mindset, was in Deutschland halt herrscht, das oder in vielen Be-
 429 reichen herrscht, ist halt schwierig dann auch oder hat halt einen krassen Einfluss auf die Produktion an sich. Man
 430 findet immer weniger Leute. Wir haben zum Beispiel, bei uns bewerben wir das stark, dass wir ein Ausbildungs-
 431 betrieb sind und das sind auch nachher unsere besten Leute, die die bei uns eine Ausbildung gemacht haben, aber
 432 das ist, aus meiner Sicht, in den letzten 20 Jahren durch die Politik und durch Schulen sehr stark kaputt worden,
 433 weil einem immer gesagt wurde: „Ja, wenn du nicht studierst, dann wird aus dir nichts.“ (I: Ja) Und vielleicht ist
 434 das auch nur eine persönliche Meinung, aber, oder definitiv ist es eine persönliche Meinung, aber das ist das, was
 435 uns auch vor eine gewisse Herausforderung stellt, solche Berufe attraktiv zu machen. Wir starten dann so Sachen
 436 wie Jobrat, dann haben wir so Mitarbeiterincentives. Dann machen wir Teambuildings und allen Pipapo, allen
 437 Quatsch machen wir da mit oder alle motivierenden Faktoren versuchen wir, irgendwie mit einzubringen, aber
 438 trotzdem hilft das nicht, wenn die tagtägliche Arbeit das ist, wo man halt händisch irgendwo arbeiten muss auch.

439
 440 I: Ja, ja, es ist schwierig und es ist halt auch vor allem schwierig, wurde mir jetzt auch oft gesagt, aber es ist ja
 441 auch ein bisschen logisch, halt sichtbar zu sein. So (E10: Korrekt), klar, während Corona umso mehr, aber auch
 442 generell, wie gesagt, als Mittelstand oder als Familienunternehmen ist man sowieso oft so ein bisschen unter dem
 443 Radar, außer es wird halt aktiv gesucht von den Bewerbern, aber es ist halt auch schwierig. Ich meine, ich kenne
 444 es ja aus Münster aus meiner Uni-Zeit. Da sind dann die ganzen Beratungen, die tauchen an der Uni auf zum
 445 Beispiel, aber von, also, mehr sieht man dann da nicht, glaube ich, an Unternehmen.

446
 447 E10: Ja, im Mittelstand oder zumindest ist es bei uns so, dass wir da auch teilweise nicht unbedingt die Ressourcen
 448 für haben (I: Ja), da jemanden permanent an irgendeine Uni zu schicken und zu hoffen, dass wir da dann High
 449 Potentials abgreifen können, zumal die Leute dann nicht unbedingt die sind, die wir brauchen. Mein Vater hat das
 450 immer gesagt und so sehr ich mich früher darüber geärgert habe, muss ich ihm jetzt immer mehr recht geben. Der
 451 sagte immer: „Wir brauchen keine Häuptlinge, wir brauchen mehr Indianer.“ (I: Ja) Und die Leute, die wir brau-
 452 chen, das sind gar nicht unbedingt die, die einen Riesenabschluss haben oder die das krasse Wissen haben, weil
 453 diese Produktion kennenzulernen und zu verinnerlichen, das ist ein Prozess, der hier bei uns entstehen muss. Also,
 454 auch wenn wir Maschinen- und Anlagenführer kriegen, die dann irgendwo aus, von irgendwelchen großen Unter-
 455 nehmen kommen. Die haben da halt an einer sehr stark automatisierten Anlage gearbeitet, wo die heute bei uns
 456 hier jede Stellschraube nachjustieren müssen, weil der Prozess an sich aufgrund seiner chemischen Struktur nicht
 457 so flüssig läuft.

458
 459 I: Ja, also, ich bin ja hier auch Lehrkraft, aber ich studiere noch neben so ein bisschen, deswegen, also, ich kann
 460 schon sagen so aus, wieder meine persönliche Meinung, also es sollten nicht alle studieren, die hier studieren.
 461 Also, ist auch nicht böse gemeint, sondern ist eigentlich für die auch eher halt verlorene Semester oder verlorene
 462 Zeit. Dann entweder wird hat ein Bachelorabschluss gemacht und der Bachelorabschluss, weiß ich nicht, der bringt
 463 Unternehmen auch nicht so viel (E10: Nein). Also, ich weiß, wenn ich nach dem Bachelor ins Unternehmen ge-
 464 gangen wäre, hätte ich auch nicht groß Mehrwert geleistet, als jemand, der nach der Schule dahingehet.

465
 466 E10: Aber die Erwartungshaltung ist dann da. (I: Ja genau) Das ist die Schwierigkeit.

467
 468 I: Ja, oder man, also, entweder macht man einen Abschluss oder man merkt hat halt nach 6, 7 Semestern war doch
 469 nicht so gut oder Bachelorarbeit habe ich jetzt doch keine Lust oder auf die Vertiefung, die statistische Prüfung
 470 habe ich jetzt auch nicht so Lust, aber, ja, es ist wahrscheinlich schwierig. Ja, also thematisch, rein von meinem
 471 Leitfaden, habe ich alles. Mittlerweile bin ich da effektiv und mache das unter einer Stunde, außer du sagst, du
 472 hast jetzt für meine Thematik noch etwas hinzuzufügen oder du hast noch Fragen, ansonsten bin ich mit meinen
 473 Fragen auf jeden Fall durch.

474
 475 E10: Ich weiß nicht, ob ich das vorhin zu Ende ausgeführt habe oder ich da zu stark abgeschweift bin. Was mir
 476 bei dieser Eigentümerstruktur halt wichtig war und was auch, also Eigentümerstruktur, dann bankenunabhängig,
 477 da kann man auch mal Entscheidungen für Investitionen treffen, die vielleicht im ersten Blick nicht 100 Prozent,

478 ja, rechenfähig sind. Also, ich kenne das aus großen Unternehmen, da wird dann gesagt: „Ja, das muss drei Jahre
479 Amortisationszeit haben, sonst kaufen wir das nicht.“ Und es gibt aber manchmal Gründe, die man auch gar nicht
480 durch Zahlen, ja, wirklich, wirklich, ja, verargumentieren kann, die aber vielleicht trotzdem dem Unternehmen
481 einen Mehrwert bieten. Vielleicht auch nicht heute, sondern erst in einem Jahr oder in zwei, aber gerade bei den
482 jetzigen Lieferzeiten von Anlagentechnologie zum Beispiel kann man dann durch vielleicht eine heute nicht 100
483 Prozent kalkulierbare Investition, die aber auf einem Bauchgefühl wie du auch eingangs gesagt hattest basiert dann
484 in Zukunft sich da auch ein bisschen Abhilfe schaffen.

485
486 I: Ja, genau.

487
488 E10: Also, das ist vielleicht auch eine Stärke von so Mittelstand oder einem Familienunternehmen, dass da nicht
489 jede Investition diesen rein profitgetriebenen Sinn macht. (I: Ja) Also es ist nicht alles rein profitgetrieben, sondern
490 oft auch ein Bauchgefühl oder eine Einschätzung einer Marktlage oder ein Potenzial, das man sieht. Ich habe das
491 von meinem Vater übernommen, wenn ich irgendwo durch die Gegend gefahren bin und dann ein interessantes
492 Unternehmen gesehen habe oder Werbung auf einem Auto, dann habe ich das abfotografiert, unserer Entwicklung
493 geschickt oder unserem Verkauf geschickt und hingeschrieben: „Haben wir den schon als Kunden? Können wir
494 dafür was machen oder können wir dafür etwas entwickeln?“ Und da gibt es zum Glück mehrere Menschen, die
495 dann im Unternehmen so denken und die machen das dann auch und so kann man dann immer seine Fühler aus-
496 strecken und kauft dann vielleicht mal eine Anlage oder investiert in etwas, was dann vielleicht nicht so durchstar-
497 tet, wie man sich das erhofft hat.

498
499 I: Ja, das war ja das, was ich am Anfang meinte, dass ich oft auf diese Intuition gestoßen bin. Hier und da, je
500 nachdem, was ich da gelesen habe, wird das dann so als Gegenteil von Professionalität gesehen, aber das hört man
501 dann natürlich eigentlich nicht so gerne, aber durch eben diese Eigentümerstruktur mit der Geschäftsführung wird
502 man ja erst überhaupt befähigt
503 , intuitiv handeln zu können. Ansonsten durchläuft das Gremien oder Qualitätssicherung und so weiter.

504
505 E10: Das ist aber so, dass wir durch eine sehr flache Hierarchie und sehr kurze Prozesse, das bei uns sehr stark
506 gestrafft haben. Also, wenn dann eine Entscheidung fällig ist, dann wird die auch schnell getroffen und läuft nicht
507 zehn Gremien, muss noch drei Mal nachkalkuliert werden und sonst etwas. Teilweise überholen wir uns dann
508 schon selbst. Dann ist die Anlage da, bevor wir überhaupt den Use Case zu 100 Prozent fertig entwickelt haben,
509 weil wir einfach da sagen, da zählt einfach wieder die Geschwindigkeit.

510
511 I: Ja, so. Also, von meiner Seite, wie gesagt, war es das. Ich bedanke mich auf jeden Fall.

512
513 E10: Ja, gerne.

514
515 I: Das hat mir sehr geholfen und, ja, vielen Dank für deine Zeit. Ich weiß ja, im Moment hat jeder sehr viel mehr
516 zu tun als sonst sowieso schon und, ja. Vielen Dank.

517
518 E10: Ja, passt. Ich bin mal gespannt wie das nachher aussieht.

519
520 I: Ja, ich habe schon sehr viel geschrieben. Der erste Teil war eine statistische Umfrage, die habe ich ausgerechnet
521 mit der gleichen Zielgruppe und da kam auch schon gut was raus und jetzt gucke ich halt, was hinter den ganzen
522 Pfeilen und Koeffizienten steckt. Jetzt habe ich ungefähr die Hälfte meiner Interviews und dann habe ich zumindest
523 mal alle Daten. Das ist schon dann befriedigend. Dann muss ich mich nur noch motivieren zu schreiben.

524
525 E10: Ja, kann ich nachvollziehen.

526
527 I: Okay.

528
529 E10: Viel Erfolg auf jeden Fall.

530
531 I: Danke, danke, ja. So, dann noch einen schönen Tag.

532
533 E10: Bis dann, dir auch.

Anhang 3.2.11: Interview 11

Transkriptionskopf Interview 11			
Datum:	28. April 2022	Expertenkürzel:	E11
Dauer (min):	77:16	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 11	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 110: Transkriptionskopf Experteninterview 11

1 I: Ich stelle erst mal vor. Also, ich stelle erst mal so vor, was ich überhaupt hier mache oder auch mich ein bisschen.
 2 Dann erkläre ich ein bisschen die Methodik und dann. Ich hatte Ihnen zwar diesen Leitfaden geschickt, aber wie
 3 gesagt, das ist. Dieser Leitfaden ist eigentlich eher für mich. Ich leite das Interview ja und das sind dann Themen-
 4 felder, die ich abarbeite. Da geht es mir eigentlich gar nicht um konkrete Fragen, die ich immer wieder gleich stelle
 5 in jedem Interview, sondern eher um so ein lockeres Gespräch, sage ich mal, über diese Themen, die da angespro-
 6 chen werden. Zu manchen Fragen haben Sie dann vielleicht weniger zu sagen als andere, mit denen ich spreche
 7 und bei manchen Themenfeldern sind die Schwerpunkte dann aus Ihrer Sicht vielleicht ein bisschen wichtiger
 8 Deswegen ist das immer recht flexibel. Also, genau, zu mir oder zu dem, was ich mache: Ich bin Promotionsstudent
 9 beziehungsweise wissenschaftlicher Mitarbeiter im Unteren Schloss sitzen wir, unser Lehrstuhl. Da sind ja auch
 10 unsere neuen Vorlesungssäle, im alten Karstadt. Also, Lehrstuhl ist für Personalmanagement und Organisation.
 11 Mein Thema ist aber eher Flexibilität im Mittelstand, also vor allem mittelständische Unternehmen, Familienun-
 12 ternehmen, eigentümergeführte Unternehmen. Hatte ich auch schon in der Masterarbeit, hatte ich auch schon Ex-
 13 perteninterviews hier im Umkreis Siegen, auch mit Familienunternehmen. Damals zu geopolitischen Risiken, also
 14 immer noch relativ aktuell das Thema.

15
 16 E11: Vielleicht sogar noch ein bisschen aktueller.

17
 18 I: Damals ging es nur um die Krim oft wegen der, ja, Lieferwege, aber teilweise auch wegen Aufträgen, die da
 19 ausgefallen sind und, ich meine, das spielt jetzt für die Flexibilität immer noch eine Rolle, aber ich habe es jetzt
 20 für meine Dissertation ein bisschen größer gefasst. Wird am Ende auch ein Buch, ein klassisches, also es gibt ja
 21 auch die Form der kumulativen Dissertation, wo man eher Fachartikel schreibt, aber bei mir ist es ein klassisches
 22 Buch. Im ersten Schritt hatte ich eine statistische Umfrage, relativ groß, auch gleiche Zielgruppe wie jetzt, eigen-
 23 tümergeführte Unternehmen. Und jetzt kommt halt das Experten- oder die Experteninterviews, um zu gucken, was
 24 versteckt sich hinter diesen Zahlen, hinter den Koeffizienten, die ich da rausbekommen habe. Deswegen mache
 25 ich beides, also Mixed Methods nennt sich das. Ich versuche, alles Mögliche abzudecken. Genau, die Zielgruppe
 26 sind eigentümergeführte Unternehmen und da vor allem Geschäftsführer, Geschäftsführerinnen und das habe ich
 27 auch bei mir, bei diesem Thema Flexibilität im Mittelstand oder eigentümergeführten Unternehmen getrennt: Also,
 28 einmal die Geschäftsführung als Person, wie ist da die Flexibilität wirklich auf persönlicher Ebene und dann eben
 29 die Organisation oder das Unternehmen als flexible Struktur, Kultur, Prozess. Das habe ich ein bisschen getrennt,
 30 aber natürlich gibt es auch Wechselwirkungen immer dazwischen und Erfolgsfaktoren am Ende gucke ich, wie
 31 innovativ, wie wirkt sich das auf die Innovationskraft aus, auf den langfristigen Wettbewerbsvorteil, genau. Und
 32 natürlich, wenn es jetzt um Flexibilität geht, auf welche Impulse muss reagiert werden, wo kann man selbst noch
 33 Impulse setzen, reagiert man heutzutage nur noch aufgrund der Komplexität oder kann man selbst dann noch den
 34 Wettbewerb prägen. Genau. Wie gesagt, Methodik einfach, also, mir ist lieber ein freies Gespräch anstatt (E11:
 35 Ja) Abhaken, Antwort, Frage und so weiter. Vielleicht vorab, was mir schon geholfen hat. Ich habe jetzt schon
 36 zum Glück einige Interviews führen dürfen, heute habe ich auch noch zwei und was mir immer hilft, sind so
 37 Beispiele, wo dynamisch agiert wurde, wo flexibel agiert wurde, weil die Fragen natürlich relativ theoretisch oder
 38 technisch sind, aufgrund der Recherche, die ich da betrieben habe und es muss auch nicht auf so einer abstrakten
 39 Ebene bleiben, dass man irgendwie sagt: Diese Eigenschaften sind wichtig. Sondern Beispiele sind mir wichtiger
 40 oder hilfreicher und am Ende ist es ja so, ich gehe die Aussagen durch und sortiere die ein. Deswegen muss ich
 41 sowieso noch mal nachher das für mich alles erschließen. So, aber am Anfang, das ist dann tatsächlich dann relativ
 42 simple Frage, Antwort und zwar, also, was ist Ihre Position, Branche, Mitarbeiterzahl, diese Kerndaten, sage ich
 43 mal, von Ihrem Unternehmen? Könnten Sie die kurz nennen?

44
 45 E11: Ja, wobei ich selber in mehreren Branchen tätig bin. Ich habe auch hier in Siegen studiert vor Urzeiten, auch
 46 Personalmanagement (I: Ja). Noch bei dem Professor Bertel damals, den werden Sie lange nicht mehr kennen (I:
 47 Nein, glaube nicht, nein) und Marketing und bin, weil ich eine hohe IT-Affinität hatte, nach dem Studium und wir

48 hier damals Ende 80er Jahre mit dem Programmieren begonnen haben, in die USA gegangen, habe dort in den
49 USA gearbeitet an Digitalisierungsprozessen, bin dann, und bin so in die IT-Branche gekommen. Das ist meine
50 Hauptbranche, habe verschiedene Stationen durchlaufen in den USA. Dann hier in Deutschland in der Geschäfts-
51 führung von mittelständischen Unternehmen und habe mich 2004 selbstständig gemacht, und zwar auf dem Ge-
52 schäftsfeld, dem konkreten Geschäftsfeld Planung, Bau und Betrieb von Rechenzentren und das haben wir
53 deutschlandweit gemacht, wobei wir. Bin ich da zu ausführlich?

54
55 I: Nein, nein, nein, alles gut.

56
57 E11: Wenn ich zu viel rede.

58
59 I: Nein, also.

60
61 E11: Das ist manchmal eine Eigenschaft, dann sagen Sie es, dann unterbrechen Sie mich einfach.

62
63 I: Nein, mir ist es lieber, dass Sie mehr reden, als dass ich.

64
65 E11: Ja, also, da müssen Sie sich keine Sorgen machen bei mir.

66
67 I: Ja, alles, also alles unter diesem Oberbegriff Flexibilität. Ich meine, Sie hatten gerade zum Beispiel, das wäre
68 mein nächstes Feld gewesen, welche Rolle spielen Erfahrungen, Ausbildung und so weiter für die Flexibilität, aber
69 jetzt am Anfang ging es, geht es mir erstmal, Branche, hatte Sie ja gesagt, Mitarbeiter oder Exportanteil. Sie hatten
70 ja gerade schon gesagt „deutschlandweit“ oder gibt es auch Kontakte nach außen?

71
72 E11: Wir haben, in der Vergangenheit haben wir reine Infrastrukturen gebaut und zwar haben wir uns auf Hoch-
73 verfügbarkheitsrechenzentren konzentriert, also nicht auf die normalen Basics, also normale Cloudrechenzentren,
74 sondern wirklich Hochverfügbarkheitsrechenzentren und meine Firma habe ich dann vor drei Jahren, dreieinhalb
75 Jahren verkauft, weil sich ein neues Geschäftsfeld aufgetan hat über dessen Betretung ich mich mit meinem ehe-
76 maligen Partner nicht einig war und das ist das Thema Betrieb von Rechenzentren, weil wir haben halt in Deutsch-
77 land das Grundsatzthema, dass alle großen Cloudrechenzentren in ausländischer Hand sind, großen Amerikanern,
78 Chinesen, Japanern und wir ein echtes Sicherheitsproblem haben, ähnlich wie wir das im Energiebereich in der
79 Abhängigkeit jetzt noch von Russland haben, haben wir auch noch ein riesiges Thema in der Abhängigkeit von
80 Infrastrukturen von Amerikanern, die ja eigentlich unsere Freunde sind, aber man hat ja vor zwei, drei Jahren
81 gemerkt, dass das Pendel auch mal in die andere Richtung gehen kann und Deutschland ist sehr stark abhängig
82 von denen oder überhaupt Europa sehr stark abhängig von Technologie, die aus den USA kommt, vor allen Dingen
83 auf den Onlinemärkten, also, die großen Player und unser Geschäftsmodell orientiert sich auf ein neues Feld,
84 nämlich einer digitalen Datensouveränität für mittelständische Unternehmen in den Regionen und dafür haben wir
85 die [Unternehmen 11] gegründet, die in den nächsten Jahren kleine, aber hochsichere Rechenzentren in mittelstän-
86 dischen Unternehmen entwickeln will und die wesentlich höhere Sicherheits- und Vertraulichkeitsstandards haben
87 wird und eine strikte Einhaltung auch zum Beispiel der Datenschutzrichtlinien, deutsche und europäische Daten-
88 schutzrichtlinien, als dass die großen Amerikaner wie Amazon oder Apple oder Microsoft tun. Das ist unsere
89 Zielsetzung.

90
91 I: Ja.

92
93 E11: Und dann habe ich noch ein Hobby, das ich auch ein bisschen jetzt kommerziell betreibe. Das ist das Fahr-
94 radthema. Das war immer schon so ein Faible, vor allem mit den E-Bikes und wir haben jetzt eine, mit einigen
95 Partnern, die ähnlich strukturiert sind wie ich, die auch in anderen Branchen aktiv sind, haben wir eine, die [Un-
96 ternehmen] gegründet und werden jetzt im August hier in Siegen mit einem großen Fahrradservicecenter starten.

97
98 I: Okay, ja.

99
100 E11: Und das dritte Thema, das ist aber auch eher so ein Thema, ich bin auch an mehreren Cafés beteiligt, die wir
101 hier in Siegen aufbauen, unter anderem planen wir einen Standort am Unteren Schloss.

102
103 I: Ja, sehr gut, ja, immerhin sind die Studenten jetzt auch endlich mal da.

104
105 E11: Ja, wobei die Studenten sind jetzt nicht unser Hauptzielthema (I: Ja). Also, mal by the way, weil da stört
106 schon die neue Mensa schon immens da oben. Die so, aus meiner Sicht für den ganzen gewerblichen Gastrono-
107 miebetrieb schon ein, ja, ein subventionierter Wettbewerb ist.

108
109 I: Ja, also für die Studenten ist es da sehr günstig.

- 110
111 E11: Wenn es nur für die Studenten wäre, wäre das okay, aber da können ja alle rein, weil die Preise und die
112 ganzen Rahmenbedingungen sind halt subventioniert und die Gastronomie, die dort drum herum angesiedelt ist,
113 fragen Sie mal die [Unternehmen], die dort oben ist, wie das Mittagsgeschäft in den letzten Monaten sich entwi-
114 ckelt hat.
- 115
116 I: Ja, also, ich weiß das ja. Ich meine, ich gehe gleich auch noch da hin. Also, es ist für, glaube ich, für Gäste oder
117 für Mitarbeiter ist es deutlich teurer, immer noch natürlich immer noch nicht teuer, aber für Studenten ist es extrem
118 günstig.
- 119
120 E11: Also, die Preise, die da angeschlagen sind, die gelten für alle und die Studenten bekommen darauf einen
121 Rabatt, das ist meine Kenntnis.
- 122
123 I: Also, ich weiß zum Beispiel, es gibt immer, wie gesagt, diesen Eintopf für 2 Euro, das ist schon extrem günstig.
124
- 125 E11: Ja, das kann keiner herstellen.
- 126
127 I: Und dann gibt es. Also, ich als Student und Mitarbeiter müssten dafür beispielsweise 5 und dann gibt es noch
128 zwei so um 8 Euro Gerichte für Gäste und Mitarbeiter. Studenten müssen dann nur 5 Euro bezahlen, aber Studenten
129 sind ja zum Beispiel für Brasserie auch nicht die, das Zielpublikum.
- 130
131 E11: Wir haben in Olpe, in Lüdenscheid haben wir ein Café. Wir haben uns spezialisiert auf ein Retro-Café mit
132 veganen Kuchen zum Beispiel und alles Mögliche und das ist immer sehr gut belegt auch. Wobei hier in Siegen
133 soll vor allen Dingen auch das Abendgeschäft kommen, also da, wenn die Mensa schon zu ist. Das soll also eine
134 Kombination aus Café und Cocktailbar entstehen. Das ist für nächstes Jahr geplant.
- 135
136 I: Ja, also, es wäre schön, wenn sich in der Oberstadt noch mehr tut. Es ist in den letzten Jahren, sage ich mal, ein
137 bisschen besser geworden, aber man läuft immer noch die Kölner Straße manchmal hoch und.
- 138
139 E11: Der untere Schlossplatz ist halt ein wunderbarer Platz, der aber so eine Betonwüste oder Steinwüste ist und
140 da muss einfach Action rein. Also, wenn das jetzt irgendwo in Italien wäre oder wo auch immer, dann wäre der
141 Platz rappellvoll.
- 142
143 I: Ja, ja. Ja, gut, da gibt es gewisse Vorschriften, die da ein bisschen nicht ganz so flexibel sind, aber.
- 144
145 E11: Ja, ich finde, das sollte man. Ich weiß es ja von der Stadt, von der Stadtentwicklung her. Die sind ja daran
146 interessiert, dass sich Leute da oder dass da Gastronomen sich ansiedeln und wir haben da keine unmittelbare
147 Bewohnung. Also, sodass es auch vom Geräuschpegel eigentlich überschaubar sein müsste. Wir haben ein Park-
148 haus direkt dabei. Es ist eigentlich ein schöner Platz und könnte so ein Zentrum sein.
- 149
150 I: Ja, könnte. Ja, ich bin, ich bin gerne. Ich arbeite ja da und ich wohne ja auch in der Löhrrstraße. Also, mich würde
151 es auch freuen.
- 152
153 E11: Ja, meine Familie kommt aus der oberen Metzgerstraße. Schon 150 Jahre her. Also, die Oberstadt ist immer
154 für mich auch ein großer Magnet gewesen.
- 155
156 I: Ja.
- 157
158 E11: Ja, aber das kommerzielle Hauptgeschäft mit Abstand ist das Rechenzentrumsgeschäft.
- 159
160 I: Ja, haben Sie da, also, feste Mitarbeiter oder arbeiten Sie dann da immer so projektbezogen, dass Sie kooperieren.
- 161
162 E11: Wir haben einen festen Stamm an Mitarbeitern, die. Wir haben vor allen Dingen einen Vertrieb, der die
163 Projekte akquiriert und entwickelt und wir haben dann Spezialisten in der Technik, die vor allen Dingen die Bera-
164 tung durchführen, die Aufnahmen durchführen, die die genauen Anforderungen definieren und die kommen aus
165 unterschiedlichen technischen Fakultäten. Also, ein Rechenzentrumsbetrieb oder ein Rechenzentrum besteht in
166 der Regel aus Hardware- und Softwareapplikationen und einer entsprechend sicheren physikalischen Infrastruktur
167 und Versorgungstechnik. Also gibt es im Grunde das Hauptthema ist die Anbindung an ein leistungsstarkes Glas-
168 fasernetz. Dann gibt es das Thema der Energieversorgung als wesentlicher Punkt. Das ist ja auch in Deutschland
169 ein heißdiskutiertes Thema, weil die Rechenzentren generell einen hohen Energiebedarf haben und dann muss
170 diese enorme Wärme, die entsteht, auch klimatisiert werden, also Klima- und Lüftungstechnik, Wärmerückgewin-
171 nung spielt da ein wichtiges Thema und Sicherheitstechnik, in jeder Art. Also, Zutrittskontrollen in allen Facetten,

172 von Iriserkennung, Fingerprint, also, der Zugang oder der Zutritt ist natürlich ein enorm wichtiges Thema, was
173 geregelt werden muss.

174

175 I: Ja, genau, ja, das wären diese, sage ich mal, diese Rahmendaten. Das erste Themenfeld, das nennt sich Quellen
176 der dynamischen Fähigkeiten, des Managements, also wo es wirklich um Sie als Person geht, jetzt mal nicht das
177 Unternehmen oder Ihre Unternehmen, die Sie im Laufe Ihrer Karriere auch gegründet haben oder mit denen Sie
178 gearbeitet haben. Da geht es mir eben darum, also, wenn Sie sich als dynamisch bezeichnen, was ich jetzt mal an
179 Ihren Ausführungen schon erkennen könnte, dann würde mich halt interessieren, was glaube Sie denn, woher
180 stammt diese Dynamik? Sie haben ja viel Erfahrung gesammelt oder ist das Ihr Charakter oder sind das vielleicht
181 Kontakte, wo Sie oft Informationen bekommen?

182

183 E11: Also, ich hatte von Anfang an das Glück, muss man mal sagen, in dem IT-Thema groß zu werden, als IT
184 noch völlig unbekannt war. Als wir mit, an der Uni hier in Siegen hatten wir den ersten Rechner, der die Kapazität
185 hätte von heutigen fünf Taschenrechnern und das IT-Thema generell ist ein extrem dynamisches Feld und wenn
186 man in diesem Feld, ja, agieren will, dann erfordert das eine enorme Anpassungsfähigkeit, und zwar eigentlich
187 monatlich. Deswegen ist es für alle meine Mitarbeiter und für mich natürlich genauso notwendig, sich immer
188 wieder mit neuesten Technologien zu beschäftigen, mit neuesten Ansätzen zu beschäftigen, viel zu lesen, viel in
189 entsprechenden Foren zu sein und die IT entwickelt sich sehr dynamisch (I: Ja). Die, wir befinden uns jetzt gerade
190 erst am Anfang eines globalen Digitalisierungsprozesses, dessen Auswirkungen noch gar nicht richtig erkennbar
191 sind. Also, eine digitale Transformation, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können, mit einem enormen
192 Automatismus in ganz vielen Bereichen. Der wird sich auf alle, alle Branchen wird der sich auswirken. Der Einsatz
193 von Automatisierung, Robotertechnik, nur mal das Beispiel bedienerloses Fahren, aber auch Roboter in der Me-
194 dizinbranche etc. etc. (I: Ja) Also, in Palo Alto habe ich, als Beispiel, Hologrammtechniken gesehen. Raumschiff
195 Enterprise sagt Ihnen wahrscheinlich wenig.

196

197 I: Doch, doch, ich kenne mich mit Science Fiction sehr gut aus.

198

199 E11: Kennen Sie sich aus? Wir haben in den 70ern, 80er Jahren, als die ersten Filme mit, haben wir diese Scanner
200 gesehen, mit denen über die Arme gestrichen wurde und dann erkannt wurde, was das Problem ist. Heute setzen
201 in fast allen Krankenhäusern wird noch normale Röntgentechnologie, MRT-, CT-technik eingesetzt. Es gibt aber
202 heute schon neue Scanner, Hologrammscanner, die scannen und man hat den kompletten Körper in einem Holo-
203 gramm im Raum stehen und kann dann alles erkennen. Also, im Prinzip wird das eine Revolution werden, weil
204 diese ganzen Prozesse, wie sie heute in Krankenhäusern stattfinden, nicht mehr notwendig sind. Also, bei einer
205 Aufnahme wird hat alles gescannt, man die Knochen sehen, man kann die entsprechenden Muskelstrukturen sehen
206 etc. Das ist nur ein Beispiel, aber der ganze Prozess ist halt so und der oder der Hintergrund ist natürlich, dass
207 dieser Prozess enorme Datenmengen erzeugt, die verarbeitet werden müssen und zwar dezentral. Wir sind nun mal
208 physikalisch an der Verarbeitung und der Übertragung von Daten sind wir an die Lichtgeschwindigkeit halt oder
209 von der Lichtgeschwindigkeit limitiert und die ist zwar enorm groß, aber große Datenmengen brauchen auch bei
210 Lichtgeschwindigkeit, ja, eine bestimmte Anzahl von Sekunden, Millisekunden, um übertragen zu werden und das
211 geht bei manchen Anwendungen geht das nicht. Deswegen werden wir sehr stark, also geht nicht aus zentralen
212 Rechenzentren. Deswegen werden wir sehr stark dezentrale Rechenleistungen haben müssen, um diese Prozesse
213 zu bewegen, aber um noch mal zurückzukommen. Dieser Prozess, der ist jetzt gerade erst am Anfang. (I: Ja) Da
214 werden wir uns alle einstellen müssen. Ich bin eigentlich gar nicht mehr State of the Art in meinem Alter. Wenn
215 Sie jetzt meine eigene Beweglichkeit oder Flexibilität sehen, dann sehe ich mich vor allen Dingen in der Rolle zu
216 erkennen, wo die Trends hingehen, mich mit denen zu beschäftigen vom Hintergrund, vor allen Dingen auch den
217 strategischen Impact zu erkennen, den der auf Kommerzialisierung haben könnte und meine Mitarbeiterinnen,
218 Mitarbeiter in diese Richtung zu lenken und sie aufzufordern, sich mit diesen Themen zu beschäftigen. Also neue
219 Trends, die kommen nun mal zu weit über 90 Prozent aus den USA. Die müssen wir erkennen, da haben wir halt
220 in Deutschland und in Europa aber auch große Chancen, weil wir, weil viele hier sehr langsam reagieren von der
221 Entwicklung.

222

223 I: Gut, Sie hatten ja jetzt schon genau das gesagt, was ich als nächstes jetzt gefragt hätte. Also, was sind die
224 dynamischen Fähigkeiten? Aber hatten Sie ja gesagt: „Dieses Erkennen und vielleicht auch eher Mobilisieren der
225 Mitarbeiter, das Ingangsetzen des Prozesses.“ Mich würde halt interessieren, wenn Sie sagen: „Es kommt aus den
226 USA“, was sind – nicht unbedingt Quellen –, aber wo kommen die Impulse her? Ist das eine aktive Suche nach
227 neuen Trends oder kommen die auf Sie irgendwie zu? Merken Sie einfach: „Okay, der Kunde will etwas anderes
228 auf einmal, von dem wir vielleicht noch gar nichts wissen“?

229

230 E11: Also, unsere Firma hat sich ja auf ein bestimmtes Feld spezialisiert, und zwar die technische Umsetzung von
231 IT-Strukturen und -Prozessen. Das heißt, für uns ist jetzt in erster Linie nicht interessant, wie die Applikationen,
232 die neuen, sind oder konkret aussehen, sondern welchen Impact die haben auf die Versorgung und die Infrastruktur
233 von Rechenzentren. Also, der grobe Faden ist, dass die Datenmengen enorm ansteigen werden. Das, was wir heute

234 an Datenmengen haben, ist nichts dagegen, was wir in fünf Jahren haben werden. Das wird in verschiedenen
 235 Applikationen wird das gerade getrieben. Eine ganz wichtige Applikation oder Anwendung ist Gaming zum Bei-
 236 spiel. Das Gaming ist ein riesiger Treiber von Datenmengen und auch ein ganz wichtiger Bestandteil von Cloud-
 237 Rechenzentren von den Applikationen. Das andere ist Automatisierung, Automatisierungstechnik, Blockchain-
 238 technologien. Das ist eine der Schlüsseltechnologien für verschiedenste Anwendungen, für Prozesse, digitale Pro-
 239 zesse (I: Ja). Im Moment wird das hauptsächlich in Verbindung mit digitalen Währungen gesehen, also Bitcoin-
 240 Technologien, aber das ist auch eine Grundlage für, für andere Operationen und womit wir uns beschäftigen ist:
 241 Was hat, was haben diese Datenmengen oder die konkreten Anwendungen für Auswirkungen auf die Infrastruktur
 242 von Rechenzentren? Ja. Wie groß, in welchen Mengen, in welchen Zeiten müssen Daten übertragen werden. Wie
 243 könnte das für Nutzer zum Beispiel einer Region wie hier in Südwestfalen aussehen? Und wie kommen wir, das
 244 ist eine Hauptfrage zum Beispiel, an das große Backbone, das Internetbackbone dran, um international und global
 245 auch kommunizieren zu können. Das sind so Themen, mit den wir uns sehr stark beschäftigen müssen. Das ist
 246 jetzt gerade aktuell, ein hochaktuelles Thema. Wir haben auf der anderen Seite die geopolitischen Risiken, die
 247 letztendlich einer Globalisierung auch ein bisschen entgegenstehen oder wo Gefahren entstehen und auf der ande-
 248 ren Seite haben wir die Tendenzen, dass ohne Globalisierung, ohne den Austausch auf einer internationalen Basis
 249 die allerwenigsten Unternehmen, die allerwenigsten fortschrittlichen Unternehmen agieren können. Es gibt halt
 250 ganz wenige, sagen wir mal, die Behörden vielleicht hier, die, die hier rein regional operieren, aber wir haben im
 251 Siegerland, haben wir einige hochinteressante Hidden Champions, also ich nehme mal ein Beispiel, den wir auch
 252 betreuen, IT-technisch, ist [Unternehmen]. Die halt die Produktion entschieden in anderen Bereichen haben und
 253 das sind so Fragestellungen, mit denen wir uns beschäftigen müssen. Wie wirken sich deren Anwendungen und
 254 Applikationen aus? Was können wir denen für Angebote machen? Und in einem zweiten Schritt geht es dann in
 255 die konkrete Umsetzung. Große Datenmengen bedeuten heute aktuell noch enorm energieaufwendige Rechenope-
 256 rationen mit enormen Wärme, mit einer enormen Wärme, die entsteht. Was machen wir damit? Wir stehen aber
 257 gerade auf der Schwelle einer neuen Technologie und zwar der Quantencomputertechnologie. Da gibt es in Siegen
 258 zum Beispiel einen Lehrstuhl für. Professor Wunderlich macht das. Hochinteressant. Wir haben auch hier im Sum-
 259 mit eine entsprechende Firma, mit denen arbeiten wir zusammen. Wir werden den Quantencomputer, der hier auch
 260 mit großer Unterstützung von NRW werden wir auch in unserem Rechenzentrum platzieren, was wir gerade bauen
 261 in [Ort]. [Projektname]. Das wird hier ein Hochleistungsrechenzentrum, was wir in Siegen und Umgebung noch
 262 nicht gesehen haben und unter dem, da reden wir übrigens auch mit der Uni mit dem Bereich ZIMT mit dem
 263 Professor [Name] über die Möglichkeiten der Kooperation. Das sind so Themen, wo wir genau gucken müssen,
 264 was, was eine Universität zum Beispiel in Zukunft an Applikationen hat, an Kommunikationsmöglichkeiten, an
 265 Datenmengen. Wie sich das auswirkt.

266
 267 I: Ja, bei [Unternehmen] war ich auch für meine Masterarbeit vor Ort da. Das sieht schon sehr, also, für, für mit-
 268 telständisches Unternehmen, da erwartet man vielleicht was anderes. Aber es ist ja auch praktisch schon entwach-
 269 sen fast, dem Mittelstand.

270
 271 E11: Ja, also, das ist schon noch Mittelstand und es gibt ja da gerade auch im Sauerlandkreis noch viele, viele
 272 weitere, aber auch hier im Siegerland gibt es spannende Unternehmen, ja und es gibt auch kleine Unternehmen,
 273 die jetzt gar nicht so viele Mitarbeiter haben, aber hochspannende Prozesse haben. Also, ich habe ja viele, viel
 274 Jahre im Ausland gearbeitet oder in München und in Düsseldorf und bin ja erst seit, ja, zehn Jahren wieder so
 275 richtig hier in der Region aktiv. Mich hat das überrascht, was hier, zum Beispiel im Summit passiert ist, wo eine
 276 Gründermentalität entsteht auf einem ganz kleinen Niveau, aber hochinteressant und das ist eine Riesenchance
 277 auch hier für die Region. Ja, wenn junge Talente an der Uni hier studiert haben, später auch der Meinung sind,
 278 dass sie Geld verdienen müssen und sich kommerzialisieren wollen, dann müssen ja Angebote da sein und ich
 279 denke, da wird das IT-Thema eine überragende Rolle einnehmen.

280
 281 I: Ja, ich war für meine Masterarbeit tatsächlich auch bei [Unternehmen], bei einem der Chefs, ich weiß gar nicht,
 282 ob er jetzt noch da ist, [Name], aber, ja, Sie hatten ja schon praktisch den Prozess jetzt, diesen, sage ich mal,
 283 Innovationsprozess beschrieben: Trends erkennen und dann umsetzen. Würden Sie denn sagen, dass Ihr Geschäfts-
 284 feld eine Nischenstrategie ist? Oder wie würden Sie das einordnen als Strategie?

285
 286 E11: Also, eine Nische ist es nicht. Es ist eine spezielle Basistechnologie, die notwendig ist. Also, aus unserer
 287 Sicht vor allen eine der notwendigsten Basistechnologien, ohne den infrastrukturellen Betrieb, ohne die infra-
 288 strukturellen Voraussetzungen funktioniert gar nichts und die schaffen wir erst mal als Basis. Deswegen müssen
 289 wir uns sehr stark auch mit neuen Technologien beschäftigen, mit Möglichkeiten der Anwendung. Also, so ein
 290 Beispiel: Wenn wir hier in Siegen oder in Umgebung, in Südwestfalen, IT-technisch nicht abgehängt werden wol-
 291 len, dann müssen wir a. an das internationale Backbone angeschlossen sein. Das bedeutet, dass wir von der Über-
 292 tragungsgeschwindigkeit und von der Verfügbarkeit des Netzwerks ganz andere Levels erreichen müssen, ja, und
 293 wenn Sie auf die Karte der Bundesnetzagentur gucken, die diese Netze regelt übergeordnet, dann sehen Sie, dass
 294 wir hier in Südwestfalen Diaspora haben (I: Ja). Ich kenne diese Bilder. Da gibt es. Also, unter Backbone verstehen
 295 wir, wie der Name das sagt, das, ja, die Hauptwege. Das ist wie im Körper die, die Adern oder Knochen, ja, und

296 da gibt es halt die ganz großen Leitungen und es gibt dann die Verzweigungen und in Deutschland ist das Glasfa-
 297 sernetz insgesamt noch auf einem sehr, ich sage mal, entwicklungsfähigen Level, aber wenn dann funktionieren
 298 die großen Glasfaseranwendungen in den Ballungsgebieten. Wir haben in Frankfurt haben wir den weltweit größ-
 299 ten Internetknoten mit dem DE-CIX. Der nennt sich DE-CIX. Größten unter dem Hintergrund des Traffics, der da
 300 passiert und diese Internetknoten, die sind alle miteinander verbunden. Es gibt einen. Es gibt dann kleine in Mün-
 301 chen, in Hamburg, in Berlin. Es gibt einen ganz großen in Amsterdam, wo die Überseeleitungen herkommen, aber
 302 in Deutschland haben wir einen, den zentralen Internetknoten und deswegen ist es für jede Region wichtig, mit
 303 diesem Internetknoten auch verbunden zu sein und das haben wir hier nicht. Das werden wir jetzt realisieren mit
 304 dem Rechenzentrum und der nächste Schritt wird es dann sein, zu überlegen, wie. Also, wir haben im Prinzip eine
 305 Direktverbindung auf einer 100 Gig-Leitung von Eiserfeld, weil da zufällig an der Autobahn das Backbone hergeht
 306 (I: Ja). Deswegen haben wir den Standort auch da ausgesucht und jetzt gilt es dann die Connections von dem
 307 Standort in Eiserfeld in andere Regionen, in andere Bereiche in der Region zu machen. Zum Beispiel auf den
 308 Haardter Berg, wo das, ich sage mal, unter uns beiden äußerst entwicklungsfähige Rechenzentrum des [Einrich-
 309 tung] steht.

310

311 I: Ja, ja, muss ich auch noch manchmal hin an den Haardter Berg. Eigentlich bin ich froh, dass ich hier sitze jetzt,
 312 aber.

313

314 E11: Also, wir sehen uns da nicht als Nische, sondern wir sehen uns als Basistechnologie. Wo wir uns schon als,
 315 noch als Nische sehen, ist mit unserem Anspruch, ganz besonders sichere und vertrauliche, ja, Infrastrukturen
 316 anzubieten. Das sehen wir manchmal mit Erschrecken, wie groß die Bereitschaft und Abhängigkeit ist, sich in die
 317 großen Cloud-Rechenzentren zu begeben, Daten da zu übergeben etc. Also, das ist. Wir haben die ja gebaut. Wir
 318 haben die für Chinesen gebaut. Wir haben die für Chinesen gebaut in Frankfurt, also für Huawei. Wir haben die
 319 für die großen Amerikaner gebaut und in diesen Rechenzentren sind überall Weichen eingebaut und in diesen
 320 Weichen werden Daten, alle die reinkommen, abgeklöpft. Also, haben Sie mal von einem Herr Snowden gehört?

321

322 I: Ja.

323

324 E11: Der jetzt in Moskau sitzt.

325

326 I: Ja, ja, ich habe diverse Dokus und Filme gesehen.

327

328 E11: Wenn Sie den Film gesehen haben (I: Ja). Der ist nämlich sehr gut gemacht (I: Okay). Dann wissen Sie, wie
 329 die Amerikaner vorgehen. Da ist alles ganz genau beschrieben. Also, relativ genau beschrieben. Die Wahrheit und
 330 die Realität ist noch erschreckender und deswegen werden sich die allermeisten Unternehmen eben überlegen
 331 müssen, wo sie ihre entsprechenden Datenoperationen und diese ganzen Themen abwickeln wollen. Und heute
 332 geht man sehr blauäugig, weil es günstig ist und billig ist und Amazon und Alphabet und die großen gute Angebote
 333 machen in die großen Clouds. Man begibt sich in eine irrsinnige Abhängigkeit, versteht auch gar nicht, dass man
 334 diese Daten dort auch bereitwillig zur Analyse übergibt und das ist ein Thema, wo sich viele Unternehmen Ge-
 335 danken machen müssen und das ist Sinn unserer Firma, für Unternehmen, die dort ein bisschen differenzierter
 336 drüber nachdenken, Lösungen anzubieten. Das wird in den nächsten Jahren erst kommen, obwohl ich jetzt halt
 337 deswegen zu meiner eigenen Rolle: Ich sehe mich da eher so ein bisschen in der Rolle, den Markt zu erkennen,
 338 die Tendenzen und die Entwicklungen zu erkennen und meine Mitarbeiter da drauf vorzubereiten. ich werde das
 339 auch nicht mehr alle erleben, aber das ist halt ein sehr hochspannendes Thema.

340

341 I: Ja, das wäre oder das ist immer eine meiner Fragen: Welche Rolle man da noch einnimmt. Aber das hatten Sie
 342 ja gerade auch noch gesagt. Also, zurück zu dem eigentlichen Thema, dieser Flexibilität. Die habe ich für mich so
 343 definiert als ein Verfügbarsein von Optionen, Spielraum, Handlungsfähigkeit. Wobei manche Ecken dieser Hand-
 344 lungsfähigkeit vielleicht niemals genutzt werden, aber die Option existiert. Wie ist das denn bei Ihnen? Ich meine,
 345 Sie sind wahrscheinlich jetzt das dynamischste Geschäftsfeld, was ich bisher in den Interviews hatte. Wie halten
 346 Sie sich da Optionen bereit oder muss man die immer erst schaffen?

347

348 E11: Wir müssen in unserem Geschäftsfeld sehr schnell reagieren können. Das heißt, je schneller man Trends und
 349 Technologien entwickelt, desto wettbewerbsfähiger ist man und Dinge, die, die heute noch aktuell sind, die können
 350 morgen schon obsolet sein (I: Ja). Also, wir können hier ein, wunderbar das Beispiel Quantencomputing nehmen.
 351 Quantencomputing, wenn das funktioniert und wenn das kommerziell funktioniert und das wird ja schon in einigen
 352 Bereichen angewendet, dann wird sich die Rechentechnologie komplett verändern. Das hat einen enormen Impact
 353 dann auf die Datenverarbeitung. Wesentlich höhere Geschwindigkeiten und hier an der Uni, der Professor Wun-
 354 derlich arbeitet, da bin ich jetzt auch nur rudimentär im Thema, an einer Technologie, die auch sehr, es gibt ja
 355 verschiedene Quantentechnologien, die, die sehr energiesparend einhergeht. Kleiner Nebenkriegsschauplatz: IT
 356 an sich, von seinen Funktionen, ist ein sehr sich schnell bewegendes Feld. der Impact, den wir uns anschauen, ist,
 357 wie ist die Energieversorgung? Also, was mit der IT eigentlich gar nichts zu tun hat, aber die Energieversorgung

358 ist halt der Schlüssel, um überhaupt diese ganzen IT-Infrastrukturen überhaupt am Leben zu halten und wie sieht
 359 der Energieverbrauch aus? Und wir leben in Zeiten mit enorm steigenden Energiekosten, gerade auch in Europa,
 360 was eine große Bedeutung hat für Rechenzentren und für die Wettbewerbsfähigkeit, denn wenn die Energiekosten
 361 in Europa enorm steigen und wir in anderen Regionen enorm geringe Energiekosten haben, nehmen wir mal Nord-
 362 europa, dann hat das einen großen Einfluss auf die Standorte von Rechenzentren. Will da jetzt nicht zu weit ab-
 363 weichen, aber nehmen wir noch mal das Thema Cryptomining. Ja, also, das kann man in Deutschland eigentlich
 364 gar nicht machen, weil das viel zu energieaufwendig ist. Das wird in großem Stil in Skandinavien gemacht oder
 365 in Ländern im Ostblock, wo die Energie halt spotbillig ist oder man regenerative Energiequellen nutzt wie in
 366 Schweden. Das ist auch ein hochstrategisches Thema, weil Regierungen wie Schweden das als Zukunftsthema
 367 sehen und Firmen anlocken mit null Energiekosten, ihre IT-Infrastrukturen da anzusiedeln. (I: Ja). Ja.
 368

369 I: Ja, also ist es praktisch auch ein Wettbewerb der Rahmenbedingungen, auf den Sie aber eigentlich natürlich in
 370 so einem Maße überhaupt keinen Einfluss haben als einzelne Person oder als Unternehmen?
 371

372 E11: Nein, aber wir müssen uns als Unternehmen und im Sinne unserer Kunden anpassen auf diese Rahmenbe-
 373 dingungen. Was so weit geht wie: Können wir uns in Deutschland Rechenzentren überhaupt noch erlauben? Wir
 374 müssen das, weil die Technologie, die Datenverarbeitungsprozesse, regional sein müssen, aber unter welchen Be-
 375 dingungen? Und das sind Punkte, die in Deutschland viel, viel, viel zu flach und viel zu wenig diskutiert werden.
 376 Haben wir auch ein riesiges politisches Problem, was wir ja auch in der Corona-Krise gesehen haben. Also, die
 377 Beschäftigung mit IT-Themen, was ja noch nicht mal auf einer ganz rudimentären Basis in Schulen und Universi-
 378 täten funktioniert. Wo eigentlich die Basis dafür gelegt werden müsste. Also, Sie haben ja gerade die Frage gestellt,
 379 wo kriegen wir denn die Informationen her? Ja, wenn wir wissen, dass die Informationen vor allen Dingen in den
 380 USA teilweise in Asien erstellt werden, dann müssen ja Forscher wie Sie sich gerade auch mit diesen Märkten
 381 beschäftigen. Wie kommen Sie an die Märkte ran? Wie sind die Zugänge? Das ist ein entscheidender Punkt.
 382

383 I: Ja, deswegen ist ja eine Nischenstrategie theoretisch so ein Schutz, Schutz davor, dass man sich in ein enges
 384 Geschäftsfeld begibt, wo man irgendwann dann eben Marktführer ist, wie viele Hidden Champions und den Markt
 385 dann selbst prägt, aber natürlich, bei einem so volatilen Geschäftsfeld wie Ihnen.
 386

387 E11: Ja, wenn man die klassischen betriebswirtschaftlichen Modelle sieht, wo man sagt, man sucht sich eine Ni-
 388 schentechnologie aus und hat da einen interessanten, schnell ansteigenden Produktlebenszyklus, kann dann hohe
 389 Margen fahren, weil man sich differenziert, dann mag das richtig sein, aber das ist in einer, in der IT-Branche
 390 relativ schwierig, weil die Bewegungen sehr hoch sind und das, was du heute machst, kann morgen schon Out of
 391 State sein und da kann man seine Investitionen nicht in diese Richtungen bewegen. Wobei wir uns in einem Feld
 392 bewegen. Ich sage ja, das ist eine Basistechnologie, das sind die Infrastrukturen. Also, die Energieversorgung, die
 393 Sicherheitstechnik, auch die verändert sich, aber nicht so schnell wie die IT an sich. Ja, und da müssen wir uns oft
 394 dran orientieren.
 395

396 I: Ja, das hörte sich ja oder es hört sich generell bei Ihnen noch einmal komplexer an, das Umfeld, in dem Sie
 397 arbeiten, die Technologie. Wie werden Sie als Geschäftsführer denn Herr dieser Komplexität oder ist das über-
 398 haupt gar nicht mehr möglich?
 399

400 E11: Jedenfalls nicht systematisch.
 401

402 I: Okay.
 403

404 E11: Also, man liest sehr viel, muss man auch, vor allen Dingen muss man sich auch auf Messen, entsprechenden
 405 Messen und in entsprechenden Foren bewegen. Die Technologieführer, wie gesagt, die kommen nun mal aus dem
 406 Westen der Vereinigten Staaten. Da muss man am Ball sein, um zu erkennen, was da passiert und schauen Sie sich
 407 das Beispiel Elon Musk an, wie schnell der sich bewegt. Von Tesla zu SpaceX, jetzt in den Bereich der Kommu-
 408 nikationstechnik. warum macht der das? Die Hintergründe, die sind eigentlich relativ bekannt. Nicht jedem, aber
 409 das sind so Punkte, wo man sich beschäftigen mit, womit man sich beschäftigen muss (I: Ja). Was für einen Impact
 410 hat Twitter nachher auf den Verkauf seiner, seiner Autos, auf Tesla? (I: Ja)
 411

412 I: Und.
 413

414 E11: Also, man muss sehr viel, wie gesagt, lesen. Heute geht das in Zeitschriften, weil das ist zu langsam, immer
 415 weniger, sondern man ist halt in entsprechenden Foren drin.
 416

417 I: Was, Sie hatten ja schon gesagt, dass Sie sozusagen nicht mehr State of the Art sind, oder ich meine.
 418

419 E11: Ich als Person (I: Ja) bin mit 60 Jahren kein adäquater Ansprechpartner für moderne IT-Leute, ja, die sind in
420 Ihrem Alter.

421

422 I: Ja, das meinte ich nämlich. Also, wie prägen Sie dann Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter als, als Organisation?
423 Wie halten Sie das Unternehmen, sage ich mal, flexibel?

424

425 E11: Indem wir sehr stark mit Partnern kooperieren, die sich in den Nischen bewegen und wir und da sehe ich
426 auch meine Rolle als Art Entrepreneur, als jemand, der die verschiedenen Partner und Spezialisten projektspezi-
427 fisch auch zusammenbringt. Nehmen wir mal wieder das Thema hier in Siegen als Beispiel. Als wir uns überlegt
428 haben vor 2 Jahren hier diese Infrastruktur, eine hochprofessionelle Infrastruktur, wie sie normalerweise nur in
429 den Ballungszentren, hier in Siegen auch aufzubauen, haben wir uns überlegt, wer könnte denn hier ein wichtiger
430 Partner sein. Wir haben uns dann ein regionales Systemhaus ausgesucht, was sich sehr schnell entwickelt, was
431 sehr stark auch in den aktuellen Trends und Applikationen drin ist und da haben wir die [Unternehmen] gefunden
432 (I: Ja), die nennt sich jetzt [Unternehmen] seit ein paar Monaten und mit denen zusammen haben wir diese Firma
433 entwickelt. Der, die nächste Überlegung ist: Wie kann man nachher den Vertrieb der ganzen Dienstleistung auf-
434 setzen? Da haben wir uns mit der, mit einer Firma [Unternehmen] aus Weidenau in Verbindung gesetzt und die
435 sind jetzt Partner, die ein Vertriebsnetz haben. Also, es geht jetzt immer um die Überlegung: Welche Partner
436 können so zusammengebracht werden, um das Geschäftsmodell schneller ans Laufen zu bringen? (I: Ja) Das ist
437 der Tenor.

438

439 I: Ja, das war auch meine nächste Notiz, dieser Aspekt der Schnelligkeit und vor allem, dass man schnell entschei-
440 den kann. Hängt das auch mit Ihrer Machtposition zusammen, dass man schnell entscheiden kann? Ist das ein
441 Vorteil?

442

443 E11: In unserem Geschäft, also, in traditionellen Themen, wenn ich an das Fahrrad denke, dann ist das so, dass
444 von oben nach unten entschieden wird. Wenn Sie in unserem Geschäft agieren wollen, müssen Sie ganz flache
445 Hierarchien haben. Sie müssen Ihre Mitarbeiter von Anfang an darauf trimmen oder entwickeln, dass sie selbst
446 Entscheidungen treffen (I: Okay). Dass Sie möglichst große Handlungsspielräume haben. Wir haben in unserer
447 Firma so gut wie keine Hierarchien. Jeder hat bestimmte Aufgaben. Wir passen unsere Planungen einmal im Monat
448 an, aber wir überlassen unseren Mitarbeitern, sagen wir mal in den Themen Energietechnik oder Anwendungs-
449 technik, überlassen wir weitestgehend ihre, die Arbeit ihren Einschätzungen. Das hat den Nachteil, dass wir relativ
450 wenig vermeintliche Kontrolle haben (I: Ja) und hat auch den Nachteil, dass öfters mal Fehler passieren, aber Sie
451 müssen halt ein Team an Mitarbeitern entwickeln, die auch ein hohes Verantwortungsgefühl in der Richtung ha-
452 ben. Fehler macht jeder. Jeder von uns macht jeden Tag Fehler. Man sollte halt nicht dieselben Fehler immer
453 wieder machen und die Kernaussage könnte man vielleicht auch so sagen: Geschwindigkeit geht über Kontrolle.

454

455 I: Alles klar.

456

457 E11: Es ist jetzt nicht so, dass es Plus Minus ist oder die Welt ist nicht weiß und schwarz, sondern grau. Also, wir
458 haben schon Kontrollen. Wir haben Kennziffern, woran wir arbeiten. Wenn wir in Projekten arbeiten zum Beispiel,
459 dann gibt es natürlich ein Controlling, ein kaufmännisches Controlling, das ist klar, aber ein dezidiertes technisches
460 Controlling ist kaum möglich, weil wir einfach sehr viel, sehr oder sehr speziell ausgebildete Spezialisten haben,
461 die. Sie können für diese Spezialisten, die jetzt in dem Fachgebiet einfach top sind, können Sie nicht irgendjemand
462 oben drüber setzen, der genau so gut ausgebildet ist und die kontrollieren können.

463

464 I: Ja, genau, da wäre halt meine Frage, Sie hatten jetzt schon einige Stichpunkte genannt, und zwar so etwas wie
465 Professionalisierung, professionell, Systematik, dann aber, sage ich mal, im Gegensatz aber dieses, also kein Con-
466 trolling beziehungsweise nicht in dem Sinne, wie man sich denkt. In welchem Spannungsverhältnis steht denn
467 dann so etwas wie Professionalisierung, Systematik und Bauchgefühl und Intuition?

468

469 E11: Das ist ein ständiges Lavieren, um das mal so zu sagen. Sie. Bauchgefühl und Intuition muss man oder man
470 muss sie vor allen Dingen dann einsetzen, wenn ich neue Mitarbeiter beurteile oder Ihre Fähigkeiten beurteile und
471 auch überlege, wo und wie muss ich möglicherweise intervenieren oder kann ich die laufen lassen? Das ist wie in
472 der Fußballmannschaft. Es gibt einige, die haben diese Fähigkeiten. Die kannst du laufen lassen und es gibt einige,
473 wo du stärker eingreifen musst. Das ist schon ein Bauchgefühl. Da können wir uns als kleines mittelständisches
474 Unternehmen keine großen Kontrollprozesse entwickeln. Wichtig ist, sehr viel mit den Mitarbeitern zu reden.
475 Also, ohne Kommunikation oder Kommunikation ist der absolute Schlüssel. Sie müssen halt in den Gesprächen
476 identifizieren und Sie müssen mit jedem Mitarbeiter reden, praktisch jede Woche, wo möglicherweise Lücken
477 sind, ja. Also, das ist der Vorteil, den ich habe aufgrund meiner Erfahrung, dass ich relativ schnell an Reaktionen
478 merken kann, wenn Dinge aus dem Ruder laufen (I: Ja) und weiß, wie ich. Ich kann denen fachlich nicht weiter-
479 helfen (I: Ja), aber ich merke, wenn bestimmte Themen, wenn die, wenn bestimmte Themen aus dem Ruder laufen
480 und kann dann intervenieren.

481

482 I: Ja, Sie hatten ja eben schon das Thema Fehler oder dass es möglich ist, auch Fehler zu machen. Würden Sie
483 sagen, dass ist ein kultureller Aspekt, also ihr persönlicher unternehmenskultureller Aspekt, dass man auch Fehler
484 machen kann?

485

486 E11: Ja, hundert Prozent. Also, geht gar nicht anders. Wenn Sie von ihren Mitarbeitern. Wenn Sie ihre Mitarbeiter
487 eng kontrollieren möchten, um Fehler zu minimieren, dann sind Sie in unserer Branche falsch, weil dann leidet
488 die Geschwindigkeit enorm und Sie müssen den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass Sie frei agieren können, dass
489 Sie kreativ sein können, also, dass sie. Wir leben auch davon, dass Mitarbeiter, ich darf das jetzt arbeitsrechtlich
490 gar nicht sagen, sich auch gar nicht an die Arbeitszeiten halten, ja. In unserer Branche orientieren wir uns an
491 internationalen Arbeitszeiten, ja. Wenn wir hier um 17 oder 18 Uhr, wenn hier in Deutschland normalerweise die
492 Bücher geschlossen werden, dann geht das in den USA erst los und wir, ich muss von meinen Mitarbeitern erwarten,
493 dass sie auch bereit sind, auch da über den Tellerrand zu gucken und das erreiche ich nicht, indem ich sie
494 kontrolliere. Es gibt natürlich – nicht damit ein falscher Eindruck entsteht – natürlich Kontrollprozesse. Die sind
495 vor allen Dingen kaufmännischer Art. letztendlich sind wir ja ein kommerziell ausgerichtetes Unternehmen und
496 wollen natürlich unter dem Strich Geld verdienen. Das heißt, wir müssen unsere Projekte jetzt nicht nur an technischen
497 Fortschritt, sondern wir müssen das auch an den jeweiligen monatlichen Ergebnissen ausrechnen. Deswegen
498 machen wir schon ein Projektcontrolling, ja, und schauen genau, wo die Kosten laufen und da ist auch ein
499 gewisses, eine gewisse Kontrolle auch drin wie Mitarbeiter auch, ob Mitarbeiter effizient arbeiten (I: ja). typisches
500 Beispiel ist ein Consultingauftrag. Wir kriegen einen Auftrag, ein Unternehmen wie [Unternehmen] zu analysieren
501 auf Sicherheitsrisiken, kriegen dann von [Unternehmen] einen Auftrag, in der Regel sind das Manntage oder Personentage,
502 Manntage darf man ja nicht mehr sagen, Personentage und dann wird natürlich kontrolliert wie unsere
503 Spezialisten, wie viele Stunden und Tage die mit dem Projekt verbringen, ja, und wie dann das Ergebnis aussieht
504 und wenn wir nur zwanzig Tage haben und der schon den 21. Tag dort arbeitet und immer noch kein Ergebnis hat
505 oder diejenige, dann haben wir schon ein Problem.

506

507 I: Genau, also, Sie hatten ja gerade schon Projekte angesprochen, aber auch so etwas wie Kooperationen, vielleicht
508 auch mit der Uni und generell Ihr Unternehmen oder Ihr Geschäftsfeld ist ja innovationslastig. Wie sieht denn bei
509 Ihnen ein Innovationsprozess aus? Also, vielleicht auch, wenn Sie da mit Beispielen arbeiten könnten oder mir
510 eines nennen könnten in den letzten Jahren.

511

512 E11: Ja, erzähle ich. Ich hole mir gerade aber noch einen Kaffee, ja.

513

514 (Pause von 51:40 bis 55:48)

515

516 E11: Meistens ist es so, dass wir, wie gesagt, uns die Entwicklungen im Markt anschauen oder versuchen, die
517 mitzubekommen und uns dann mit potenziellen Partnern in Verbindung setzen und überlegen: „Können wir daraus
518 ein Innovationsprojekt machen?“ Manchmal ist es auch so, dass Partner oder potenzielle Partner uns ansprechen.
519 Ich kann mal ein Beispiel nennen (I: Ja): Wir haben ja, ich habe das schon ein paar Mal gesagt, die klassische
520 Notwendigkeit, den Energiebedarf von Rechenzentren immer wieder zu optimieren. Der ist halt sehr hoch und
521 traditionell läuft alles über Strom 24 mal 7 mal 365, redundant. Das heißt, zwei unterschiedliche Stromquellen und
522 dazu noch als Absicherung Netzersatzanlagen. Wie wird sich jetzt die aktuelle Energiepolitik und auch die Verfügbarkeit
523 der Energie in der Zukunft, wie wird die aussehen? So ein typisches Thema, was für uns elementar
524 wichtig ist. Im Grunde genommen kann uns im ersten Schritt die Entstehung oder Erzeugung der Energie erst mal
525 nicht so tangieren, weil wir brauchen Strom. Ob der jetzt aus Photovoltaik, aus Windenergieanlagen oder aus
526 Kohlekraftwerken oder Atomkraftwerken erzeugt wird, ist uns erst mal egal, aber es gibt halt viele potenzielle
527 Kunden, denen das nicht egal ist, die möglichst nachhaltige Energiequellen einsetzen wollen und da müssen wir
528 uns und beschäftigen uns auch damit, wie das in der Zukunft passieren kann und ein Schlüsselthema, was wir auch
529 gerade als Innovationsprojekt haben ist das Thema Wasserstoff, der heute noch, also grüner Wasserstoff, in
530 Deutschland nicht gerade günstig zu produzieren ist und deswegen auch, auch wenig effizient ist, aber der im
531 Grunde genommen eine wesentlich interessantere Technologie ist oder eine interessantere Energiequelle als die,
532 die momentan verfügbar ist, ob das jetzt Öl ist oder Gas ist und es gibt in Deutschland Firmen, die sich da sehr
533 stark mit beschäftigen und eine dieser Firmen ist die Firma [Unternehmen], wird Ihnen was sagen bestimmt. Die
534 haben sich mit uns in Verbindung gesetzt, weil die eine neue Art von, ja, wasserstoffbetriebenen Brennstoffzellen
535 für Rechenzentren entwickelt haben und die Technologie ist neu und befindet sich auch noch in der Entwicklung
536 und ist auch noch nicht auf dem Level, dass das sehr kommerziell eingesetzt werden kann und diese Technologie
537 wird es auch erst mal nur gestatten, dass man kleinere Rechenzentren damit versorgen kann und deswegen finden
538 wir das spannend, obwohl es im Moment noch nicht für uns kommerziell genutzt werden kann, haben wir mit
539 [Unternehmen] jetzt eine Kooperation aufgesetzt, entwickeln gemeinsam an dieser wasserstoffbetriebenen Brennstoffzelle,
540 die aber den Vorteil hat, dass sie auch mit Gas betrieben werden kann, auch wenn das im Moment wenig
541 interessant ist [I: Ja], aber sie kann auch umgestellt werden und wir werden in unseren Rechenzentren eine konventionelle
542 Energieversorgung planen, müssen wir ja, damit unsere Kunden das auch abgesichert haben, aber wir

543 werden parallel zusätzliche eigene Mittel investieren, um diese Brennstoffzelle parallel dort in einem laufenden
 544 Betrieb mitzuentwickeln und die Zielsetzung, die wir dabei haben, ist dass wir einen Know-How-Fortschritt be-
 545 kommen, den wir dann, wenn diese Technologie fertig entwickelt ist und kommerziell genutzt werden kann, ein-
 546 setzen können, ja, und in der Gemengelage arbeiten wir jetzt mit Bosch und dann gibt es mehrere Ebenen. Einmal
 547 gibt es die Ebene der Technologie an sich. Da reden unsere Energietechniker, unsere Rechenzentrumstechniker
 548 mit den Technikern von [Unternehmen], wie diese Anlage jetzt eingebunden werden kann. Das geht ganz profan
 549 los: Wo muss die aufgestellt werden? Was muss die für Anschlüsse haben? Etc. Etc. Mein Job ist es dann, mit
 550 [Unternehmen], mit der Geschäftsführung darüber zu reden, wie wir einen Vertrag aufsetzen, der unsere Investi-
 551 tionen unserer Arbeit nachher auch so absichert, dass wir, wenn die Technologie auch fertig ist, auch einen kom-
 552 merziellen Nutzen daraus haben, ja. (I: Ja) Die dritte Ebene ist dann: Wie arbeiten wir mit Dritten zusammen, die
 553 diese Anlage halt bedienen müssen? Firmen, die Wasserstoff besorgen, die heute noch Gas besorgen und, und,
 554 und, und. Also, es gibt so verschiedene Ebenen und da übernimmt jeder eine bestimmte Aufgabe und wir setzen
 555 uns dann, ja, in der Regel ist das mit [Unternehmen] so zwei Mal im Monat in einer Videokonferenz zusammen
 556 und arbeiten an den verschiedenen Baustellen. Sind jetzt, haben jetzt gerade ein sogenannten MOU, so ein Memo-
 557 randum of Understanding, erarbeitet, auf dessen Basis jetzt weitergearbeitet werden soll und die Installation soll
 558 dann im Oktober hier in Siegen erfolgen, dieses Moduls.

559
 560 I: Ja, genau, also, das wäre mein nächster Punkt gewesen: Wettbewerbsvorteil sichern, vor allem langfristig. Da
 561 hatten Sie ja gerade schon angesprochen, dass das erst in Zukunft auch erst Geld abwirft, was Sie in dem speziellen
 562 Projekt jetzt entwickeln? Sind Sie wirklich bewusst darauf bedacht, so vorausschauend zu agieren und den Wett-
 563 bewerbsvorteil praktisch jetzt schon für einige Jahre in der Zukunft festzulegen oder ist das bei Ihnen eher was
 564 Kurzfristigeres, also eher etwas operatives im Gegensatz zu Strategischem?
 565

566 E11: Es ist eine Mischung. Es ist wie immer im Leben, also, es ist eine Mischung. Wir können aus Grund unserer
 567 Größe eher gar nicht erlauben, uns ausschließlich mit Technologien zu beschäftigen, die irgendwann mal kom-
 568 merziell nutzbar sind, sondern wir müssen natürlich auch aktuelle Themen nutzen und deswegen beschäftigen wir
 569 uns mit beiden und das Hauptaugenmerk liegt natürlich auf Technologien, die auch möglichst schnell kommerziell
 570 genutzt werden können. Also, kann ich auch ein Beispiel geben: Es gibt im Bereich der Klimatechnik. Also Klima-
 571 Lüftungstechnik wird Ihnen wahrscheinlich wenig sagen. Es gibt da.

572
 573 I: In der Technologie selbst nicht.

574
 575 E11: Verschiedene Komponenten (I: Ja) und es gibt. Die Technik an sich ist jetzt nicht so besonders effizient (I:
 576 Okay). Sie müssen viel Energie aufwenden, um die Klimaanlage zu betreiben und die Klimaanlage machen
 577 nichts anderes als die entstehende Wärme wegzubringen, viel sinnvoller wäre es ja, die Wärme zu nutzen, was wir
 578 auch tun, zum Beispiel für die Beheizung von Bürogebäuden etc., aber die Klimatechnik an sich ist eine sehr
 579 energieaufwendige und kostspielige Technik und die muss auch mindestens mal doppelt redundant ausgelegt wer-
 580 den, ja, damit sie immer funktioniert, wenn eine, wenn, wenn so ein Rechenzentrum nicht klimatisiert ist, steigen
 581 die Temperaturen in einem Rechenzentrum innerhalb von wenigen Minuten auf 70, 80 Grad an, was eine Zerstö-
 582 rung der Rechner bedeutet. Deswegen muss es doppelt und dreifach ausgelegt sein und es gibt neue, sogenannte
 583 E-Chiller, Außengeräte, die hocheffizient sind, die zwar teurer sind als das, was Sie heute auf dem Markt kriegen,
 584 aber die hocheffizient sind und die wir jetzt in Siegen und in anderen Projekten einsetzen und der Vorteil, den wir
 585 da haben, obwohl die Anschaffungskosten höher sind, sind, dass diese Projekte gefördert werden und deswegen
 586 beschäftigen wir uns natürlich auch mit von einer kommerziellen Seite mit der Förderfähigkeit von derartigen
 587 Technologien, um auch Technologien, neue Technologien direkt einsetzbar zu machen. Wird noch zu wenig ge-
 588 macht, wird noch zu viel, in Deutschland wird zu viel gefördert auf der Basis von Lobbyismus. Also, wenn ich
 589 beispielsweise über den Häuserbau nachdenke, da werden heute Effizienzhäuser im Standard 40 oder 50 werden
 590 gefördert, was überhaupt keine Technologie ist, die heute mehr State of the Art ist. Das heißt, wir investieren und
 591 fördern Technologien im privaten Hausbau in der Energieversorgung, die lächerlich effizient sind, während es
 592 heute ohne Probleme ist, völlig ohne diese Gas oder Öl oder sowas auszukommen. Das ist absolut möglich. Warum
 593 wird das nicht gefördert, dass reine regenerative Energien notwendig sind? Also, Nulleffizienzhäuser ist heute
 594 eigentlich Stand der Technik, aber da wird zu sehr auf die Baubranche geachtet, die gerne noch Ihre alten Tech-
 595 nologien (I: Ja) vermarkten will.

596
 597 I: Genau, ja, eine oder oft eine meiner letzten Fragen ist dann immer und Sie hatten das gerade angesprochen, aber
 598 eher, sage ich mal, von der regulatorischen Seite: Wo wünschen Sie sich denn mehr Flexibilität, einerseits was die
 599 Rahmenbedingungen angeht, andererseits vielleicht aber auch in Ihrem Unternehmen selbst, wo Sie sagen könn-
 600 ten: „Hier könnten wir noch deutlich flexibler sein oder ich würde es mir wünschen?“ ?
 601

602 E11: Also, ich würde es mir wünschen, dass bestimmte Regularien wie Arbeitszeitgesetze flexibler gestaltet wer-
 603 den können, wesentlich flexibler gestaltet werden können. Das soll nicht heißen, dass ich meine Mitarbeiter aus-
 604 nutzen will und die 24 Stunden hier arbeiten lassen möchte, aber es gibt halt Tage und Wochen, wo wir uns nicht

605 an die Arbeitszeitgesetze halten können, ja und diese ganzen administrativen Vorgänge, die, ja, die bremsen. Auch
 606 die ganzen Genehmigungsverfahren bremsen sehr. Also, ich gründe ja ab und zu neue Firmen. Was das für ein
 607 Verwaltungsaufwand ist und egal mit wem Sie es da zu tun haben, ob mit der Stadt, ob mit dem Handelsregister,
 608 ob mit der Berufsgenossenschaft, ob mit der Versicherung, alles ist analog. Sie kriegen Briefe ins Haus, wo Sie
 609 mit der Hand die Dinge ausfüllen müssen, ja. Also, ein Unding, ein Unding und nach meinem Verständnis gibt es
 610 da überhaupt keinen Druck, diese Dinge zu verändern. Also, das typische Thema Faxgerät, ja. Versuchen Sie mal
 611 heute mit einem [Unternehmen] auf einer PDF-Basis zu kommunizieren, also auf E-Mailbasis. Schwierig. Also,
 612 diese Dinge, dieser Druck, gerade in unserer Branche, nun endlich mal sich mit modernen, adäquateren Techno-
 613 logien zu beschäftigen, den wünsche ich mir sehr und was wir dazu beitragen können: Wir müssen flexibler arbei-
 614 ten (I: Ja).

615
 616 I: Ja, das ist tatsächlich. Also, das sind tatsächlich Punkte, die wurden in jedem Interview gesagt und ich war schon
 617 in jeder Branche. Also, einerseits natürlich von außen diese ganzen Regularien, aber auch dieses mit der Arbeits-
 618 zeit, vor allem, was da ja auffallend ist, bei den Arbeitszeiten, das betrifft ganz unterschiedliche Arbeitsformen.
 619 Also, wenn ich jetzt irgendwo in Weidenau war, da geht es um die Arbeitszeiten, dass die flexibler gestaltet werden
 620 können, wenn es einfach in der Fabrik um die Arbeit geht, aber bei Ihnen ist es ja eine andere Art der Arbeit, aber
 621 ein ähnliches Problem.

622
 623 E11: Ähnliches Problem. Thema Ausbildung (I: Ja) ist ein enormes, ist ein enormer, ein kriegsentscheidender
 624 Faktor. Wie kriege ich das Thema Ausbildung gelöst, gerade auch im IT-Umfeld. Eine IHK, die ja für die Regu-
 625 lierung da oder die Organisation ja hauptverantwortlich ist, die bewegt sich so langsam wie eine Schnecke, ja. Die
 626 bilden immer noch oder überlegen immer noch Berufe auszubilden, die es in drei oder vier Jahren überhaupt nicht
 627 mehr geben wird, statt sich mit neuen Berufsformen zu beschäftigen. Auch die Ausbildung an sich neu zu orien-
 628 tieren oder neu zu strukturieren, ja, oder zu digitalisieren.

629
 630 I: Aber meinen Sie denn, da gibt es irgendwie auch eine Lösung, ich meine, auch für den Mittelstand, da sichtbarer
 631 zu werden oder muss man da vielleicht auch bei den Einstellungen flexibler sein mit den eigenen Ansprüchen?

632
 633 E11: Also, der Schlüssel in vielen unserer Firmen in der Region oder im Mittelstand ist ja vor allen Dingen, wie
 634 kriege ich zukünftig geeignete Mitarbeiter? Das ist der absolute Schlüssel und wir haben ja da ein riesiges demo-
 635 grafisches Problem. In den nächsten Jahren werden meine Generation, also die geburtenstarken Generationen, die
 636 werden vom Arbeitsmarkt verschwinden und die Generation, die ganz Neuen, wie Sie, die, die, die kommen in
 637 einer wesentlich kleineren Menge auf den Markt. Das heißt, wir sind dazu gezwungen, entweder Zuwanderung,
 638 also, entweder uns geeignete Leute an, ins Land zu holen oder unsere Arbeitsprozesse zu verändern. Ich glaube,
 639 das ist eines der Schlüsselthemen, mit denen wir uns beschäftigen müssen und im Moment ist es so, dass jedes
 640 Unternehmen darum kämpft, die besten Leute sich an Bord zu holen und da kämpft jeder gegen jeden, da gibt es
 641 keine konzertierte Aktion. Gerade in unserem IT-Umfeld versucht man sich die besten Leute zu holen. Da bedient
 642 man sich zum Beispiel im [Unternehmen]. Da kommen ja immer neue Leute auch aus der Uni rein, die werden da
 643 ganz schlecht bezahlt, ist ein schlechtes Arbeitsklima. Die sind total begeistert, wenn sie in einem Unternehmen
 644 arbeiten können wie bei der [Unternehmen]. Es ist ein Kampf und was nicht unbedingt immer gut ist. Und, ja, also
 645 da sehe ich den Schlüssel da drin wie das auch in der Zukunft geregelt werden kann, wobei ich auf der anderen
 646 Seite sehe, dass viele Arbeitsplätze in traditionellen Branchen wegfallen werden durch Automatisierung. Also,
 647 große Branchen wie in der Versicherungsindustrie oder Bankenindustrie, Ihre Mutter arbeitet ja dort und mit ihr
 648 unterhalte ich mich öfters mal über das Thema. Das, was die Sparkasse da heute noch an Mitarbeitern hat, in zehn
 649 Jahren wird es die Hälfte sein, bin ich mir hundert Prozent sicher. Da werden diejenigen, die jetzt Kunden aktiv
 650 beraten, die werden weiterhin aktiv sein, aber die ganzen Sachbearbeiter, die da sind, die braucht kein Mensch
 651 mehr.

652
 653 I: Ja, ich meine, ich kriege es ja selbst mit. Bisschen mit Banken kenne ich mich auch aus, aber allein was jetzt,
 654 sage ich mal, kleines Investieren angeht, da geht man zum Beispiel ja nicht mehr zur Sparkasse, sondern zu Trade
 655 Republic.

656
 657 E11: Zu einem Fintech, genau.

658
 659 I: Genau, und man, mittlerweile weiß ja, also, ganz viele in meinem Alter wissen mehr darüber als man sich
 660 vielleicht von einem. Also, die denken von sich selbst, sie wissen besser Bescheid als ein Bankenberater teilweise
 661 durch diese ganzen auch natürlich viel kostengünstigeren Alternativen.

662
 663 E11: Das ist so und, ich sage mal, muss sich die Bankenbranche oder Finanzierungsbranche, hier die traditionelle
 664 Branche schon überlegen, wie sie in den nächsten Jahren reagieren wird, wenn ihr hauptsächliches Zielpublikum
 665 sich verändert (I: Ja) und auch das ist international dann ein Thema. Auch da haben wir in Deutschland einen
 666 enormen Nachholbedarf, wenn ich sehe, wie flexibel Startups in den USA finanziert werden, wie die, wie schnell

- 667 die an Geldquellen kommen, ja. Ich arbeite sehr, sehr eng zusammen mit dem [Name] vom Summit. Mit dem habe
668 ich zusammen studiert hier.
- 669
- 670 I: Ja, ja, ich habe mal ein Praktikum bei SAP gemacht. Ich sage mal, da hatte der auch seine Finger im Spiel.
- 671
- 672 E11: Ja, aber wir sind uns mit dem [Name] sind wir uns einig, dass wir wesentlich mehr machen könnten, wenn
673 da das Augenmerk der Unterstützung auch drauf gelegt würde und nicht nur auf die traditionellen Dinge.
- 674
- 675 I: Ja, hängt halt oft von einzelnen Personen ab wie jetzt beim [Name] zum Beispiel.
- 676
- 677 E11: Ja, es hängt sehr davon ab und es hängt natürlich auch von den Verbindungen ab und wir haben ja das Glück,
678 dass wir hier eine gute Verbindung haben zum, nach, nach Düsseldorf zum Wirtschaftsminister und da deswegen
679 kommt da auch viel rein und an so Leute wie dem [Name] hängen dann viele Dinge, ja, aber so ist es. It's People-
680 Business.
- 681
- 682 I: Genau, eine abschließende Frage, die stelle ich eigentlich immer, aber wahrscheinlich haben Sie da auch schon
683 viel zu gesagt. Was würden Sie denn sagen, was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?
- 684
- 685 E11: Herzblut. Wissen Sie, was ich meine damit?
- 686
- 687 I: Ja, aber.
- 688
- 689 E11: Also, ein hohes persönliches Engagement.
- 690
- 691 I: In jedem Ihrer Projekte?
- 692
- 693 E11: Man muss die, will jetzt nicht pathetisch werden, aber man muss sich halt sehr mit der Aufgabe identifizieren
694 und sich sehr in die Themen reinknien, ja, sich sehr engagieren. Engagement ist eigentlich alles und das ist auch
695 ein Punkt, den ich von meinen Mitarbeitern erwarte. Wenn wir neue Leute kriegen, ich erwarte von denen nicht,
696 dass sie sich in unseren Themen schon auskennen. Ich erwarte einfach, dass sie die Bereitschaft haben zu lernen
697 und sich mit den neuen Themen auseinanderzusetzen. Ein hohes persönliches Engagement und Fleiß, das ist aber
698 immer schon so gewesen, ja, und das ist eigentlich der Punkt, den ich als, also, den ich gerade in dem Thema der
699 Human Resources als Schlüsselfaktor ansehe, ja.
- 700
- 701 I: Es ist natürlich schwierig zu messen und wieder zu kontrollieren.
- 702
- 703 E11: Ja, aber Sie müssen sich davon befreien oder wir müssen uns davon befreien, alles kontrollieren zu wollen,
704 sondern wir müssen. Das mag in bestimmten Branchen, wo man Fließbänder hat, alles okay sein, wo man das alles
705 messen kann, ja, aber in innovativen Branchen, wo Schnelligkeit, Handlungsschnelligkeit gefragt ist, da müssen
706 Sie, da müssen Sie, da dürfen Sie keine, da dürfen Sie Kontrolle nicht als Barrieren aufbauen, ja. Das ist elementar.
707 Da müssen Sie auch mal vertrauen (I: Ja). Anders geht es nicht.
- 708
- 709 I: Ja, das wäre es von meiner Seite. Das war meine letzte Frage, außer Sie haben von sich aus, Sie kennen ja jetzt
710 mein Thema zur Genüge, Hinweise.
- 711
- 712 E11: Also, ich würde mich freuen, wenn ich das Ergebnis irgendwann sehen kann, aber bitte nicht als Buch, son-
713 dern als digitales Format.
- 714
- 715 I: Ja, ich werde es versuchen. Also, ich werde alles daran setzen, das auch als ordentliches PDF, also auch digita-
716 lisiert zur Verfügung zu stellen. Es wird nämlich ein dickes Buch. Das weiß ich leider jetzt schon.
- 717
- 718 E11: Okay.

Anhang 3.2.12: Interview 12

Transkriptionskopf Interview 12			
Datum:	28. April 2022	Expertenkürzel:	E12
Dauer (min):	34:17	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 12	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 111: Transkriptionskopf Experteninterview 12

1 I: Genau, also ich mache das immer so, dass ich erstmal vorstelle, was ich hier überhaupt mache und untersuche
2 und vielleicht auch ein bisschen die Methodik und auch die, diese ganzen Themen und vielleicht auch Fragen, die
3 ich Ihnen da zugeschickt hab also wie ich jetzt das jetzt, das Gespräch überhaupt führen will. Also mein Thema
4 ist ja Flexibilität im Mittelstand das ist Teil oder das ist halt der Titel meiner Doktorarbeit. Ich bin am Lehrstuhl
5 für Personalmanagement und Organisation hier an der Uni Siegen also am Unteren Schloss sitzen wir, oder unser
6 Lehrstuhl. Für meine Masterarbeit war ich auch hier schon in Siegen unterwegs, obwohl ich damals noch in Müns-
7 ter meinen Master gemacht habe. Da ging es um geopolitische Risiken im Mittelstand, also immer noch aktuell.
8 Damals war es die Krim, heute ist es also ähnlich, nur in einem schlimmeren Ausmaß. Also es war damals aktuell,
9 ist heute vielleicht noch aktueller. Aber heute geht es mir generell um Flexibilität und meine Zielgruppe sind
10 eigentümergeführte Unternehmen und eben vor allen Dingen die Position von geschäftsführenden Gesellschaftern,
11 Eigentümer, Manager, je nachdem wie man das benennen will. Also es geht mir jetzt nicht um Umsatzgröße,
12 Mitarbeiteranzahl; mir geht es eher beim Mittelstand um dieses Qualitative, um die Zielgruppe einfach, das halt
13 das sozusagen in einer Hand ist, Eigentum und Geschäftsführung jetzt nicht immer in einer Position, kann auch
14 ein Management-Team sein, kann auch ein, ein Fremdmanager oder mehrere drin sein, auf jeden Fall, dass da ein
15 gewisser Anteil an Verschränkung der beiden Sachen, sag' ich mal, besteht. So, wie habe ich das aufgebaut: also
16 erstmal natürlich gehört dazu die ganze Theorie, deswegen vielleicht sind einige Fragen davon vielleicht ein biss-
17 chen sehr konzeptionell abstrakt oder theoretisch für Sie, das habe ich jetzt schon öfter gehört in den Interviews,
18 aber das ist auch überhaupt nicht schlimm. Danach hatte ich eine statistische Umfrage, die habe ich ausgewertet,
19 das ist mein viertes Kapitel und fünftes ist die qualitative Befragung also Inhaltsanalyse, sowas und ja mir geht es
20 um Flexibilität in der Geschäftsführung einerseits also wirklich personenbezogen und dann einmal im Unterneh-
21 men Prozesse, Strukturen, Kommunikation sowas und meine Erfolgskriterien, sag ich mal, sind Innovationskraft
22 und Beweglichkeit am Ende und natürlich auch ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil im Sinne von lange Tradition,
23 lange schon im Geschäft und auch erfolgreich. Und zu der Methodik "Experteninterview": Eigentlich geht es mir
24 darum, dass man diese Themen, dass ich die nicht vergesse. So ein Leitfaden, der ist eher für mich und es geht mir
25 jetzt halt nicht um irgendwie Fragen richtig falsch oder so sondern eigentlich soll sich nur so ein relativ freies
26 Gespräch entwickeln im Sinne von, dass ich einfach mal hier und da nachfrage, vielleicht Schwerpunkte setze und
27 im Groben geht es um Flexibilität von Ihnen, von dem Unternehmen als Organisation, der Rolle der Familie viel-
28 leicht dahinter, Innovationskraft und Wettbewerbsvorteile und natürlich auch Impulse von außen, vielleicht auch
29 aus dem Unternehmen die Komplexität mit der man heutzutage arbeiten muss in der Geschäftsführung und darum
30 soll es eigentlich gehen. (E12: Okay). Das als Einleitendes und dann fange ich einfach sofort an. Das erste
31 Themenfeld bei mir ist eigentlich nur sowas wie die Rahmendaten, also Ihre Position, Unternehmen so die Kerndaten
32 zu Ihrem Unternehmen. (E12: Wollen Sie konkret nachfragen oder soll ich so ein bisschen) Achso, ja ich, bei mir
33 steht jetzt hier Ihre Position. Das ist aber eigentlich schon deutlich, und dann sowas wie Branche, Mitarbeiter,
34 Exportanteil oder wie alt Ihr Unternehmen ist.

35
36 E12: Ja, also, ich habe mir natürlich den Fragebogen vorher mal angesehen und durchgesehen und natürlich fand
37 ich die ersten Fragen die einfachsten für mich. Von daher das ist kein Problem. Also uns gibt es seit 1919, auch
38 wenn man so will eigentlich in Siegen, also ursprünglich, also die Gründung war in Siegen-Eiserfeld, aber man ist
39 dann schon nach kurzer Zeit hier an den [Geschäftssitz] gezogen. Das heißt, wir sind hier vielleicht fürs Siegerland
40 nicht, also für das Siegerland kein Dinosaurier, aber, ich sag mal, wir sind ja schon Tradition und sind ja jetzt auch
41 schon 100 Jahre alt, somit. Ja, die Firma ist eigentlich seit jeher also schon die ganzen Jahre auch immer inhaber-
42 geführt gewesen, aber man muss sagen, mit der Zeit von verschiedenen Familien und unser Familienstamm bezie-
43 hungsweise der von der Partnerfamilie ist jetzt seit 1989 im Unternehmen beziehungsweise hat das Unternehmen
44 übernommen zu der Zeit und ja es sind zwei Familien in der Zeit, die das Unternehmen, also, besitzen, wenn man
45 so will, als Gesellschafter und natürlich sind dann auch quasi aus den Familien hier die Geschäftsführer bestellt.
46 Mein Vater selbst und auch der Vater von meinem Partner, also das haben Sie ja auch vielleicht an der Kommu-
47 nikation gesehen, Sie konnten sich ja aussuchen, ob Sie mit mir sprechen wollten oder mit dem [Geschäftspartner]
48 völlig wertfrei. Der [Geschäftspartner] ist also auch quasi auch die zweite Generation von der Familie, die jetzt
49 hier im Unternehmen in der Geschäftsführung ist. Der [Geschäftspartner] macht das jetzt schon einige Jahre länger,

ich jetzt erst seit 4-5 Jahren, 5 Jahren, muss ich gerade selber überlegen, 5 Jahre müssten es mittlerweile schon sein. Und ja, so ist im Grunde genommen die Struktur beziehungsweise die ja so sind die Familienverhältnisse in der Gesellschaft. Also 1919, immer inhabergeführt, familiengeführt, 1989 unsere beiden Familien haben das dann übernommen. Es waren, muss man fairerweise sagen, ursprünglich sogar 3 Familien in 89, die da eingestiegen sind, aber man hat dann, glaube 2006 war das, oder etwas vorher, war es dann so, dass eine Familie rausgegangen ist aus der Unternehmung und somit haben dann die beiden Familienstämme das weitergeführt und jetzt halt so die letzten 10-15 Jahre auch dann nochmal der Generationswechsel innerhalb der Familie und was die Geschäftsführung angeht beziehungsweise auch das Mitreinnehen von meiner Person oder der Person von [Geschäftspartner] in die Gesellschafterstruktur.

I: Und wieviel Mitarbeiter haben Sie?

E12: Wir haben jetzt so knapp 70 Mitarbeiter, round about. Ist ja auch immer die Frage der KMU Definition, also KMU ist ja auch ein sehr weiter Begriff.

I: Ja genau, Ja mir, wie gesagt mir geht es gar nicht um die statistischen Zahlen. Ich meine es gibt ja auch riesige Familienunternehmen, es gibt aber auch winzige, je nachdem welche Definition man sich jetzt ranzieht. Bei mir geht's halt einfach nur, wie Sie gesagt haben, inhabergeführt. Das ist eigentlich nur ein, das Merkmal, was mich interessiert. Ja, damit wären eigentlich die Rahmendaten bei mir auch schon abgehakt. Also, ich frage immer noch nach dem Exportanteil, weil es da immer teilweise große interessante Unterschiede gibt zwischen den Unternehmen.

E12: Ja, also was noch ein bisschen fehlt ist vielleicht noch die Branche also (I: ja stimmt), wir sind ja, wir haben zwei Geschäftsbereiche im Wesentlichen. Einmal die Lohn-Wärmebehandlung, die wir jetzt hier, sagen wir mal, im historischen Teil, haben und dann haben wir noch oben, auf der, auf dem [zweiter Standort], unsere Zerspannung also eine CNC-Bearbeitung, im weitesten Sinne eine mechanische Bearbeitung. Sind aber im weitesten Umfeld in beiden Bereichen ein Dienstleister und da ist auch der Exportanteil ein bisschen unterschiedlich. Von der Wärmebehandlung haben wir 90-95 % im Inland, sind also auch sehr regional tätig, halt im Siegerland und Umkreis. Das sieht bei der CNC Bearbeitung ein bisschen anders aus. Da ist vielleicht die Quote, ich will jetzt nichts Falsches sagen, aber die schätze ich so mit 20 % schon auch ein, 25 % auch ins europäische Ausland, aber der Rest läuft auch innerdeutsch, also wenn man jetzt einen Mittelwert bilden würde, würde ich sagen, wenn Sie da mit 10 % Exportquote ansetzen, ist das in Ordnung.

I: Alles klar, okay, ja, dann wäre das erste Themenfeld für mich abgearbeitet und das nächste heißt bei mir dann „Quellen der dynamischen Fähigkeiten“, genau, so heißt es in der Theorie. Was ich damit meine ist, also erstmal davon ausgehend, wenn Sie sich als dynamisch oder auch das Unternehmen als dynamisch bezeichnen würden, mir geht es jetzt aber eigentlich eher um Sie als Geschäftsführer, was meinen Sie denn, warum sind Sie dynamisch? Ist es, weil Sie viel Praxiserfahrung haben, also um ein paar Beispiele zu nennen, oder aufgrund von Charaktereigenschaften oder ist das von der Familie praktisch schon geprägt worden?

E12: Also, ich denke, es ist irgendwie eine Mischung aus allem, muss man so sagen. Also, bei uns, also in unserer Branche hat das sicherlich was die fachliche Kompetenz, also von mir, also was meine Person angeht, hat das halt schon was mit Erfahrung zu tun. Das heißt, man selber eignet sich halt über die Jahre Erfahrung an und da ist es, sagen wir mal, wird es fast egal, in welcher Position man ist. Also das ist jetzt egal, ob ich das bin oder ob das ein Mitarbeiter von uns ist. Das heißt für mich die Berufserfahrung spielt eine große Rolle meiner Meinung nach. Und dann haben Sie gesagt von der Familie her. Ist die Frage: Wie meinen Sie das mit der Familie? Meinen Sie jetzt die Prägung durch die Familie oder meinen Sie die Kommunikation innerhalb der Familie, was das angeht?

I: Ja, mehrere Punkte. Sie hatten zum Beispiel eben Generationswechsel angesprochen, das ist ja immer so ein, sage ich mal, einschneidender Punkt wo man vielleicht neue Impulse setzen kann, zum Beispiel hätte es oder könnte es ja sein, dass Sie gesagt haben: „Okay, hier und da müssen, will ich auf jeden Fall persönlich auch mal neue Impulse setzen.“ Das wäre ein Punkt der Dynamik. Oder würden Sie, Sie können ja auch sagen: „Die Vorgängergeneration, die war schon dynamisch und hat mir das beigebracht.“

E12: Ja, das ist jetzt auch wieder eine gute Frage. Also ich würde, also ich würde sagen, von der Erfahrung, die ich gemacht habe, dass es sicherlich bewährte Sachen gibt auch in Bezug auf die Dynamik aber, dass jeder etwas Neues mit in die Unternehmung einbringt und auch seine eigenen Ideen hat und dadurch auch wiederum im Unternehmen wird dann eine eigene, eine neue Dynamik, sagen wir mal generiert, ich würde sagen, es gibt beides. Aber es liegt ja schon an der Sache an sich, dass man Sachen anders macht wie der Vater vielleicht und halt auch Sachen nochmal anders hinterfragt und durch diese durch diese neuere Situation kommt natürlich auch damit eine gewisse Dynamik ins Unternehmen, weil einfach neue Prozesse angestoßen werden, neue Ideen angegangen werden und sofern glaube ich, dass das schon auch, also einmal Berufserfahrung ist, aber auf der einen Seite auch

112 dieses Thema, es kommt eine neue Person, die hat einfach neue Ideen und bringt dort einfach neue Impulse mit
 113 und das gibt sicherlich auch für das Unternehmen dann nochmal einen gewissen Schub.

114
 115 I: Und würden, also würden Sie Ihr Unternehmen denn als dynamisch bezeichnen oder ist es erforderlich?
 116

117 E12: Das muss ich doch jetzt.
 118

119 I: Ja, natürlich, ich weiß, die Frage stelle ich immer. Aber ich meine, Sie haben ja auch wahrscheinlich Vergleiche
 120 oder Unternehmen vielleicht, die Sie auch kennen, andere Unternehmen. Würden Sie da sagen, Sie sind besonders
 121 dynamisch oder würden Sie vielleicht sagen, Sie sind in einer Branche oder Nische tätig, wo es vielleicht gar nicht
 122 so erforderlich ist?
 123

124 E12: Naja, also ich würde sagen, auch jetzt mit Blick auf den Schwerpunkt hier der Wärmebehandlung für die ich
 125 auch verantwortlich bin, ist es so, man muss halt den Kunden kennen, man muss die Kunden, den Kundenbedarf
 126 kennen und wenn man den Kundenbedarf kennt, muss man sich halt auch in den Kunden reinversetzen, was
 127 braucht der, was sind, sagen wir mal, wesentliche, wichtige Merkmale für ihn und muss natürlich auch den Markt
 128 beobachten, wie steht das Unternehmen selbst im Markt zu Marktbegleitern. Gerade wenn man Dienstleister ist,
 129 ist man halt bisweilen in gewissen Teilen auch vergleichbar und da muss man zum einen schauen, dass man dem
 130 Kunden immer auch eine bestmögliche Lösung anbietet und man muss natürlich schauen, wie kann ich dann auch
 131 für den Kunden Mehrwerte generieren. Und ich sage mal, Mehrwerte generieren und Lösungen generieren, das ist
 132 ja schon eine gewisse Dynamik in sich, weil ich muss mich halt mit dem Kunden beschäftigen und ich muss im
 133 Grunde genommen besser sein oder mehr bieten können oder neuere Dinge dem bieten können als der Marktbe-
 134 gleiter im Zweifelsfall dann. Und da haben wir auch in der Praxis schon die ein oder andere Sache jetzt auch neu
 135 angegangen. Wir haben zum Beispiel noch eine Online-Auftragsverfolgung für unsere Kunden platziert, wo wir
 136 uns auch von Marktbegleitern abheben. Das ist so ein Thema, wo man einfach sagt, es geht um den Service, um
 137 einen Mehrwert im Service. Es gibt aber auch, sage ich mal, andere Beispiele aus der Praxis. Wenn wir uns auf
 138 die Wärmebehandlung jetzt beziehen, dass Kunden bei uns, sage ich mal, eine gewisse Wärmebehandlung anfra-
 139 gen, wir die Kunden aber dahingehend noch beraten in Bezug auf die Wärmebehandlung und vielleicht sogar etwas
 140 Alternatives, was Neuere, was Besseres vorschlagen als der Kunde zunächst angefragt hat und nicht nur das
 141 Verfahren dann anbieten, sondern Ihm damit auch eine neue Lösung bieten für sein Produkt für sein Anwendungs-
 142 fall. Und, ich sage mal, es sind so zwei Säulen, wo man eigentlich sieht, das sind aber auch so zwei Beispiele für
 143 Dynamik letzten Endes, ja. Also, das sind neue Facetten, die wir da auch letzten Endes aufgetan haben, also ich,
 144 ja.
 145

146 I: Würden Sie denn, also erstmal Beispiele helfen mir immer sehr gut. Also wenn Sie jetzt das nicht in so abstrakten
 147 Begriffen wie ich hier formulieren wollen oder können, können Sie auch immer Beispiele, die Sie mit Dynamik
 148 oder Flexibilität verbinden, nennen oder mir erklären, weil das hilft mir auf jeden Fall auch. Mir geht es ja darum,
 149 eben das Abstrakte wegzulassen und jetzt wirklich dahinter zu gucken, was hinter diesen ganzen statistischen
 150 Zahlen und so steckt. Meine Frage jetzt beispielsweise bei dynamischen Prozessen, Innovationsprozessen ist: Was
 151 ist denn Ihre Rolle? Sind Sie da noch technischer Experte oder sind Sie Moderator, Koordinator?
 152

153 E12: Also, ich muss natürlich mit meinen Mitarbeitern immer erstmal, wie ich eingangs schon sagte, die Themen
 154 aufnehmen und bewerten, also in erster Linie bin ich erstmal Moderator, weil ich ja die Impulse vom Kunden und
 155 von meinen Mitarbeitern erstmal aufnehme und dann auch bewerte und daraus Schlüsse ziehe. Das mache ich am
 156 Ende des Tages natürlich nicht alleine, sondern ich mache das mit meinem Führungsteam, so. Das heißt, ich sehe
 157 mich hier nicht als „One-Man-Show“, sondern ich bin eigentlich nur so stark, wie ich mit meinem Führungsteam
 158 bin. Aber natürlich werden halt entweder über direkten Kontakt mit dem Kunden oder über, ich sage mal, unmit-
 159 telbarem Kontakt mit dem Kunden über die, über die Führungskräfte werden halt Impulse aufgenommen und dann
 160 verarbeitet. Und klar dann wird erstmal in Anführungszeichen moderiert, aber ich denke, da gehört dann auch ein
 161 gewisses technisches Knowhow mit dazu. Also sei es jetzt bei der Wärmebehandlung selber, natürlich, aber letzten
 162 Endes auch bei der bei der Organisation, die man dann, sag ich mal, aufbauen möchte bzw. die Prozesse, die man
 163 dann aufbauen möchte. Und ich denke mal, dann muss auch wieder, müssen wieder mehrere Sachen zusammen-
 164 kommen. Also, erstmal Moderation aufnehmen und dann daraus natürlich mit dem Führungsteam auch die Sachen,
 165 sagen wir mal, ausbauen, vorantreiben und ja letzten Endes dann auch umsetzen.
 166

167 I: Würden Sie sich persönlich denn als flexibel bezeichnen?
 168

169 E12: Also, ich würde mich schon als flexibel bezeichnen, denn gerade hier bei uns im kleinen Mittelstand prasseln
 170 immer wieder neue Themen rein, sei es zeitlich, sei es von den Themenschwerpunkten, also da muss man schon
 171 äußerst flexibel sein. Also, ich habe sicherlich keinen Arbeitstag, wo ich sage, ich komme von 8 und bleibe bis 16
 172 oder bis 18 Uhr, sondern es ist, also, es variiert sehr, sehr stark und ich nehme mir teilweise auch noch Sachen vor

173 und da schaffe ich auch sicherlich einiges von an dem jeweiligen Tag, aber es prasseln immer sehr viele neue
174 Impulse jeden Tag auf mich ein und insofern muss ich da sehr dynamisch und flexibel sein.

175

176 I: Und wenn Sie jetzt schon Impulse sagen, das ist auch ein Begriff, den ich oft benutze. Sie sind ja Dienstleister,
177 hatten Sie gesagt, also arbeiten auch viel von der Kundenseite aus als Impuls. Gibt es denn noch Punkte, wo Sie
178 selbst Impulse setzen?

179

180 E12: In Richtung Kunden meinen Sie jetzt? Oder.

181

182 I: Ja, oder wo Sie sagen, ich habe eine Idee und ich treibe jetzt mal einen Innovationsprozess an oder gebe von mir
183 aus ein Impuls, der jetzt nicht auf Kundenseite entstanden ist in die Organisation, um vielleicht dann im Umkehr-
184 schluss ein neues Feld zu erschließen, neue Kunden zu gewinnen?

185

186 E12: Ja gut, also da gibt es jetzt auch, das ist ja auch schwierig da irgendwie eine Abgrenzung zu finden, was
187 nehme ich jetzt als Beispiel. Aber, ich sag mal, diese, diese Online-Auftragsverfolgung, das war schon eine Idee
188 von uns. Also beziehungsweise von mir, von meinem Team, die so am Markt zu platzieren für unsere Kunden.
189 Das war schon im Grunde eine Eigenentwicklung. Dann gibt es noch ein anderes Beispiel: Wir haben ein eigenes
190 Produkt auch, das ist also eine Synergie aus der Wärmebehandlung hier vor Ort und oben der Zerspanung. Das
191 sind Härtevergleichsplatten, da gehts um Härteprüfung, also sprich: Wir machen ja, ich weiß nicht, ob Ihnen das
192 was sagt, da machen wir ja – vereinfacht dargestellt – Metall hier hart, also was Weiches wird hart gemacht und
193 damit ich das bewerten kann, diesen Vorgang, ob das geklappt hat, muss ich auch natürlich die Härte prüfen. Also,
194 ist es hart geworden oder ist es nicht hart geworden. Und wir stellen für diese Prüfung Messmittel letzten Endes
195 her. Das ist also ein Produkt, also dementsprechend auch aus, ja aus Zerspanung und Wärmebehandlung, dieses
196 Prüfformat, was wir da herstellen. Das ist auch ein Eigengewächs. Das ist auch eine Innovation von uns. Also wir
197 haben uns damit beschäftigt, was können wir denn mit unserem, mit unserem Know-How, was wir über die ganzen
198 Jahre angesammelt haben, denn noch zusätzlich machen neben den Dienstleistungen und da kam uns die Idee für
199 dieses für dieses Produkt letzten Endes, das dann auch um Härtestellen und zu vertreiben und sind diese Sachen
200 so angegangen und das ist halt auch so ein Beispiel, dass man sich selbst überlegt hat, was können wir denn noch
201 tun, mit dem, was wir hier können und wie können wir das vielleicht dann auf dem Markt irgendwo verkaufen,
202 vertreiben, wie können wir da vielleicht auch eine neue Nische besetzen, die wir so vorher gar nicht besetzt haben.
203 Also, das ist auch so ein Beispiel dafür.

204

205 I: Sie hatten eben oder sich selbst als kleinen Mittelstand vielleicht auch bezeichnet, wo sehen, ich meine die Frage
206 liegt ja nahe, wo sehen Sie denn da die Vorteile bei der Art Ihres und der Größe Ihres Unternehmens im Vergleich
207 zu großen Unternehmen, Konzernen?

208

209 E12: Ja, also da sehe ich schon Unterschiede. Man hat, also es sollte so sein und bei uns ist das auch so, man hat
210 einfach flachere Hierarchien. Also, man hat kürzere Entscheidungswege als bei Großkonzernen im Regelfall und,
211 das ist das eine. Und ich glaube auch, dass dadurch gewisse Entscheidungen auch schneller getroffen werden
212 können einfach und das macht, glaube ich, einen kleinen gut geführten kleinen Mittelstand mit aus, dass der einfach
213 in der Beziehung agil ist und natürlich auch flexibel ist. Also, das ist schonmal ein Vorteil von einem kleinen
214 Mittelstand. Dann denke ich, das muss nicht so sein, aber ich denke, tendenziell ist das auch mehr so, dass halt der
215 kleine Mittelständler noch mehr dieses familiäre Flair hat und dadurch halt zumindest ist das, sagen wir mal, wie
216 soll ich sagen, die Moral ist das falsche Wort, es ist, sagen wir mal, so unser Leitbild, dass wir das auch mehr als
217 Familienbetrieb leben können und dass man das auch ein Stück weit neben der ganzen, sage ich mal, fachlichen
218 disziplinarischen Kompetenz irgendwo auch eher familiärer sieht und dadurch auch die Mitarbeiter, ich sage mal,
219 dass das einfach besser Hand in Hand geht. Also, man hat jetzt nicht diese Riesenstrukturen und der Mitarbeiter
220 kommt hier nachher und denkt: „Naja, ich gebe jetzt hier mein Kopf dann an der Stempeluhr wieder ab.“ Sondern
221 man hat schon das Gefühl, dass die Leute über den Tellerrand denken und einfach auch dieses Familienunterneh-
222 men, dieses, diesen Spirit mehr leben. Gerade bei den kleineren Unternehmen.

223

224 I: Also, ist praktisch eine Quelle Ihrer Flexibilität im gesamten Unternehmen jetzt gesehen auch sowas wie die,
225 wie die Kultur. Wo würden Sie denn sagen, auf Ihr Unternehmen als Ganzes oder auf die einzelnen Bereiche
226 geguckt, wo sind Sie da besonders flexibel und wo kann, kann immer noch mehr gehen was die Flexibilität angeht?

227

228 E12: Wo sind wir besonders flexibel und wo kann da noch mehr gehen? In Bezug auf das gesamte Unternehmen.
229 Das sind ja mehrere Fragen. Beziehungsweise Verteilungen. Naja gut, man muss schon sagen, vielleicht was eine
230 Rolle spielt ist, das ist auch vielleicht ein Nachteil von einem kleinen Mittelständler-Familienunternehmen, das
231 muss aber nicht so sein, das hat auch ein bisschen was mit der Marktposition zu tun, aber man hat, weil man, weil
232 man auch, weil das Unternehmen auch familiengeführt ist, inhabergeführt ist und nicht hier ein Aktienkonzern ist,
233 ist es jetzt halt nicht so locker was, ich sage ich mal, irgendwie massivste Entscheidungen anbelangt. Das heißt,
234 man muss schon auch das, was man hier ausgibt, erwirtschaften und es ist vielleicht anders wie in einem

235 aktiennotierten Unternehmen, wo man sagt: „Komm“, ich sehe da eine Chance oder geben wir mal Geld rein.“
 236 Aber am Ende des Tages musst du auch ganz knallhart für diese Zahlen gerade stehen. Man kann hier schonmal
 237 irgendwie was wagen, aber letzten Endes das Wagnis, was man eingeht, ist natürlich dann auch für das Unterneh-
 238 men oder auch für die Familie direkt ein volles Risiko. Deswegen müssen halt, sage ich mal, größere Entschei-
 239 dungen durchaus da auch mal besser überlegt sein und das ist natürlich so ein bisschen vielleicht ein Hemmnis für
 240 die Agilität, für die Flexibilität, weil man dann vielleicht nicht so agieren kann, wie ein Großkonzern das kann, in
 241 Sachen Investition, vielleicht auch mal zu sagen: „Komm“, wir machen mal ein neues Produktfeld auf und probie-
 242 ren einfach mal.“ Also, da würde ich sagen, ist man, das kann man nicht pauschalisieren, aber, ich sage mal, da ist
 243 man, vielleicht, in Bezug auf unser Unternehmen, vielleicht auch irgendwo ein bisschen limitierter.
 244

245 I: Was ich jetzt, also falls Sie noch was sagen wollen.
 246

247 E12: Ich überlege gerade noch, weil Sie auch nach Abteilungen gefragt hatten.
 248

249 I: Ja, ich meinte damit eher so, also ich habe das bei mir versucht mir zu erschließen, Organisationsflexibilitäten
 250 oder sowas wie Kultur, Prozesse, Strukturen. Einiges hatten Sie ja auch schon abgedeckt mit den flachen Hierar-
 251 chien, falls Ihnen da. Deswegen arbeite ich da mit Beispielen, falls Ihnen irgendwie ein Beispiel eingefallen wäre
 252 oder wäre oder vielleicht noch einfällt, wo Sie gemerkt haben: „Okay, hier hätte ich jetzt gerne noch mehr Optionen
 253 gehabt.“ Aber es liegt vielleicht in der Art des Unternehmens, dass das auch einfach nicht möglich ist, dann könn-
 254 ten Sie sowas immer sagen. Aber was halt ein anderes Feld ist, was halt da auch eine Rolle spielt, ist halt immer
 255 diese Art der Komplexität, weil die anderen Unternehmen, mit denen ich jetzt gesprochen hatte, die hatten das
 256 immer wieder betont, dass natürlich die Umstände, Entwicklungen, die technologischen Zyklen immer kürzer und
 257 anspruchsvoller werden. Wie sehen Sie das denn mit dem Umfeld und der Komplexität? Wie ist damit umzugehen?
 258 Geht das noch?
 259

260 E12: Also, über was ich so wahrnehme und auch die Mitarbeiter, das ist was, also, wirklich eine Herausforderung
 261 ist einfach diese Informationsflut, die man hat. Und das hat ja auch mit Technologie zu tun, mit Fortschritt zu tun,
 262 Digitalisierung und, ich sage mal, diese ganze Informationsflut über die verschiedenen Kanäle, sei es Telefon,
 263 arbeitsbezogene E-Mail, gut Fax spielt jetzt eine untergeordnete Rolle und das ist schon, das ist, glaube ich, schon
 264 über die ganzen Jahre immer mehr geworden. Und mit diesen ganzen Informationen, mit dieser ganzen Informa-
 265 tionsflut muss man halt umgehen und es bringt ja nichts, nur damit umzugehen, sondern man muss das ja auch
 266 kanalisieren. Also, es ist einmal die Menge, aber dann auch die Menge richtig zu kanalisieren im Betrieb und ich.
 267 Das ist, glaube ich, egal, ob es ein kleines oder ein Großunternehmen ist, da muss sich jedes Unternehmen halt
 268 seine Gedanken machen, wie es halt damit umgeht, auch jetzt mit diesen mit diesem Wandel jetzt über die Zeit
 269 und was natürlich da auch in aller Munde ist, ist das Thema halt Digitalisierung auch wirklich, weil ich denke
 270 einfach, wer sich da nicht kontinuierlich mit beschäftigt, der wird am Ende des Tages immer mehr Nachteile haben
 271 und wahrscheinlich auch an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen, weil einfach andere Marktbegleiter oder andere Fir-
 272 men sich da mittlerweile besser aufgestellt haben. Also, ich glaube ein Unternehmen muss auch ständig beim
 273 Thema Digitalisierung mit dabei sein und ich sehe tatsächlich auch bei uns im Unternehmen, wie komplex das halt
 274 bisweilen ist. Das ist zum Beispiel eine Sache, die ich persönlich wieder erlebt habe. Da geht es auch darum. Wir
 275 haben zum Beispiel ein Dokumentenmanagementsystem schon viele Jahre, also schon waren da recht früh mit
 276 dabei. Haben aber auch vor 3, 4 Jahren das nochmal einfach neu aufgerollt, neu aufgelegt. Und wenn man da
 277 einfach mal sieht, wie komplex einfach dann doch teilweise die ganzen Prozesse von Dokumenten sind, die Zu-
 278 sammenhänge zwischen den Prozessen, habe ich das auch unterschätzt sowas einzuführen und dann auch wirklich
 279 gut einzuführen, sage ich mal. Und das ist, denke ich, schon ein Thema, also diese Datenflut allgemein, die Digi-
 280 talisierung, die Prozesse da einzuführen, da würde ich schon sagen, das ist schon eine große Herausforderung. Und
 281 das wird tendenziell eher immer, immer mehr, immer mehr werden.
 282

283 I. Okay, und Sie als Person also in Ihrer Position als Geschäftsführer: Können Sie damit noch umgehen? Empfin-
 284 den Sie das nur als Herausforderung oder hier und da auch als Chance, dass halt mehr an Informationen und
 285 Technologie verfügbar ist?
 286

287 E12: Also, ich sage mal in Bezug auf die Kommunikation auf alle Fälle beides, also als Chance, wenn ich mich da
 288 gut organisiere. Wenn ich mich da im Verhältnis zu anderen Marktbegleitern vor allem gut organisiere, natürlich
 289 habe ich dann einen Vorteil, weil ich dann auch weniger Ressource benötige, indem ich gut organisiert bin und
 290 dann einfach effizienter arbeiten kann, aber es ist natürlich im gleichen Teile selbst für mich ein Risiko, wenn ich
 291 das nicht gut, gut meistere, wenn ich das nicht gut manage für uns, für unsere Firma. Also.
 292

293 I: Sie hatten ganz am Anfang gesagt, Sie sind ja jetzt auch schon über 100 Jahre alt (E12: Ich nicht, aber das
 294 Unternehmen), genau, okay. Und Sie, und Sie sind dann, ist das die zweite Generation? Also wenn Sie jetzt sagen
 295 seit 1989, würden Sie sagen, ist die zweite Generation, in der das in dieser Form geführt wird? Also die diese
 296 Familie? Genau, ja. Aber das Unternehmen an sich besteht ja schon sehr lange, ist dementsprechend auch

297 erfolgreich, weil lange Tradition spricht ja immer für sich. Was meinen Sie denn, worin liegt dieser langfristige
 298 Wettbewerbsvorteil? Ist das oder man kann ja auch im Zeitverlauf sehen, es hat sich immer bewegt in andere
 299 Geschäftsfelder, vielleicht wo sehen Sie da den Schlüssel zu dieser Langfristigkeit?

300

301 E12: Ja, ich kann mir das jetzt ein bisschen einfach machen, aber dann haben wir nicht so viel, wo wir drüber
 302 diskutieren können. Ich glaube, was uns als Firma, die ganzen Jahre, auch die vielen Jahrzehnte ausgemacht hat,
 303 ist einfach wirklich die Beratung des Kunden. Also, das ist auf alle Fälle, sagen wir mal, so ein Schlüssel- ja so
 304 ein Schlüsselmerkmal für uns, dass wir einfach nicht nur die Dienstleistung anbieten und sagen: „Bring‘ mal wir
 305 machen.“ Sondern dass wir den Kunden schon von vorne bis hinten wirklich abholen und auch beraten, eingehend
 306 beraten und letzten Endes auf Probleme hinweisen und ja denen durch Innovation durch, sagen wir mal, geänderte
 307 Prozesse, Verfahren, vielleicht auch Umstellungen, Verbesserungen einfach immer die beste Lösung bieten. Und,
 308 ich glaube, das hat uns als Firma auch die ganzen Jahre immer stark gemacht und das ist auch eine Herausforderung,
 309 dieses Niveau auch für die nächsten Jahre dann hoch zu halten, denn in der Wärmebehandlung ist es zumindest
 310 so, dass das sehr viel mit Erfahrung zu tun hat, also einfach mit dem mit dem Know-How, was, was man aber
 311 auch über die Jahre erst aneignet. Das heißt, es ist hier sehr, sehr wichtig auch einen guten Altersmix zu haben von
 312 jung über mittel bis alt, denn die alten Hasen sind eigentlich im Zweifelsfalle die, die wirklich wissen, wie Wärmebehandlung
 313 läuft und auch was man machen kann und was man vielleicht auch entwickeln kann. Und die Jungen
 314 wiederum haben vielleicht andere Ideen, andere Methoden da, das organisatorisch vielleicht auch zu betrachten
 315 oder ranzugehen und ich glaube, also Überschrift ist einfach für uns diese Beratungskompetenz zu haben,
 316 hochzuhalten und wenn man das jetzt mal so sich ein bisschen feiner sich anschaut einfach, eine gute Altersstruktur
 317 zu haben, einen guten Mix zu haben mit Alt und Jung, also Erfahrung und, ich sage mal, mit jungen Leuten, die
 318 vielleicht auch wieder, so wie ich es eingangs sagte, neue Impulse einbringen, neue Ideen haben, neue Prozesse
 319 einführen wollen. Dass das halt einfach gut ineinander, Hand in Hand einhergeht, ja.

320

321 I: Genau, und ist schon eine der letzten Fragen dann: Wenn man jetzt in die Zukunft blickt, sehen Sie da andere
 322 vollkommen neuartige Herausforderungen auf Sie zukommen und vielleicht auch sehen Sie vielleicht für Ihr Unternehmen
 323 ein neues Geschäftsfeld in entfernter Zukunft auftauchen, dass Sie vielleicht anstreben?

324

325 E12: Also, Sie haben die Frage zum einen nach Herausforderungen und wenn man so will nach Chancen eigentlich? (I: Genau). Also, als Unternehmer muss man immer versuchen, natürlich Chancen zu sehen. Ich glaube aber,
 326 da bin ich da ein bisschen grün hinter den Ohren, dass das auch die vergangenen Jahre nicht anders gewesen ist.
 327 Also ich glaube, man hat immer als Unternehmer die Aufgabe, sich den Markt anzugucken, zu sehen, wie man am
 328 Markt steht und trotzdem neben diesem Markt, in dem man sich befindet oder bewegt, auch zu überlegen, was
 329 kann ich mit meinem Wissen, mit meinem Potenzial, mit meinen Mitarbeitern, mit meinen Maschinen denn noch
 330 alles machen und gibt es da noch neue Wege, die ich einschlagen kann. Und das war ja dieses Beispiel von den
 331 Härtevergleichsplatten jetzt, was ich mal eigens auch nannte, und ich glaube, das ist auch weil es kein neues
 332 Thema, also ich glaube, die Art und Weise, sich dann damit zu beschäftigen, die war früher wie heute gleich. Ich
 333 glaube, dass einfach heute, also jetzt oder auch für die Zukunft, die Rahmenbedingungen andere sind, wie früher,
 334 ja. Ohne da jetzt vielleicht zu sehr ins Detail gehen zu wollen. Ich sagte so ein Thema wie eben Digitalisierung
 335 aber auch jetzt aktuell die ganzen geopolitischen Themen für uns auch natürlich allen voran Energiethemen spielen
 336 für uns eine große Rolle, Nachhaltigkeit. Das sind ja alles Themen, die gab es früher vielleicht auch schon, aber
 337 natürlich nicht in der Ausprägung. Also man hat sich, sage ich mal jetzt vor 50 Jahren sicherlich nicht damit
 338 auseinander gesetzt, irgendwo muss ich, möchte ich Grünstrom beziehen, muss ich, möchte ich ein Umweltmanagement
 339 haben, ja, muss ich, möchte ich digitalisieren. Da ging es halt vielleicht mehr um die Kernleistung an
 340 sich und um die, um die, um die, dass man die halt gut erbringt, aber man muss halt heute auf sehr, sehr vielen
 341 Disziplinen und teilweise auch, ich sage mal, ich will jetzt sagen nicht neuen Disziplinen, aber Disziplinen, die
 342 heute eine andere Rolle spielen, gut sein, sich mit beschäftigen und ich glaube, das ist halt ein Thema, dass sich
 343 einfach die Rahmenbedingungen geändert haben für die Zukunft.

344

345 I: Ja, also ich habe tatsächlich alle Themenfelder abgedeckt, außer Sie sagen jetzt, Sie kennen ja jetzt ungefähr
 346 meine Thematik und meine Fragen und wie ich die stelle, außer Sie sagen jetzt, Sie haben jetzt noch etwas sehr
 347 Wichtiges oder ein Erfolgsgeheimnis hinzuzufügen, was ich noch nicht abgefragt habe.

348

349 E12: Oh, jetzt wird es ja jetzt sehr speziell. Also wenn ich jetzt ein Erfolgsgeheimnis hätte, was ich so pauschal
 350 mitgeben könnte, dann müsste ich das ja schon abstrahieren, damit Sie mir das nachher nicht klauen, nein, Spaß
 351 beiseite. Nein, also kann ich Ihnen jetzt nicht so sagen, also ich hoffe, ich konnte dir so ein bisschen einen Eindruck
 352 vermitteln und ich fand es eigentlich auch ganz gut wie Sie die, sagen wir mal, sehr abstrakten Fragen so ein
 353 bisschen in die Praxis, sage ich mal, umgesetzt haben, war dann für mich doch ein bisschen einfacher als ich das
 354 zunächst dachte, aber nein, eigentlich erstmal da nichts zu hinzuzufügen.

355

Anhang 3.2.13: Interview 13

Transkriptionskopf Interview 13			
Datum:	28. April 2022	Expertenkürzel:	E13
Dauer (min):	42:22	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 13	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 112: Transkriptionskopf Experteninterview 13

1 I: Genau, und ab jetzt wird aufgenommen (E13: Ja). Ich fange einfach mal an, also, so zu erläutern: Also, wie
2 gesagt, mein Forschungsprojekt heißt „Flexibilität im Mittelstand“ ganz grob gesagt. Also, ich bin wissenschaft-
3 licher Mitarbeiter an der Uni Siegen. Lehrstuhl ist für Personalmanagement und Organisation. Mein Fachgebiet
4 oder wo ich jetzt versuche, Experte für zu werden, ist dann Flexibilität im Mittelstand. Mittelstand bei mir ist
5 inhabergeführt, eigentümergeführt, also praktisch Eigentum und Geschäftsführung verschränkt. Also, klar, es gibt
6 immer auch mal Managementteams, wo vielleicht auch mal ein Fremdmanager sozusagen drin ist, aber dass zu-
7 mindest ein gewisser Anteil praktisch in einer Hand ist. Das ist bei mir das Wichtige. Also weniger quantitatives,
8 Umsatzzahlen oder so weiter. Das ist bei mir nicht so wichtig, sondern das Kriterium. genau, das ist Teil meiner
9 Dissertation, also Doktorarbeit. Im ersten Teil, da hattest du ja auch teilgenommen, habe ich das Statistische ge-
10 macht, ausgewertet. Da ist zum Glück auch was Sinnvolles rausgekommen, da hat man immer die Angst, dass da
11 nachher überhaupt nichts rauskommt, nichts signifikantes, aber das kam zum Glück raus und jetzt will ich halt im
12 zweiten Teil gucken, was steckt denn hinter den Koeffizienten und so weiter. Deswegen mache ich jetzt die Inter-
13 views. Genau, Zielgruppe eigentümer- oder oft wird mir gesagt geschäftsführende Gesellschafter. So nennen die-
14 jenigen sich dann. Ich hatte jetzt. Also, du bist mein 13. Interview dafür. Hauptsächlich Siegerland und noch ein
15 bisschen weiter waren ein paar, auch Richtung Köln, das war dann auch eher über Zoom. Genau, das wäre es dazu.
16 Ach, genau, dann noch zur Methodik. Ich habe ja diesen Leitfaden auch dir geschickt (E13: Ja). Meiner ist jetzt
17 hier gerade ein bisschen ausführlicher, aber im Prinzip geht es mir auch nicht darum, dass da richtig, falsch ir-
18 gendwas geantwortet wird oder dass da hochwissenschaftliche Aussagen zu kommen, sondern das war, das ist nur
19 so eine Erinnerung an mich, dass ich die Themenfelder da abarbeite. Mir geht es um die Flexibilität in der Ge-
20 schäftsführung. Also wirklich auf deine Person in dem Fall bezogen und dann Flexibilität in der Organisation,
21 also, eher so etwas Strukturelles, Hierarchien, Kommunikation, Prozesse und so weiter und als abhängige Variable,
22 wenn wir schon da bei der Statistik sind, hatte ich so etwas wie Innovationskraft und weil es ja Familienunterneh-
23 men ist, auch so etwas wie langfristiger Wettbewerbsvorteil, also schon sehr lange im Geschäft. Eben hatte ich ein
24 Unternehmen, das 1990 gegründet war. In Siegen gibt es ja teilweise noch viel Ältere. Also, die schreiben sich ja
25 teilweise auf die Fahne, dass sie da die ältesten Unternehmen Deutschlands sind und darum geht es mir nur. Und
26 es geht mir jetzt wie gesagt nicht darum, dass wir die Fragen abarbeiten, sondern (E13: Ja, ich hab so einmal so
27 ein bisschen überflogen). Ja, genau, manche haben sich da wirklich unfassbar genau darauf vorbereitet. Das ist gar
28 nicht nötig, sondern das soll, genau, das soll halt eine freie Antwort sein und wenn du dann merkst: „Okay, das ist
29 viel zu technisch, zu theoretisch formuliert.“ Dann kannst du das sagen und was mir auch hilft, das habe ich ja
30 mittlerweile gelernt, auch in den anderen Gesprächen, kannst du auch so in Beispielen antworten. Also, wenn dir
31 irgendwie einfällt, dir ist etwas Innovatives in den letzten Jahren begegnet, dann eher den Prozess.

32
33 E13: Ja, das ist wahrscheinlich so das Thema, wo ich am meisten drauf zu sprechen kommen. Ich kann es ja erst
34 mal oder vorwiegend nur auf unser Unternehmen abbilden (I: Genau). Da habe ich ja zu allem, was ich da auch
35 gelesen habe, habe ich ja irgendein Beispiel im Kopf.

36
37 I: Das hilft mir sogar am Ende mehr, als wenn du halt versuchst, ich meine, ich muss mir das ja auch alles durch-
38 lesen, irgendwie in so abstrakten Begriffen zu antworten, von wegen, ich habe diese Flexibilitätskategorien. Da ist

39 es mir wichtiger, du beschreibst einfach so, was ihr macht und dann werde ich nachher sagen: „Okay, das lässt
40 sich da einordnen. Das passt dazu.“ Genau.

41

42 E13: Ja, ich denke, da gibt es ein paar Dinge, wenn wir hier durchgehen, wirst du wahrscheinlich sofort sehen:
43 „Ja, das meinte ich dann oder da findet man es auch wieder.“ Und ich glaube, bei uns findet man es sehr schön
44 wieder, was jetzt gleich, was so gefragt wird.

45

46 I: Okay, erst, also ich fange einfach sofort an. Das erste Themenfeld, das sind nur die Rahmendaten. Also, was ist
47 deine Position, Branche, Mitarbeiterzahl.

48

49 E13: Ja, geschäftsführender Gesellschafter, wie man so schön sagt. Ich bin jetzt die dritte Generation im Unter-
50 nehmen. Der, ja, ich habe die Geschäftsführung jetzt seit ganz genau zwei Jahren. War bei uns, vielleicht kurzer
51 Exkurs zu unserer Firma. Es gibt uns seit 1956. Hier im Eingang hängt auch das Gründungsbild, können wir gerne
52 mal rausgehen und gucken. Wir haben klassisch angefangen. Mein Großvater von der [Gründer]-Seite und der hat
53 mit einem Bekannten von der [2. Gründer]-Seite in der Garage angefangen. Die haben mit der ersten Maschine,
54 ja, nach der normalen Arbeit so ein bisschen rumprobiert und sind darüber dann gewachsen und haben das Unter-
55 nehmen entsprechend gegründet. Wir machen, wir stellen Drehteile her aus NE-Metallen, aus Metallen, Messing,
56 Rotguss, alles, was so in dem Bereich ist und unsere Kunden sind zu 90, 95 Prozent aus dem Sanitär-, Armaturbe-
57 reich. Also, konkret hier im Umkreis [Unternehmen], [Unternehmen] aus Olpe. Das sind die Größeren, die man
58 da, die man da kennt und die beliefern wir halt mit Drehteilen. Das heißt, wir haben kein Eigenprogramm, sondern
59 sind in dem Sinne ein Lohnfertiger, wobei ich glaube der Begriff Lohnfertiger auch nicht ganz richtig ist, weil wir
60 Material auch beschaffen. Also, wir fertigen dann nach Zeichnungsteilen, also, wir fertigen Zeichnungsteile nach
61 Kundenwunsch. Ja, in der dritten Generation. Wir sind 30 Mitarbeiter und machen dieses Jahr Umsatz ca. 12
62 Millionen Euro.

63

64 I: Genau, wie gesagt, also diese ganzen quantitativen Zahlen, die spielen zum Glück in dem Teil von meiner Arbeit
65 kaum, also nicht so eine große Rolle. Habt ihr dann auch einen Exportanteil oder wird sozusagen hier in der Re-
66 gion, regional aufgestellt.?

67

68 E13: Ja, also viel regional, was auch sehr schön ist, was auch nachher zu dem Thema Flexibilität ganz gut passt.
69 Also, da hätte ich jetzt aus dieser Woche ad hoc mal so ein Beispiel: Einer unser größten Kunden sitzt halt hier in
70 Olpe und der kriegt wöchentlich immer Abrufe, was er, was er. Also, er bestellt einmal für die darauffolgende
71 Woche und bekommt montags dann immer die Lieferung und da hat hier im Lager ein Mitarbeiter zwei falsche
72 Kisten gegriffen. Es war ein Lagerplatz auf der zweiten Ebene und der hat aus der ersten Ebene zwei Kisten
73 gegriffen und das haben die natürlich beim Wareneingang festgestellt und haben dann angerufen und haben gesagt:
74 Hier, bevor wir jetzt hier eine Riesenreklamation daraus machen und ewig auf die Teile warten, habt ihr irgendwie
75 die Chance, die mal irgendwie auszutauschen, holt die zwei Kisten ab, bringt die zwei richtigen und dann ist alles
76 gut (I: Ja). Ja, dann setzt man sich ins Auto und fährt mal eben nach Olpe (I: Ja) und tauscht die Kisten aus und so
77 wird das ganze ohne Reklamation geregelt, weil es dann halt in dem Fall super passt, dass man hier in der Nähe
78 ist und das mal irgendwie tauschen kann. Exportanteil, ja, wir haben auch einige Kunden in der Schweiz, also,
79 bisschen was Ungarn, hin und wieder mal Holland, aber ich würde sagen, 95 Prozent Inland.

80

81 I: Ja, okay. genau, das erste oder zweite Themenfeld hier, das heißt bei mir, ist aus der Theorie, „Quellen der
82 dynamischen Fähigkeiten“. Was ich damit meine, ist praktisch, würdest du sagen, also, wenn du dich als dyna-
83 misch bezeichnest, sage ich jetzt einfach mal, woher, meinst du, kommt das? Aus deinen Erfahrungen, vielleicht
84 familiengeprägt? Ist das dein Charakter? Sind das vielleicht Kontakte, Netzwerke, die du pflegst?

85

86 E13: Ja, ich denke, ein bunter Mix daraus wird es wahrscheinlich sein. Zum einen ist es, glaube ich, ein Stück weit
87 einfach klarer Menschenverstand, dass man einfach viele Dinge einfach mal, einfach versucht, nüchtern zu be-
88 trachten und ja, vieles. ich meine, im Moment passiert ja ganz viel in Richtung Industrie 4.0 und was man da alles
89 hört und was da alles auf einen einprasselt und am Ende des Tages bin ich oder wir hier der Meinung, dass man
90 das einfach mal nüchtern betrachten sollte und auch der Größen-, unserer Größenordnung entsprechend einfach
91 betrachten sollte, was passiert da tatsächlich, was sind wir auch im Stande zu leisten, wo? Was kann man dafür, in
92 Führungsstrichen, Unsinn mit betreiben oder wo ist einfach auch der gute alte Weg deutlich praktikabler und
93 ich glaube, da haben wir eine ganz gute Gabe, das zu sondieren und ein paar sinnvolle Sachen mitzunehmen, die
94 einem die Arbeit erleichtern, aber auch nicht auf jeden Quatsch Richtung Digitalisierung. Man sollte es nicht
95 verpennen, aber man sollte da auch nicht jeden Quatsch mitmachen. Ich glaube, da, das ist vielleicht eine gute
96 Stärke von uns, das gepaart mit sehr, sehr guten Netzwerken. Also, ich glaube, gerade hier im Raum Südwestfalen,
97 ja, kenne ich schon recht viele, einfach aufgrund, ja, ich sage mal von Kind auf, aufgrund Nachbarschaften, wo
98 recht viele Unternehmer sind, in meinem Freundeskreis sind nahezu alle irgendwo selbstständig und da hat man

- 99 sich über Uni, Sportverein damals, ich habe auch in Siegen studiert und habe auch in Siegen Handball gespielt (I:
100 Ja) beziehungsweise in Ferndorf und da kann man sich sehr gut, ein sehr gutes Netzwerk schon aufbauen.
101
- 102 I: Ja, und habt ihr, also, du hattest ja eben Kunden angesprochen kurz. Habt ihr viele Kunden oder seid ihr da auch
103 abhängig von ein paar größeren Kunden?
104
- 105 E13: Also, wir haben, wir hatten die letzten Jahre immer einen sehr großen Hauptkunden, das haben wir mittler-
106 weile jetzt dieses Jahr schon relativiert und so, der ist nicht mehr. beziehungsweise andere sind deutlich stärker
107 geworden auch. Wir haben nicht. Also, klar wir haben irgendwo 60, 70 Kunden, würde ich mal sagen, wovon die
108 Top Ten mit Sicherheit 95 % des Umsatzes ausmachen. Das ist also sehr, sehr beständig (I: Ja), aber das gleicht
109 sich mittlerweile auch, auch ein bisschen aus. Also wir hatten jetzt die Jahre, der Hauptkunde, der hatte schon so
110 70, 75 %. Das ist schon eigentlich ist viel zu viel.
111
- 112 I: Ja, deswegen, deswegen frage ich. In der Masterarbeit hatte ich ein ähnliches Thema. Da ging es um geopoliti-
113 sche Risiken im Mittelstand, Da war es dann halt so, manche, aus manchen Regionen kamen dann auch so 80, 85
114 % und 2, 3 hatten dann riesige Probleme damals, weil die eben damals schon an der Krim und da in der Gegend
115 unterwegs waren und da ist dann auf einmal alles weggebrochen.
116
- 117 E13: Der Kunde, ich meine, der ist seit dem ersten Tag dabei. Also, die Geschäftsbeziehung steht da auch schon
118 seit 60, 65 Jahren, aber nichtsdestotrotz keiner. Solange das funktioniert ist das alles super, wir sind auf den Kun-
119 den super eingestellt. Der weiß von uns, was er bekommt, wir wissen bei ihm, wie wir liefern müssen. Da gibt es
120 eigentlich keinerlei Probleme, aber, ja, es ist.
121
- 122 I: Ja, ich meine, es ist einerseits klar, dass oder liest man oder hört man, diese Kundennähe und die -verbundenheit
123 ist natürlich eine Stärke, aber ich frage das einfach immer so. Von manchen hört man, die haben Tausende, weil
124 die kleine Teile herstellen, andere sind da praktisch, ist immer so eine Synthese oder eine gemeinschaftliche Ent-
125 wicklung auch in Geschäftsfelder oder so, ja. Deswegen.
126
- 127 E13: Also, bei uns ist es eigentlich ganz schön, dass es relativ wenige sind. Sodass man es gut vom Umsatz her
128 also aufteilen kann und es ist schon, finde ich, schon angenehmer als mit. Ja, im Endeffekt sind wir auch ein
129 bisschen so eingestellt. Natürlich können wir beliebige Kunden erst mal hinzunehmen, unsere Kapazitäten sind
130 natürlich auch irgendwo begrenzt (I: Ja), aber wir haben mit den Kunden, die wir haben, auch so schöne Systeme
131 am Laufen. Das heißt Kanban-System, Rahmenaufträge. Wir haben bei einem Kunden, ein sehr großes Counting-
132 Lager. Das, also, wir liefern da hin und, monatlich, und das sind alles so Dinge, die uns auch helfen, das Ganze
133 nicht hier in der Verwaltung mit sehr geringen Personal abzuwickeln. Wenn da jetzt noch 100 kleinere Kunden
134 wären. Das würden wir wahrscheinlich von der Verwaltung her nicht, nicht abgewickelt bekommen. Also, wenn
135 jeder seine Einzelbestellung schickt, jeder noch eine Frage dazu und das würden wir wahrscheinlich gar nicht
136 hinkriegen (I: Ja). So, da haben wir uns noch nicht in die Richtung aufgestellt und wollen wir auch nicht.
137
- 138 I: Genau, also, es wäre jetzt auch meine nächste Frage gewesen. Ich meine, ihr seid ja schon eine gewisse Zeit
139 aktiv, aber es hörte sich jetzt nicht so an, als wolltet ihr auf Teufel komm raus wachsen. Also, wie geht ihr mit so
140 etwas mit Wachstum um, ist das ein Ziel?
141
- 142 E13: Wir hatten jetzt gerade im letzten Jahr 40 Prozent mehr Umsatz als im Vorjahr. Das war schon ein sehr
143 sportliches Wachstum. man muss das immer im Gesamtkonzept betrachten. Also, gerade jetzt hier. Wir haben
144 gerade. Ich persönlich habe gerade das Thema Unternehmenskauf (I: Okay) von der [2. Gründer]-Seite, diese
145 Anteile. Das heißt, man muss es ja irgendwie alles das Gesamtkonzept unter einen Hut bringen. Also, es macht
146 keinen Sinn, jetzt auf Teufel komm raus, hier also irgendwas zu treiben, zu wachsen. Der Markt wäre da, ich habe
147 auch die Kontakte dafür, bin aber im Moment ganz froh, dass wir das. Wir versuchen das auf einem gesundem
148 Wege zu machen. Jetzt letztes Jahr, das war, das war extrem viel, kann man nicht anders sagen. Das wird dieses
149 Jahr jetzt auch noch mal ein kleines Wachstum können. Wir können das aber alles sehr schön abbilden, in, ja, also
150 so, so schöne Sachen: Die eine Maschinenfinanzierung läuft aus, man kann direkt mit der nächsten anschließen
151 und kann dann, auch im letzten Jahr auch, drei zusätzliche Maschinen hinzubekommen. Wir hatten vorher 19 und
152 jetzt 22 und das hat alles sehr schön gepasst. Also, hat sehr, sehr schön ineinander gepasst in dem Moment. Da
153 kann man so etwas mal machen, aber auf Dauer, ja, ist das wahrscheinlich kein, kein gesundes Wachstum (I: Ja)
154 in meinen Augen. Also, ich finde, man sollte da, sollte da so, so Glieder erst mal aufbauen. Das Personal muss
155 auch hinterherkommen. Personal ist sicherlich hier in der ganzen Region das Hauptthema (I: Ja). Also, ich ärgere
156 mich immer drüber, dass man im Endeffekt nicht mehr qualifizierte Leute findet, die man auch da wirklich

157 gebrauchen kann, um zu wachsen, weil der Markt, die Kontakte würden es einfach im Moment hergeben. Da wäre
 158 sicherlich viel, viel mehr möglich, als wir im Moment tun und wir tun schon sehr viel.

159

160 I: War das denn praktisch ein persönliches Projekt, dieses Wachstum anzustoßen, weil du meinstest ja auch, du bist
 161 eigentlich seit zwei Jahren so richtig dabei oder wie lief dieser Generationswechsel? Welche Impulse hast du da
 162 gegeben vielleicht persönlich?

163

164 E13: Das war natürlich. Das ist eigentlich ganz interessant. Also, der Herr [vorheriger Geschäftsführer], der war
 165 43 Jahre hier, hat das, die Verwaltung geschäftsführend geleitet und mein Vater hat die Produktion gemacht oder
 166 beziehungsweise macht der immer noch, ist immer noch dran und er hatte dann entsprechend keine Nachfolge. Er
 167 hatte mich dann damals 2016 gefragt, ob ich nicht Interesse hätte, mir das mal anzugucken, bevor man da irgend-
 168 wie, irgendwie näher was plant (I: Ja) und dann habe ich gesagt: „Ja“. Ich war noch in Siegen studieren und am
 169 Handball spielen und dann habe dann gesagt: „Gut, dann machen wir das irgendwie.“ Ein halbes Jahr später hätte
 170 ich das Studium soweit, weitestgehend hinter mir und dann würde wieder nach [Standort] und würde dann hier
 171 erst mal anfangen zu arbeiten und gucke mir das mal ganz unverbindlich an, ob das meinen Interessen entspricht,
 172 ob ich darin aufgehe oder nicht. Es, muss man ja erst mal, muss man ja erst mal gucken, was da auf einen zukommt,
 173 aber dann haben wir im Endeffekt vier Jahre zusammen das Ganze gemacht. Das war für mich natürlich ein Rie-
 174 senvorteil. Ich kannte alle Kunden, alle Lieferanten. Ich kannte den Markt. Ich wusste, was passiert und dann kam
 175 es halt so, dass ich dann die Anteile von ihm in dem Sinne erworben habe (I: Ja). Ja, und dann, ja, während der
 176 ganzen Zeit habe ich natürlich. Also, wenn ich mit Mitte 20 komme im Vergleich zu jemandem, der auf die 70
 177 zugeht, da sind die Interessen natürlich, natürlich anders. Also, ich kann mal ein Foto zeigen, wie es hier vor
 178 dreieinhalb Jahren noch an der Halle aussah. Das sind einfach so simple Beispiele, wo die Generationen dann
 179 vielleicht so ein bisschen anders ticken. Also, das war zum Beispiel unsere Halle oben (I: Ja) in so einem Wasch-
 180 betongrau und die haben wir dann einfach irgendwann mal streichen lassen (I: Ja). Also, das ist so eine Kleinigkeit,
 181 kein Riesen, keine Rieseninvestition jetzt. War jetzt natürlich auch nicht ganz günstig, aber jetzt nichts, was einen
 182 so richtig vom Hocker haut, aber in meinen Augen hat das so einen Rieseneffekt (I: Ja, ja, ja). Also, das Gebäude
 183 stand vorher knappe dreißig Jahre so da. Das waren dann so Dinge, wo ich einfach gesagt habe: „Hier muss mal
 184 so ein bisschen frischer Wind rein.“ Also, die alte Generation war natürlich so, dass sie gesagt haben: „Da zahlt
 185 der Kunde uns aber auch keinen Cent mehr für das Teil und warum? Es läuft doch alles. Es geht uns doch gut.
 186 Warum sollten wir das denn machen?“ Das waren so die ersten Themen. Dann hier dieser ganze Bereich, das
 187 wurde alles renoviert und das sah halt aus wie vor 30 Jahren, weiße Fliesen und das waren so die ersten Schritte,
 188 wo ich gesagt habe: „Ey, jetzt, hier muss was passieren. Das kann nicht sein.“ Dann ging das weiter im Bereich
 189 Digitalisierung. Also, in diesem Bereich, den er gemacht hat, Vertrieb, Einkauf. Da war halt einfach vieles so auf
 190 dem Schmierzettel und nicht wiederfindbar in der EDV und es war halt einfach eine andere Arbeitsweise. So, wie
 191 es früher halt normal war. Ist auch gar nicht wertend gemeint, aber es war so ein bisschen in die Jahre gekommen.
 192 Und da war natürlich. Da kam dir dann Corona auch ein Stück weit bewegen, weil ich konnte mich hier im Unter-
 193 nehmen einschließen und konnte das einmal so auf links drehen, wie ich es denn gerne hätte. Auch da über meine
 194 Kontakte dann auch ein guter Einblick in den Markt kam und viele andere reinkamen, war ich als junger Mann
 195 natürlich angespornt dann, irgendwie ein gewisses Wachstum auch einzuleiten. So das lag so auf der Hand.

196

197 I: Und dieses, also, ich nehme einfach mal dieses Wachstum als Beispiel. Glaubst du, da hat sich auch die Dynamik
 198 vom Mittelstand oder jetzt von einem kleineren mittelständischen Unternehmen bei euch auch irgendwie gezeigt?
 199 Glaubst du, dass das in, bei größeren Unternehmen in der Form vielleicht gar nicht möglich war, weil, ich sage
 200 mal so, 40 Prozent oder so, ja, das siehst du ja nirgends sonst?

201

202 E13: Ja, ja, definitiv, also kann man so sagen bei uns. Ja, Entscheidungen, ich habe ja gesagt, letztes Jahr ja drei
 203 Maschinen gekauft. Diese Entscheidung haben wir von jetzt auf gleich gefällt. Also, da ist, ja, wir haben darüber
 204 gesprochen. Wir hatten die Anfrage vorliegen gehabt. Wir hatten im Hinterkopf: „Okay, Moment, im Markt, die
 205 Nachfrage ist hoch.“ Da habe ich. Da ging mir das natürlich durch den Kopf. Ich meine auch, wenn ich jetzt durch
 206 das Unternehmen gehe, ich habe etliche Ideen, was ich wie haben will und da war einfach die Nachfrage da. Da
 207 war das Problem da, okay, wir haben kein Platz mehr in der Halle. Das wirst du auch gleich sehen. Wir platzen
 208 aus allen Nähten im Moment und dann war die Überlegung: Gut, wir haben Riesenanfragen, wir wissen auch, dass
 209 die recht nachhaltig sind, wie können wir jetzt ganz kurzfristig reagieren, um da mal was zu tun? Die erste Ma-
 210 schine, die wir wieder aufgestellt haben, das war eine Maschine, die haben wir vor drei Jahren schon erneuert und
 211 haben die, die Maschine nicht verkauft, weil wir, da kriegt man nicht viel für. Da haben wir gesagt: „Komm’, wir
 212 lagern die erst mal hinten im, in der Lagerhalle und nehmen die dafür, dass wir entweder zukünftig unsere Azubis
 213 an die Maschinen ranführen, dass man denen ein bisschen was zeigen kann oder alternativ wir probieren uns in
 214 anderen Werkstoffen.“ Das waren so meine Hintergedanken. Also, ich hatte immer mal. Wir kriegen. Der Begriff
 215 Drehteile ist ja riesig. Wir kriegen immer relativ viele Anfragen so für Stahl. Das machen wir gar nicht. Wir
 216 bleiben, wenn möglich, bei unserem Messing, Rotguss. Da hatte ich immer mal so im Hinterkopf: „Okay, die
 217 Maschinen zu verkaufen. Da kriege ich ein paar Euro für. Das rechnet sich nicht.“ Dann nimmt man es entweder
 218 zur Ausbildung oder man probiert sich irgendwann, wenn mal Zeit ist, einfach im Bereich Stahl auch, dass man

219 da auch mit den Kunden spricht. Dass man da auch ein paar Probeaufträge macht, dass man da ein Stück weiter-
 220 kommt. Und das, über diese Riesennachfrage haben sich diese beiden Themen ganz schnell erledigt, dass man da
 221 überhaupt keine Zeit für hat und, ja, dann war die Nachfrage da. Wir hatten die Maschine und haben dann gesagt:
 222 „Gut, jetzt, kein Platz in der Halle, jetzt müssen wir überlegen, okay, wie kriegen wir das hin?“ Da haben wir im
 223 Endeffekt das Gebäude unserer Qualitätssicherung, das ist in der Halle so ein Bürogebäude drin, haben wir dann
 224 mit einem Metallbauer eine Woche später einmal halbiert, wieder zusammengebaut und haben diese Maschine
 225 aufgestellt. Das heißt, im Endeffekt, drei Wochen später stand diese Maschine da und das ist natürlich in großen
 226 Unternehmen, werden diese. Ja, da gibt es dann Ausschreibungen und dann gibt es da zig Tausend Meetings und
 227 das Ganze wird hier in zwei Gesprächen zwischen Tür und Angel entschieden: „Das machen wir jetzt.“ Das war
 228 natürlich dann kein großes Investment, weil wir die Maschine ja noch hatten, aber mit den anderen beiden Ma-
 229 schinen war es genauso. Da bin ich irgendwann bei meinem Vater ins Büro gegangen und habe gesagt: „Hier, lass’
 230 uns mal.“ Wir gehen samstags gerne mal hier rum, so ein bisschen. Also, Samstag arbeiten wir in der Regel auch
 231 noch und dann so nach Feierabend ist dann noch so, ja, die einen oder anderen essen mal noch was und sitzen so
 232 ein bisschen beisammen oder. Da habe ich dann zu meinem Vater gesagt: „Hier, nächsten Samstag. Wir planen
 233 einfach mal. Wir gehen mal durch die Halle, was kann man noch umstellen an Maschinen, dass wir hier noch
 234 irgendetwas reingequetscht kriegen. Am Ende haben wir dann noch eine Lösung gefunden, die Maschine bestellt
 235 und die nächste Maschine kam dann wieder vier Wochen später und das sind so Entscheidungen, die kann, ja,
 236 kann ein großes Unternehmen so nicht treffen (I: Ja). Das ist nicht möglich mit der ganzen Finanzierung und so
 237 weiter. Das können wir mal auf die Schnelle mal eben regeln und das geht in großen Unternehmen nicht.
 238

239 I: Würdest du denn sagen, diese Impulse, sage ich mal, das ist ja auch eine Art der Innovation. Also, wenn ich jetzt
 240 immer Innovation sage, dann meine ich damit nicht immer diese riesigen, radikalen Innovationen. Das können
 241 auch kleine interne Innovationen sein, natürlich auch auf Produktseite oder Angebotsseite. Wie ist das denn bei
 242 euch, jetzt auch mit deiner Person, ist das eher ein Impuls von dir oder ist das kundenseitig, dass dort Anfragen
 243 kommen. Du hattest ja zum Beispiel gesagt, dass ihr oft Anfragen bekommt, die gar nicht bedient werden können
 244 oder wo ihr euch bewusst gegen entscheidet. Wie ist da so die Verteilung?
 245

246 E13: Also, das ist, der Begriff Innovation ist für uns an Produktseite erst mal schwierig, weil wir, wir sind ja nur
 247 der, der nach Zeichnung fertigt. Also, wir haben da in dem Sinne keine, keine Produktinnovationen. Da haben wir
 248 nichts mit zu tun. Also, wir würden uns auch nicht anmaßen, unseren Kunden zu sagen: „Hier, mach’ den Tag mal
 249 so das und das.“ Also, da sitzt bei denen irgendwo ein ausgebildeter Konstrukteur, der sich etwas dabei denkt und
 250 wir sind im Endeffekt nur der, der sagt: „Okay, wir können das fertigen und wir machen das.“ Das heißt, von der
 251 Seite gibt es da relativ wenig Innovationen bei uns. Intern, das sind wahrscheinlich mehr so Prozesse, also so
 252 Prozessoptimierung (I: Ja). Das steckt bei uns wahrscheinlich dahinter. Da, ja, gibt es laufend mal so Kleinigkeiten.
 253 Für uns ein Riesenthema ist Ausbildung, das Personalproblem. Von unseren 30 Leuten haben wir aktuell vier
 254 Auszubildende. Wir kriegen dieses Jahr noch 2 hinzu. Also, das ist schon eine überdurchschnittlich hohe Quote
 255 und da, das sind so die Prozesse, an denen wir arbeiten und wie kriegen wir diese Leute bestmöglich betreut und
 256 schnellstmöglich dahin, dass die auch so individuelle wie es bei uns gefordert ist die Maschinen umrüsten und da
 257 gibt es immer wieder, immer wieder eine Innovation in Anführungsstrichen.
 258

259 I: Ja, aber du würdest sagen, vielleicht auch vergleichbar mit dem Wachstum, es ist bei euch eher so eine Balance
 260 zwischen gesundem Wachstum oder gesundem Fortschritt generell und halt punktuell eher immer wieder etwas
 261 verbessern?
 262

263 E13: Ja, ja, weil das gibt einfach so, wenn ich das mal so mit als Beispiel Mubea oder so vergleiche, ja, da in
 264 diesem Bereich Leichtbau, neue Werkstoffe, ja, da steckt einfach mehr Potenzial drin. Bereich E-Mobilität, da
 265 steckt einfach mehr drin. Es ist halt für uns als, als reiner Lohnfertiger, also, was will man da groß ganz neu
 266 erfinden. Das, ja, also das sehe ich jetzt nicht so. Das sind also, wie gesagt, das bezieht sich eher so auf so Prozesse,
 267 interner Durchlauf, ein Stück weit Digitalisierung. Wie kriegt man da vielleicht manche Dinge mit weniger Arbeit
 268 hin. Das sind wahrscheinlich eher die Dinge, die wir vorantreiben.
 269

270 I: Und du hattest ja eben auch gesagt, dass, wenn ihr jetzt durch den Betrieb gehst, dass ihr, dass du immer noch
 271 Ideen hast oder was würdest du denn sagen, wo könntet ihr denn noch flexibler sein oder wo gibt es auch Barrieren,
 272 die eben auch charakteristisch für den Mittelstand für Familienunternehmen sind, die man mal angehen könnte,
 273 aber es ist schwierig.
 274

275 E13: Also, ich glaube, das, was uns am meisten bremst, ist wirklich Personal zu finden. Das ist eigentlich das.
 276 Also, ja, wir haben aktuell sowieso nicht. Geld für Finanzierung so zu bekommen, ist ja aktuell nicht das Thema.
 277 Das, das ist alles machbar. Ich glaube, das, ich will nicht sagen, doch eigentlich schon, das Einzige, was uns bremst,
 278 ist wirklich Personal. Dass wir von jetzt auf gleich irgendwo sagen: „Okay, wir finden mal drei, vier Jungs, die,
 279 auf die, die kann man sich verlassen, die kommen immer her, kommen auch drei Wochen am Stück zur Arbeit.“
 280 Das ist eigentlich das, was uns am meisten bremst und das ist auch das, was mich ärgert. Ich habe gerade so viele

281 Dinge im Markt, die ich auch mitbekomme, wo große, wirklich große Kunden Probleme haben, Teile zu beschaf-
 282 fen und ich das über andere auch mitkriege und weiß und könnte die ganzen Ziele ansprechen. Das ist für uns auch
 283 so ein Thema, wir kennen unsere Kunden, also, wir wissen, wer potenziell unser Kunde ist und wir brauchen diese,
 284 was ich eben meinte, so, wenn man dann eben irgendwo Anfragen kommen, das wollen wir eigentlich gar nicht.
 285 Das schafft uns viel Arbeit für verhältnismäßig wenig und wir kennen eigentlich unsere Kunden und da können
 286 wir ganz gezielt noch ansprechen, was wir können, was wir liefern können, auch mit speziellen Legierungen, die
 287 nicht jeder macht und da werden wir also gebremst, weil wir am Ende des Tages keine Leute dafür haben, die, die
 288 es umsetzen können.

289
 290 I: Und was würdest du denn sagen, was ist so euer Wettbewerbsvorteil, der vielleicht auch charakteristisch ist,
 291 jetzt auch für den Mittelstand?

292
 293 E13: Also da, eigentlich das Hauptthema die Flexibilität (I: Ja). Also, das wirst du gleich sehen, wenn wir durch
 294 die Halle gehen. Das ganze Unternehmen ist eigentlich darauf aufgebaut. Also, unser Maschinenpark. Wir haben
 295 nur einen Maschinenhersteller beziehungsweise wir haben zwei, aber der zweite Hersteller ist im Bereich Lang-
 296 dreher unterwegs. Das heißt, das ist ein anderes Produktspektrum. Das heißt, im Wesentlichen haben wir einen
 297 Maschinenhersteller. Wir haben dann entsprechend, bei uns gibt es halt die Mehrspindler, wo mehrere Stangen
 298 gleichzeitig bearbeitet werden für große Serien und dann gibt es diese Einspindler mit großem Durchmesser, wo
 299 immer eine Stange bearbeitet wird und ein Teil von der Maschine fällt. So kann man es eigentlich sagen und da
 300 haben wir alle Maschinen identisch. Das heißt, perfekt dafür eingerichtet, wenn ein Kunde irgendwo kurzfristig
 301 etwas braucht, wir können jeden Auftrag, bis auf ganz kleine Einschränkungen, jeden Auftrag auf jede Maschine
 302 platzieren. Wir können da untereinander tauschen. Da ist mal eine Reparatur an einer Maschine. Dann können wir
 303 auf die nächste Maschine gehen und jede Maschine kann das Gleiche und das ist halt für uns ein Riesenvorteil und
 304 das ist glaube ich auch das, was die Kunden zu schätzen wissen. Natürlich haben die da ihre Wiederbeschaffungs-
 305 zeiten, gerade in der aktuellen Zeit ewig weit im Voraus (I: Ja), aber da kommt ja trotzdem immer einer, der sagt:
 306 „Hier, wir brauchen in vier, fünf Wochen was, wir brauchen eventuell auch nächste Woche was oder wir haben
 307 bei uns Reklamationen. Wir brauchen morgen, übermorgen irgendwelche Teile.“ Und dann können wir, gepaart
 308 mit einem Riesnlager, was nur auftragsspezifisch ist, also, wir führen kein allgemeines Lager an irgendwelchen
 309 Standardabmessungen, sondern alles, was da liegt, ist mit einem Auftrag gegengedeckt, aber da kann man immer
 310 ein bisschen jonglieren, dass man sagt, dann nimmt man mal eben ein Material, was gerade passt und macht daraus
 311 was und ich glaube, da könnten wir, ja, jetzt gerade in diesem Jahr ist es vielleicht ein bisschen schwierig aufgrund
 312 extremer Nachfrage, aber in der Regel sind wir dann da, dass wir sagen: „Egal, was der Kunde will, also ganz
 313 klassisch eigentlich, der Kunde ist König.“ Also einfach, da machen, wo andere dann, auch unsere Wettbewerber
 314 da ewig lang überlegen, wie kriegen wir es umgelegt, wie kriegen wir auch welche Maschine, kann man es über-
 315 haupt machen. Ich glaube, das findet man nicht allzu oft, dass einer da wirklich so einen einheitlichen Maschinen-
 316 park hat. Das ist für uns definitiv ein Riesenvorteil.

317
 318 I: Würdest du denn sagen, dass das Umfeld oder praktisch die ganzen Impulse, Informationen und so weiter, dass
 319 es komplexer wird, vielleicht auch mit Blick in die Zukunft und wie gehst du als Geschäftsführer damit um?

320
 321 E13: Also, ja, wir merken, es wird, es wird komplexer und es wird mehr drum herum. Also, ich versuche unseren
 322 Leuten immer zu sagen, ja, auch Richtung Industrie 4.0. Ich versuche denen immer zu sagen: Ja, lass' uns das im
 323 Auge behalten. Ist alles schön und gut. Wir müssen das auch im Auge behalten. Wir müssen das nicht irgendwie
 324 verpennen, aber man sollte sich dann, am Ende des Tages kommen wir alle hier unsere 30 Mitarbeiter, wir kommen
 325 hierhin, um in erster Linie zu drehen, zu produzieren (I: Ja) und alles, was dann drumherum ist, ja, da müssen
 326 natürlich vernünftige Systeme sein und so weiter, aber das sollte eigentlich die erste Priorität sein, dass wir hier-
 327 hinkommen, um zu produzieren und da merken wir, auch oft aus dem Einfluss der Kunden drumherum, es wird
 328 immer mehr um das Produkt drumherum. Also, gerade das ist vielleicht bei uns in der Branche Sanitär-Armaturen
 329 noch relativ entspannt, also, da gibt es nicht zu jedem Produkt so ein Prüfbuch und anbei, was man da alles so
 330 machen muss, im Bereich Automobil ist das ja wesentlich schlimmer, was da um diese Produkte herum alles so
 331 passiert an Dokumentation und so weiter. Das gibt es bei uns nahezu gar nicht, würde ich sagen. Wir merken aber,
 332 dass allgemein darüber, dass Leute auch viel öfter ihren Job wechseln, auch mal Qualitätsmitarbeiter aus dem
 333 Automobilbereich auch in unsere Branche zu unseren Kunden wechseln und dann da auch neue Ideen mitbringen
 334 von wegen gibt es denn diese Dokumentation nicht und diese und wir merken, es wird so drumherum immer mehr
 335 (I: Ja). Das Produkt ist eigentlich nur noch Nebensache, es gibt viel mehr drumherum, gerade jetzt in diesem Jahr,
 336 wo man lange Vorlaufzeiten hat, ja, wird auch ständig gefragt: „Kann man nicht die Lieferzeit verkürzen? Kann
 337 man da noch was machen? Können wir die Länge erhöhen?“ Das sind alles so Dinge, das wird wesentlich kom-
 338 plexer, als es früher war. Also früher, ist jetzt nicht ewig her, aber man merkt, das wird so drumherum wird es

339 immer mehr. Es geht im Kern um eigentlich kaum noch wenig um das Produkt, viel mehr drum herum, also mit
 340 Prüfungen, Dokumentation, ja, Fragen um das Produkt drum herum und das wird definitiv mehr.

341
 342 I: Und du als geschäftsführender Gesellschafter, würdest du sagen, dass du das oder dein Unternehmen so prägen
 343 kannst, wie du willst, also nicht im Sinne von einem Alleinherrscher, aber wie siehst du das so?

344
 345 E13: Also, da bin ich, bin ich glaube ich, ich hoffe mal, auf einem ganz guten Weg. Ich weiß ja, dass es im Moment
 346 funktioniert. Ich versuche mir die Struktur natürlich genauso zu schaffen. Also, ich habe jetzt zum Beispiel seit
 347 einem Jahr eine Werkstudentin hier, die studiert auch an der Uni Siegen, wo ich super zufrieden mit bin und im
 348 Endeffekt, das war für mich am Anfang sehr schwierig, weil ich, ich meine, ich arbeite auch gerne, ist nicht so,
 349 dass ich nicht gerne arbeiten würde, auch lange. Da habe ich überhaupt kein Problem mit. Ich habe mir dann aber,
 350 wo ich sie, wo wir sie auch eingestellt haben, immer, musste ich mich so ein bisschen zurücknehmen, dass ich
 351 gesagt habe: „Ich erledige das jetzt nicht selber.“ Auch so samstags oder so bin ich gerne mal hier, weil da klingelt
 352 das Telefon weniger, da hat man einfach Ruhe, so ein paar Dinge so durchdenken und zu erledigen und dann habe
 353 ich mir immer gesagt: „Komm’ erledige es nicht, bis morgen, bis meine Mitarbeiterin dann auch da ist, weil sie
 354 solle das am Ende des Tages machen.“ Wenn, ja, wenn ich es ihr nicht beibringe, dann muss ich es mein ganzes
 355 Leben selber machen. Da geht es um die, ja, banalsten Dinge, aber auch schon, auch wie Auftragseingaben, aber
 356 auch schon weiterführende Sachen wie, keine Ahnung, wie, ja, Maschinen anfragen, so die Finanzierungen mal
 357 durchsprechen, was sie dazu sagt und eigentlich von A bis Z alles und das ist halt auch das, was man können muss.
 358 Also, ich kann, konnte ich vorher nicht, bevor ich das hier übernommen habe von der Buchhaltung bis hin zur
 359 Finanzierung, bis hin zur, übertrieben gesagt, bis hin zur Strategie und was da alles ist, im Endeffekt, ich muss ja
 360 alles können. Und das ist halt auch das Schöne, wenn man so alles von A bis Z mal einmal gelernt hat hier, die,
 361 meine Mitarbeiterin, die kann mir jetzt mal Fragen stellen, was auch immer sie will, und ich weiß eine Antwort
 362 darauf, kann ihr irgendwo weiterhelfen. Ich glaube, dass das ganz wichtig ist, dass man sich eben nicht zu weit
 363 entfernt, sondern dass man auch alles weiß, auch wenn mal einer krank ist oder wie auch immer, dass man irgend-
 364 wie weiterkommt, aber die Struktur schon so zu schaffen, dass man nicht gebraucht wird (I: Ja) und das merke ich,
 365 wenn sie Vollzeit da ist, ich will jetzt nicht sagen, ich habe Langeweile, aber ich brauche mich um nichts kümmern,
 366 sehr wenig beziehungsweise man bespricht sich mal, zweimal am Tag eine halbe Stunde, Viertelstunde und dann
 367 ist das erledigt, dann brauche ich hier nichts machen. Das ist schon sehr gut. Dann kann man sich halt genau mit
 368 den Dingen beschäftigen, dass man ganz in Ruhe einfach mal durch die Halle geht oder vielleicht einfach mal eine
 369 Runde spazieren geht und sich Gedanken machen: „Okay, was kann man hier, wo will man hin, wie kommt man
 370 da im Endeffekt auch hin?“

371
 372 I: Ja, also eine meiner letzten Frage, die hat sich jetzt auch in den Gesprächen immer ergeben, wie ist so das
 373 Verhältnis – würdest du sagen – zwischen Intuition und Professionalität im Mittelstand oder bei dir. Also, vor
 374 allem bei Entscheidungen natürlich.

375
 376 E13: Ich glaube, sehr viel Intuition und vielleicht, um den Bogen zum Anfang des Gespräches zu bekommen,
 377 vielleicht einfach gesunder Menschenverstand, also einfach mal Birne einschalten, einfach mal überlegen und
 378 nicht weiß Gott was, ja. Also, ich meine, ich habe auch studiert an der Uni Siegen (I: Ja, ja) und am Ende des
 379 Tages denke ich mir, also, wenn ich es noch mal machen würde, würde ich wahrscheinlich eine Ausbildung be-
 380 vorzuziehen beziehungsweise würde ein duales Studium machen, aber das ließ sich damals mit Handball nicht ver-
 381 binden. Ja, man kommt erst mal hierhin, ich habe es auch bei meiner Mitarbeiterin gemerkt, man kann erst mal
 382 gar nichts. Also, man kommt hierhin und hat Buchhaltung noch nie gesehen, die ganzen Durchläufe, Auftrags-
 383 durchlauf und so ganz banale Dinge, ja, hat man noch nie gesehen, kennt man einfach gar nicht und daher würde
 384 ich eigentlich so etwas praktisches, wenn ich noch einmal die Chance hätte, wahrscheinlich bevorzugen, aber, gut,
 385 der Zug ist jetzt abgefahren.

386
 387 I: Ja, nein und würdest du sagen, das ist vielleicht dieses Bauchgefühl oder Intuition ist auch so etwas wie ein
 388 Erfolgsgeheimnis? Ich meine, wenn man das jetzt natürlich in einem großen Unternehmen sagen würde: „Hier
 389 basieren viele Bauchentscheidungen auf Bauchgefühl.“ Dann würden die Leute wegrennen, aber im Mittelstand,
 390 also, ich sage mal, scheuen die Geschäftsführer sich gar nicht davor, das auch so benennen.

391
 392 E13: Ja, also definitiv, das ist bei uns ganz klar. Sonst könnten wir solche Entscheidungen auch gar nicht treffen.
 393 Also, wir besprechen uns einmal, dass wir sagen: „Hier, ich habe das Gefühl.“ Oder auch im Einkauf haben wir
 394 es letztes Jahr gemacht. Unsere Preise sind ja alle börsennotiert, Kupferpreise und so weiter und da war es von mir
 395 einfach ein Bauchgefühl, zu sagen: „Okay, ich merke, die Nachfrage ist hoch. Ich weiß, was im Markt los ist. Ich
 396 bin tätig, bin irgendwo vernetzt und weiß, was die Leute brauchen, was die wollen, weiß, was da so ein bisschen
 397 los ist.“ Da war letztes Jahr einfach mein Bauchgefühl: „Kauf’ alles an Metall und in dem Fall Schrotten, was man
 398 kaufen kann.“ Ja, im Endeffekt habe ich Glück gehabt. Der Preis hat sich immer weiter hochentwickelt. Es hat
 399 geklappt, weil ich einfach so ein Bauchgefühl hatte. Das war mit den Maschinen und so weiter war das nichts
 400 anderes. Also, ein ganz großer Teil davon beruht halt darauf. Das ist natürlich jetzt, gerade in diesem Moment

401 kann ich mich hinsetzen und kann mich darüber freuen, dass es geklappt hat, aber gleichzeitig sollte man, das ist
402 glaube ich das, was uns im Endeffekt auch ausmacht, sollte man irgendwie, ja, so ein bisschen am Boden bleiben.
403 Also, man sollte sich darüber freuen, dass es klappt und dass es aktuell funktioniert, aber man sollte jetzt nicht
404 großenwahnsinnig werden und noch fünf Maschinen kaufen, nur weil es gerade funktioniert und weil wir auch
405 sehen, es wird womöglich noch mehr Nachfrage und da muss man sich echt darauf begrenzen, das Ganze auch
406 gesund zu halten und nicht zu übertreiben und auch bei uns. Jetzt gerade haben wir zu viele Aufträge. Wir wissen
407 nicht wohin damit und es kommen auch wieder andere Zeiten. Es wird dann auch wieder Zeiten kommen, wo es
408 ganz normal läuft, wo wieder weniger zu tun ist. Vielleicht muss man sich irgendwann auch mal mit Kurzarbeit
409 beschäftigen und da muss man eben auch flexibel drauf reagieren können, also auch von der finanziellen Seite,
410 dass man da nicht zu viele Verpflichtungen eingeht. Muss man irgendwie alles im Auge behalten. Ich glaube, wir
411 denken auch immer so ein bisschen, sage ich mal, gerade so als Selbstständiger denkt man auch immer, also, ich
412 habe so ein bisschen dieses, nicht dass es mich negativ beeinflussen würde, aber dieses Worst Case-Szenario, was
413 passiert, wenn jetzt alle Aufträge auf einmal einbrechen und die Anrufe nicht mehr kommen. Also, ich rufe mir
414 das schon recht häufig ins Gedächtnis und versuche einfach zu sagen: „Okay, wenn es jetzt in drei, vier Wochen
415 passiert, wie kann man darauf reagieren, dass es nicht so schlimm wird?“

416
417 I: Ja, also, von meiner Seite aus habe ich jetzt alle Themenfelder abgearbeitet, außer du sagst jetzt, es ist etwas
418 ganz Wichtiges vergessen worden zu der Thematik.

419
420 E13: Nein, also.

421
422 I: Sonst wäre das von meiner Seite aus.

423
424 E13: Ja, wie gesagt, deine Fragen. Ich hoffe, ich kann irgendwie helfen.

425
426 I: Ja, das hat mir sehr geholfen.

427
428 E13: So rein intuitiv, so das, was mir in den Kopf gekommen ist.

429
430 I: Nein, das war es.

Anhang 3.2.14: Interview 14

Transkriptionskopf Interview 14			
Datum:	29. April 2022	Expertenkürzel:	E14
Dauer (min):	63:15	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 14	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 113: Transkriptionskopf Experteninterview 14

1 I: Ja, nein, das ist überhaupt kein Problem. Ich fange immer damit an, dass ich einfach nur mal mich vorstelle und
2 vor allem natürlich, was ich hier überhaupt erfragen will oder was so mein Thema ist. Also, ich bin Nico Mues.
3 Ich arbeite im unteren Schloss, ist der Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation seit jetzt mittlerweile.
4 4. Jahr bin ich dort wissenschaftlicher Mitarbeiter und halt Lehre mache ich mittlerweile auch, also Vorlesung,
5 Seminare, neu, in dem neuen Hörsaalgebäude natürlich jetzt zum Glück auch. Genau, meine Masterarbeit war
6 ähnlich, auch von der Methodik jetzt her. Also, da ging es um geopolitisches Risikomanagement im Mittelstand,
7 immer noch aktuelles Thema. Damals war es eher die, also auch schon die Krim-Krise und heute ist es dann eben
8 die komplette Ukraine oder Komplettrussland, wobei ich jetzt eher gar nicht mehr so auf das Risikomanagement,
9 sondern Flexibilität im Mittelstand und Mittelstand weniger über Branchen und quantitative Kennzahlen, sondern
10 eher inhabergeführt. Also, das Kriterium interessiert mich: Diese Einheit von Eigentum und Geschäftsführung. In
11 den Interviews bisher wurde es immer geschäftsführende Gesellschafter, andere sagen inhabergeführt, Eigentü-
12 mer-Manager, wie auch immer. Also, es geht mir um das Kriterium und weniger um quantitatives, Mitarbeiter
13 oder Umsatz. Das Thema ist „Flexibilität“ im Mittelstand und vor allem interessiert mich die Person des Geschäfts-
14 führers oder die Geschäftsführung und eher so, sage ich mal, in einem isolierten Bereich die Organisation, also
15 mit Strukturen, Kommunikation, Hierarchien, Prozessen und so. Natürlich gibt es da Wechselwirkungen bezie-
16 hungsweise im Mittelstand Familienunternehmen oder was auch immer man da befragt, ist es natürlich, das eine
17 ist prägend für das andere. Dann geht es mir um Dynamik, also eher dieser zeitliche Aspekt. Also, Flexibilität habe
18 ich mir im Sinne von Optionen, Handlungsspielraum, der erst mal existiert, definiert und Dynamik natürlich dann,
19 dass das genutzt wird, das auf die Option zugegriffen wird. Dann spielt eine Rolle: Woher kommen die Impulse?
20 Präge ich, kann ich meine Branche, mein Geschäftsmodell noch prägen oder reagiere ich nur noch? Also, wo
21 stammt die Komplexität her? Wer setzt die Impulse? Und meine Erfolgskriterien, ich habe ja im Vorlauf, mein
22 Kapitel 4 ist eine statistische Umfrage gewesen, die ich schon ausgewertet habe. Da waren die Erfolgskriterien
23 Innovationskraft und Wettbewerbsvorteil. Wie kann ich den verteidigen oder vielleicht auch schon versuchen,
24 langfristig zu sichern. Natürlich, ich hatte jetzt schon dreizehn Interviews, am Ende sollen es ungefähr zwanzig
25 werden, da war natürlich jede Branche bei. Also, auch IT, aber ich war auch natürlich bei, gestern war ich bei
26 Rohrpräzisionsteilen zum Beispiel in Attendorn, aber ich war gestern früh auch hier in der gleichen Straße, wahr-
27 scheinlich kennen Sie den Kollegen Herr [Experte 12] (E14: Ja). Da war ich auch schon gestern. Also, die Band-
28 breite, sowohl von den Mitarbeiterzahlen als auch von dem Alter, also ich war auch bei den [Unternehmen 12],
29 die waren 103 Jahre alt, andere, wenn man jetzt [Unternehmen], [Unternehmen] und so weiter oder [Unternehmen]
30 anguckt, die sagen, sie, ja, sie sind noch älter, sage ich mal. Deswegen.

31
32 E14: Es ist ja schön, so einen Mix zu haben. Das ist es ja genau.

33
34 I: Ja, je nachdem, wo man guckt, sagt man ja auch, eigentlich gehören zum Mittelstand 97 Prozent aller Unterneh-
35 men in Deutschland und deswegen interessiert mich auch nur dieses, das qualitative Kriterium eigentümergeführt.
36 Ja. Vielleicht zur Methodik: Du hast ja schon gesagt, du hast dich nicht vorbereitet.

37
38 E14: Das ist immer der beste Ansatz, um zu antworten.

39
40 I: Ja, also ich habe zwar auch jedem diesen Interviewleitfaden geschickt. Der ist aber eigentlich auch nur metho-
41 disch so vorgesehen, damit ich da nichts vergesse. Mittlerweile sollte das aber auch so nicht mehr passieren und,
42 also, ist natürlich sehr technisch und theoretisch auch formuliert alles, weil davor die Literaturrecherche ja statt-
43 gefunden hat. Also, wenn du da sagst: Mit diesen abstrakten Begriffen kann ich nichts anfangen. Das ist kein
44 Problem. Was ich jetzt gemerkt habe, was mit sehr oft hilft, sind irgendwie so Beispiele. Also, wenn ich irgendwie
45 ein Stichwort gebe wie Dynamik oder Flexibilität und dir ein Projekt oder eine Herausforderung einfällt, auf die
46 du flexibel, dynamisch, dynamisch reagieren musstest oder ihr im Unternehmen, dann einfach mit Beispiel arbei-
47 ten, weil am Ende muss ich das ja einordnen in die Kategorien.

48
49 E14: Ja, genau, ich denke, da werden wir auch am besten gleich zusammen klarkommen, wenn ich da einfach
50 meinen Arbeitsalltag und die Praxis daraus nehmen, weil das beschreibt es am besten, was es bedeutet.

- 51
52 I: Genau, das Abstrakte, das Theoretische und dann am Ende auch diese Koeffizienten, die ich rausgefunden habe,
53 das war schon genug der Theorie und ich habe mich halt bewusst dazu entschieden, jetzt auch Interviews, also
54 auch Praxis, auch mit reinzunehmen. Deswegen.
55
- 56 E14: Das macht es, glaube ich auch verständlicher, was der Einzelne damit meint (I: Ja). Man kann sehr viel
57 versuchen, da zu beschreiben, wenn das Beispiel dazu fehlt.
58
- 59 I: Einerseits das, andererseits habe ich auch schon gemerkt, vieles, das in der Theorie gesagt wird, das macht man
60 jetzt eigentlich gar nicht. Da fällt dann auch vieles weg. Ist für mich dann vielleicht ernüchternd, aber ist ja halt
61 Wissenschaft leider.
62
- 63 E14: Ja, aber guckt man sich Unternehmen, also, wir erarbeiten gerade noch mal neu unsere Unternehmenswerte
64 und zwar aber nicht die nach außen gelebten, sondern wie wollen wir als Team, wie wollen wir hier intern arbeiten.
65 Wir haben jetzt jemanden eingestellt für interne Unternehmenskommunikation, für nichts anderes. Der macht kein
66 Marketing, kein PR, der macht interne Unternehmenskommunikation. Das ist genau das: Was definiere ich dann
67 und was davon lebe ich und was ist ein nettes Wort an so einer Wand (I: Ja). Das sollte im Idealfall nicht so weit
68 auseinander gehen. (I: Ja, ich habe es) Ich merke aber, bei ganz vielen ist das sehr, ist das ein Teil der Darstellung,
69 aber nicht Teil des Gelebten.
70
- 71 I: Ja, gut, es ist auch immer diese Theorie, also Uni, wie ich es erlebt habe, ist tatsächlich sehr theoretisch, außer
72 es nimmt sich jemand jetzt wirklich bewusst vor, jetzt mal die Brücke zu schlagen. Ja, ich kann damit nicht ganz
73 so viel anfangen mit dem Theoretischen, aber es ist halt.
74
- 75 E14: Ja, es gehört aber dazu.
76
- 77 I: Genau. So ist mein persönlicher Ansatz. In anderen Felder, so in der VWL, helfen so, sage ich mal, komplexi-
78 tätsreduzierende Modelle stark, aber hier vielleicht bei meinem Thema nicht. Also: Erstes Thema sind eigentlich
79 nur die Rahmendaten, also Ihre Position, Branche, vielleicht Mitarbeiterzahl, Alter Ihres Unternehmens, die Rah-
80 mendaten. Also, wenn Sie das kurz zusammenfassen.
81
- 82 E14: Ja, mein Name [Experte 14]. Das Unternehmen habe ich gegründet 2008 als Einzelfirma, 2011 in eine GmbH
83 gewandelt. Wir waren bis, ich sage mal, Ende 2019 rund 10 Leute. Wir sind jetzt in dieser Zeit gewachsen auf gut
84 30 Leute, die wir jetzt sind, Tendenz sich gut weiterentwickelnd. Ich selber bin a. Geschäftsführer und b. auch
85 Inhaber des Ganzen als Gründe, verantworte das auch mal noch alleine hier im Haus, nicht auf der Geschäftsfüh-
86 rungsebene, da habe ich inzwischen einen Partner, der mich als Geschäftsführer unterstützt, auch als Sparrings-
87 partner, ja. Das sind so die groben Eckdaten. Ich glaube, wir sind eines: Wir sind ein sehr junges Unternehmen
88 vom Alter und auch im Schnitt der Mitarbeiter. Ich glaube, unser Durchschnittsalter ist bei 27, 26, 27 Jahren. Das
89 ist der Schnitt über alle 30.
90
- 91 I: Ja, das ist tatsächlich sehr jung. Ja, gut, hier steht jetzt bei mir noch so etwas wie Exportanteil.
92
- 93 E14: Keinen. Wir exportieren nicht. Wir stellen, wir entwickeln Software für den Cloud-Computing-Bereich, um
94 selber Rechenzentren oder Kunden die Möglichkeit zu bieten, ihre Anwendungen in cloudähnlichen Modellen
95 selber zu betreiben und betreiben selber zwei Rechenzentren, in denen wir solche Lösungen regional für Kunden
96 aus Südwestfalen für Südwestfalen, wie der Slogan so schön ist, zur Verfügung stellen (I: Ja). Sind im Kernbetrieb
97 hier in zwei Teile aufgeteilt. Wir sind einmal ein Teil der Softwareentwicklung, die die Software erzeugen und
98 einmal der Teil Service und Support, der die Kunden in die Lösungen bringt und die später im Tagesgeschäft
99 betreut mit allem, was da so zugehört.
100
- 101 I: Okay, das wäre es nämlich schon mit den Rahmendaten. Mein nächstes Themenfeld hat den Titel „Quellen der
102 dynamischen Fähigkeiten des Managements“. Wie gesagt: Am Anfang oder die ersten Fragen drehen sich tatsäch-
103 lich wirklich nur um dich in deiner Position (E14: Ja) als Geschäftsführer vielleicht, aber jetzt das erste Themenfeld
104 auch, was ich mit Quellen meine, ist so etwas wie, sage ich mal, zurückliegend in der Vergangenheit, was meinst
105 du denn, wenn du dich selbst als dynamisch bezeichnen würdest, davon gehe ich jetzt mal aus, woher stammt das?
106 Ist das vielleicht dein Charakter oder erfordert das die Branche oder sind das viele Erfahrungen, die du gesammelt
107 hast?
108
- 109 E14: Ich glaube, man muss also einen Teil davon, ein Teil muss Veranlagung sein, sonst bewegt man sich, glaube
110 ich, nicht in unserer Branche, weil die Bereitschaft, sich kontinuierlich in einem unheimlich schnellen Tempo
111 weiterzuentwickeln, muss man haben und danach ist die Mischung aus Durchhaltewillen und den äußeren Einflüs-
112 sen, die diese Dynamik auch erfordern, wenn man das langfristig machen möchte. Also, ein Paradebeispiel: Wir

113 sind heute nicht aus Spaß, dass wir zentralisierte Cloud-Anwendungen machen, sondern die großen Konzerne, die
 114 die eigentlichen Lösungen bieten, zwingen gerade alle Menschen in diese Cloud-Strukturen rein und ich kann jetzt
 115 überlegen, ob ich wie vor zehn Jahren noch Computer in den Keller eines Kunden stelle oder ob ich früh genug
 116 erkenne, dass der Markt aber in fünfzehn Jahren tot sein wird, vermutlich eher in 5 bis 7 und muss ich mich früh
 117 genug anfangen, damit zu beschäftigen und zu verändern (I: Ja). So einer Veränderung unterliegen auch andere
 118 Betriebe. In unserer Branche muss man wirklich als Person vorne bereit sein, das, was ich gestern noch gemacht
 119 habe, zu hinterfragen und morgen anders zu machen und das auch für sich nie als Versagen zu werten, sondern
 120 eher immer als Ansporn, da auch dran zu bleiben (I: Ja) und im Idealfall ist man einer, der durch diese viele
 121 Veränderung auch die paar Monate vor anderen schon mal den richtigen Weg irgendwie gefunden hat (I: Ja). Ich
 122 würde deshalb schon sagen, dass da in der Führung ein hoher Grad der Dynamik ist, auch in der Persönlichkeit.
 123 Den muss man, meiner Meinung nach, ist das ein Teil meiner Persönlichkeit, also, wie sagte meine Mutter so
 124 schön, heute würde man es ADHS nennen und heute bekäme man Tabletten und früher war das ein aufgewecktes
 125 Kind (I: Ja). Ja, also den Willen dafür muss man haben, nicht nur, um ein Unternehmer zu sein, sondern in unserer
 126 Branche im ganz Besonderen, wirklich kontinuierlich daran zu arbeiten, dass sich alles, was ich gestern gemacht
 127 habe, morgen wieder verändern wird. Und in dem Tempo, wie glaube ich kein anderer.

128
 129 I: Du hattest ja jetzt schon gesagt, du versuchst oder im besten Fall ist man einige Monate vielleicht vor anderen
 130 schon an einem gewissen Punkt oder hat etwas erkannt. Wie versuchst du oder schaffst du das denn, praktisch vor
 131 die Welle zu kommen?

132
 133 E14: Ich habe in den letzten Jahren gelernt, dass ich mir a. Sparringspartner suchen muss. Man ist sehr häufig aus
 134 seinem, man muss sich aus dem Tagesgeschäft rausnehmen. Ich versuche, aus dem Tagesgeschäft mich rauszu-
 135 nehmen, versuche mir Sparringspartner zu suchen. Jetzt haben wir jetzt bei uns ganz klassisch gerade einen Beirat,
 136 den ich hier auch installiere an Leuten, die sicherlich sogar noch in viel größeren Unternehmen sich mit so einer
 137 strategischen Entwicklung eines solchen Unternehmens beschäftigen, mit denen ich die, jetzt mal Ausdrucksweise
 138 außen vor, Spinnereien, die ich mir so überlege, auch einfach in ganz regelmäßigen Zyklen und das findet alle drei
 139 Monate im Schnitt statt, bespreche und man sich angewöhnt hat, ein ganz offenes Ohr zu haben, weil man muss
 140 die, man muss sich die Leute suchen, die einen, die nicht Ja sagen oder Ja-Sager, sondern den, der die böse Rück-
 141 frage dazu stellt. Den muss ich mir suchen, weil dann komme ich in ein Sparring und in das kritische Hinterfragen
 142 all dieser Ideen. Gleichzeitig basiert es in meinen Augen auch darauf, Entscheidungen schnell zu treffen, die Dinge
 143 zu probieren. Wie gesagt, mein Lieblingssatz ist immer: Ich treffe 100 Entscheidungen und 49 davon sind falsch,
 144 aber 51 waren halt richtig.

145
 146 I: Ja, und, genau.

147
 148 E14: Und das schnell, es muss schnell getroffen werden.

149
 150 I: Genau, das wollte ich gerade.

151
 152 E14: Wird über nichts diskutiert.

153
 154 I: Das wollte ich gerade fragen.

155
 156 E14: Das ist die Art Unternehmensführung. Ich habe ganz flache Hierarchien, viele Entscheidungen Mitarbeitern
 157 übergeben. (I: Ja) Ich musste das auch lernen. Ich habe Unternehmensein nicht gelernt. Keiner in meiner Familie
 158 ist Unternehmer. Ich habe das selbst für mich entschieden, mich als Selbstständiger auf diese Reise zu begeben.
 159 Ich konnte das also nirgends lernen. Ich komme nicht in dritter Generation in ein Unternehmen, wo eine Kultur
 160 ist, wo ich seit ich Kind bin, erlebt habe, wie es ist, ein Unternehmen zu haben. Das gab es alles bei uns nicht und
 161 auch ich habe die ersten Jahre sicher einen ganz anderen Führungsstil gehabt, einen viel klammernden. Ich muss
 162 alles entscheiden. Ich muss jeden Beleg sehen. Ich traue den Mitarbeitern das vielleicht oft fachlich nicht zu, die
 163 richtige Entscheidung zu treffen und musste merken, genau an unserer Branche passiert dann eines nicht: Ich
 164 komme nicht weiter. Mit weiter meine ich nicht einmal, ich verdiene mehr Geld, sondern ich überlebe überhaupt.
 165 Habe sehr schnell in den letzten Jahren gelernt, da auch loszulassen, Verantwortung abzugeben, die Entscheidung
 166 auch nicht zu hinterfragen und den Leuten einen sehr hohen Rahmen an Eigenkompetenz zu übertragen, zu sagen:
 167 „Mach’ es einfach!“ Das ist so hier die Unternehmenskultur, die am Ende genau aus dem Management aus einer
 168 Vision für das Ganze gelegt wird. Schnelle Entscheidungen (I: Ja). Wir haben so ein Paradebeispiel: Wir haben so
 169 einen Hardwarefriedhof, von Sachen, die wir einfach nur ausprobieren, weil wir glauben, das könnte das Richtige
 170 sein, aber bevor wir jetzt mit dem Hersteller zwei Monate durch das Labor gehen und ich noch dreimal mit dem
 171 Einkäufer diskutiere oder mit der Bank, ob wir das wirklich wollen oder nicht. Da ist ein Vierteljahr rum. Wir
 172 wollen das aber in vier Wochen gelöst haben. Also sagen wir: „Das könnte ungefähr sein, bestell’ mal eins von
 173 dem und eins von dem, probieren wir es auch!“ Probieren wir es aus. Eins von beiden wird auf der Halde landen,

174 aber es ist besser, die drei Monate nicht verschwendet zu haben und dafür das Stück Hardware für 6000 Euro
175 nutzlos im Schrank liegen zu haben, das Zweite. Das ist das geringere Übel.

176
177 I: Ja.

178
179 E14: Das ist einfach.

180
181 I: Genau, ich hatte mir ja genau die Frage halt notiert, welche, also vor allem für die Schnelligkeit, das habe ich
182 auch gestern, aber auch in den anderen Gesprächen gehört, dass es manchmal besser ist, schnell als wirklich kom-
183 plett überlegen.

184
185 E14: Bauch, schnell, Bauch, schnell. Nicht ganz unbedacht (I: Ja, ja), muss man auch ganz klar sagen. So Grund-
186 satzentscheidung wie jetzt der Bau so eines Rechenzentrums mit dem [Partner] zum Beispiel zusammen zu so
187 einer Perspektive. Das haben wir uns sogar sehr gut überlegt, aber bei anderen, glaube ich, sind das Entscheidungs-
188 prozesse, die dann zwei Jahre dauern und bei uns drei Monate und in drei Monaten haben wir uns entschieden, wir
189 werden das mit einem Gesellschafter, mit einem Partner machen und größer und anders, weil es auch entscheiden
190 werden muss. Ich glaube auch, auf etwas rundenken, um den Begriff mal zu verwenden. Es wird irgendwann nicht
191 besser davon. Ich komme nicht zu einer detaillierteren Entscheidung, es dauert nur einfach länger. 90 Prozent sind
192 bei den meisten Unternehmern, bei mir würde ich sagen, sind der Bauch, der mir sofort sagt (I: Ja): Das ist gut
193 oder das ist schlecht. Und dann die letzten zehn Prozent kann ich noch mal versuchen, genauer zu bemessen, ob
194 das denn jetzt wirklich eher gut oder schlecht ist, brauche dafür aber das 5 bis 10-fache an Zeit und das ist die
195 Frage: Ist es das jetzt? Ist es das jetzt wert? Da würde ich ganz klar sagen: „Nein!“

196
197 I: Und für diese, also, erst mal für diese Schnelligkeit und für die Möglichkeit, überhaupt so zügig zu entscheiden,
198 welche Rolle spielt es denn da, dass du Eigentümer und Geschäftsführer bist?

199
200 E14: Also, jetzt in hier dem speziellen Fall mit Sicherheit eine nicht unerhebliche, weil ich am Ende immer sagen
201 kann, ich habe, das wird jetzt, wir machen das jetzt so, weil ich es ja auch nur vor mir verantworten muss. Ich
202 glaube, wenn ich jetzt einen klassischen Gesellschafter hätte oder wäre sogar nur normaler angestellter Geschäfts-
203 führer, wäre das deutlich schwieriger. Ich kann es festmachen an meinem Partner, der hier mit die Geschäfte leitet,
204 der ist nicht Gesellschafter, der ist Geschäftsführer, ist auch alleinvertretungsberechtigt und darf alles machen,
205 genau wie ich das mache, im gleichen Kompetenzrahmen. Der überlegt sich das dreimal besser vorher. Der ist
206 immer noch gewohnt durch diese Mentalität, die wir natürlich haben, schnell zu sein, aber schon noch zweimal
207 mehr durchdacht, wo ich aus dem Bauch auch sage: „Es hilft doch nichts.“ Vor allem merke ich, ich muss es
208 entscheiden, weil vor mir die Arbeitslast, die vor mir liegt, lässt es gerade nicht zu, dass ich. Ich habe mir früher
209 immer vorgenommen: Das nimmst du jetzt mit heute Abend nach Hause und dann guckst du noch mal genau drauf.
210 Das hat natürlich nicht stattgefunden. Ist der Tag her, mache ich heute Abend und dann lag es doch wieder eine
211 Woche und am Ende habe ich auch dann nicht noch mal draufgeguckt, sondern dann genervt gesagt: „Ja, ja, bestell’
212 es.“ Hätte ich, eine Woche vorher wusste ich eigentlich sowieso schon, dass ich sowieso nicht noch mal darauf
213 gucke und da habe ich mir konsequent versucht, abzutrainieren und das dann aber auch einfach zu stehen. Also,
214 danach einfach zu sagen: „Ist jetzt entschieden und gut ist.“ Und das fällt mir natürlich als Inhaber leichter, weil,
215 klar, muss ich das vor Menschen verantworten, vor Banken oder auch vor meinen Mitarbeitern am Ende am Ende
216 eine schlechte Entscheidung, mit Sicherheit. Spätestens wenn sie Konsequenzen für den Betrieb hat, aber im Mo-
217 ment der Entscheidung, ist es glaube ich viel leichter, es als Inhaber zu machen.

218
219 I: Okay, und, ich meine, schnell Entscheidungen zu treffen, heißt ja auch immer irgendwie Ressourcen zu binden,
220 was auch immer sich jetzt auch hinter dem Begriff Ressourcen verstärkt, aber wie schaffst du es denn oder was
221 meinst du, wie hältst du dir Optionen offen, also Handlungsspielraum im Sinne dieser Definition bei mir von
222 Flexibilität?

223
224 E14: Indem ich immer noch versuche, obwohl ich mich aus dem Tagesgeschäft heraushalte, einen ganz nahen
225 Draht und Bezug zu dem zu haben, was hier jeden Tag passiert und wie wir gerade an welchem der Punkte in der
226 Auslastung sind, also ziemlich genau zu wissen, welche finanziellen Möglichkeiten haben wir, welche Möglich-
227 keiten haben wir in unseren Partnernetzwerken. Im Notfall selbst da Ressourcenengpässe auf einer Liquiditätsseite
228 zu beseitigen und genau zu wissen, welche Human Resources, der andere Teil, habe ich und schon noch genau zu
229 wissen, welches Projekt wird gerade umgesetzt, weil im Bauch weiß ich sehr schnell intuitiv, dass ich, wenn das
230 jetzt passiert und die Hardware wirklich nicht kommt, ich das Projekt aber guten Gewissens auch schieben kann
231 und die Leute das jetzt aus meiner spontanen Entscheidung erst mal fertig machen. Ich muss das heute zum Glück
232 mit einem Serviceleiter und meinem technischen Geschäftsführer dann doch immer wieder mal im Sparring ge-
233 meinsam betrachten, wo stehen wir da. Was ich mir auch abgewöhnt habe, diese impulsiven Entscheidungen dann
234 direkt zum Mitarbeiter zu bringen, sondern davor gibt es extra eine Ebene, die das dann mundgerecht für den
235 Mitarbeiter übersetzt, weil sonst reißen zwei, zwei Arme an dem, einmal der Serviceleiter, der sauber

236 durchdefiniert den Tag für die hat und dann ich als Inhaber mit meiner Spontanität, was wir heute mal lösen
 237 müssten und ziehe an dem anderen Arm. Das funktioniert nicht, aber ein guten Überblick zu haben. Wir machen
 238 dazu. Also ich hole mir mindestens zwei, dreimal die Woche einen Überblick dessen, was wir hier de facto tun,
 239 was liegt in der Zeit, was liegt außerhalb der Zeit und wie sind auch die Betriebswirtschaftlichen Parameter.

240
 241 I: Ja, da, das wäre halt mein nächster Punkt gewesen. Wie tief du da noch wirklich drin steckst in dem, was ihr ja
 242 anbietet oder verkauft.

243
 244 E14: Das, was wir anbieten und verkaufen, ist maßgeblich in der Strategie kommt von, ich sage jetzt bewusst, weil
 245 sonst stellt man sich auf das falsche Pferd, von uns beiden aus der Geschäftsführung. Die gesponnene Idee, glaube
 246 ich, oft von, primär von mir und mein Mitgeschäftsführer, der eher der Techniker ist, streicht dann da raus, was
 247 Vision ist und was realistisch ist und dann wird da gemeinsam irgendwie die Roadmap für das Unternehmen raus.
 248 Wir versuchen durch sehr viel, deshalb auch jemand für Unternehmenskommunikation, sehr viele Teamevents,
 249 sehr viel, sehr viel gemeinsames auch Leben außerhalb der Firma, was wir zusammen gestalten, versuche ich
 250 einfach sehr nah schon noch an den Leuten und an den Themen dran zu sein, also häufig auch nur mit einem Drei-
 251 Minuten-Gespräch am Flur, wo ich, ohne über das konkrete Projekt zu reden, ganz viel erfahre über das, was
 252 gerade passiert und ich meine nicht Flurfunk und dieses Getratsche, sondern wirklich einfach nur die menschliche
 253 Schiene sehr viel erfahre, wie die Arbeitslast ist. Ich muss nicht genau wissen, wie die Projekte sind, ich muss
 254 wissen, an welchem Arbeitslevel meine Leute sind. Also, sehen die gut, so doof es klingt, sehen die gut aus oder
 255 sehen die fertig aus. Und dann kann, ist das meine Grundlage zu entscheiden, kann ich spontan mit Überraschungen
 256 in der Tür stehen oder mit Veränderungen des Plans und das ist eine Dynamik, die durchaus dazu führt, dass eine
 257 Entscheidung, die ich vielleicht vor vier Wochen aus dem Bauch heraus gesagt hätte: „Das machen wir mal, weil
 258 es sinnvoll ist.“ Wenn ich mittags hier mit zehn Leuten gesessen habe. Das kommt leider selten inzwischen vor,
 259 aber wir haben hier gesessen und ich sehe in die Gesichter und sehe, dass gerade schon auch einfach ein sehr hoher
 260 Druck, viel Leistungsdruck da ist, dann beeinflusst das die nächsten dieser spontanen Entscheidungen, die morgen
 261 anstehen und ich sage: „Nein.“ Weil die Entscheidung würde dazu führen, dass ich denen Dienstag sagen muss,
 262 dass aber irgendwie noch eine Schaufel oben drauf kommt (I: Ja). Und weiß, dass es dann nicht besser wird. Da
 263 muss ich das gar nicht ganz genau bis ins kleinste Projekt kennen, da reicht der Blick in die Runde. Durchaus, das
 264 hilft. Das geht nur bis zu einer gewissen Unternehmensgröße.

265
 266 I: Ja, das wäre der nächste Punkt gewesen.

267
 268 E14: Ja, was wir versuchen, ist eine. Wir möchten eine ganz flache Hierarchie hier. Die sind wir auch gerade am
 269 Aufbauen, aber natürlich wachsen wir und müssen gewisse Kompetenzen ausbilden, aber in einem Miteinander.
 270 Also, hier kann jeder jedem alles sagen. Wir versuchen bloß, es den Leuten anzutrainieren, auch mir sagen zu
 271 können, auch wieder blödes Beispiel, aber unsere studentische Hilfskraft, die gerade die Tür aufgemacht hat, die
 272 hat mir nach drei Tagen, die die hier war, weil wir der ganz klar sagen: „Das ist hier die Kultur, das muss so sein.“
 273 Irgendwo ein Vortrag, ich weiß nicht, was ich gesagt habe, aber am Ende zu sagen: „[Experte 14], du bist mir jetzt
 274 dreimal ins Wort gefallen. Das war doch irgendwie blöd.“ (I: Ja) Ja, und das muss völlig okay sein und genauso
 275 bilden wir eine Ebene aus, die das im Tagesgeschäft verantwortet in gewissen Abteilungen, ohne es Abteilungen
 276 nennen zu wollen. Das sind Themenfelder und ich muss aber wenigstens zu denen noch genau diesen Kontakt
 277 halten und dafür machen wir im Moment einmal, zweimal die Woche sitzen wir hier einfach, so doof es klingt,
 278 auch wenn wir einen Happen essen gehen oder abends hier noch mal eine Viertelstunde sitzen bleiben, um genau
 279 diesen Austausch hinzukriegen. Ich kann nämlich nicht mehr von jedem der 50, die wir bis zum Jahresende sein
 280 werden, diese Last wissen, aber der Leiter Projekt, der Leiter Support, der Leiter Rechenzentrumsbau, die drei
 281 müssen mir das Bild spiegeln von den 50 da drunter und da ist mir natürlich ganz wichtig, die Auswahl der Leute.
 282 Die müssen genau in dieses Konzept passen. Das muss nicht immer fachlich am Papier die perfekte Eignung sein,
 283 sondern es geht eher genau darum, kann der wie ich zwischen den Zeilen lesen oder ist das einer, der nur mit der
 284 Peitsche durch das Unternehmen läuft (I: Ja), ja.

285
 286 I: Ich meine, ihr habt ja, wenn man jetzt so zum Beispiel auf die Mitarbeiterzahl guckt, was du gesagt hast, schon
 287 ein starkes Wachstum.

288
 289 E14: Wir werden am Ende des Jahres über 50 Leute sein und werden nächstes Jahr 70.

290
 291 I: Da sieht man dann ja schon, dass es vielleicht im Geschäfts Modell angelegt ist, dynamisch zu sein, natürlich
 292 auch branchenbedingt. Kannst du denn anhand eines, sage ich mal, für dich am bemerkenswertesten Beispiel fest-
 293 machen, dass ihr dynamisch seid? Also, irgendwas, wo du wirklich sagen würdest.

294
 295 E14: Wir haben bis vor drei Jahren klassische IT-Infrastruktur vor Ort beim Kunden noch gemacht, so wie man
 296 als Systemhaus früher noch gearbeitet hat und haben aber schon seit 8 Jahren parallel unser eigenes kleines Re-
 297 chenzentrum. Es hat sich jedes Jahr ein paar Prozent weiterentwickelt. Das war auch eigentlich das, wo wir alle

298 im Kopf immer waren, weil es für uns im Kopf alle immer so die Zukunft war, gerade für mich. Das andere hat
 299 aber einfach 50 Prozent, 60 Prozent unserer Jahresumsätze ausgemacht. Also, hat man, der nächste der angerufen
 300 hat, der nicht sofort hier „Ja“ gesagt hat beim Rechenzentrum: „Ja, machen wir wieder vor Ort.“ Vor drei Jahren
 301 haben wir Anfang des Jahres festgestellt, dass wir mit diesem Thema Rechenzentrum auf der Stelle treten, obwohl
 302 oder gerade ich sagte: „Das ist die Zukunft. Das andere wird sterben.“ Microsoft wird mir irgendwann kein Office
 303 mehr verkaufen. Ich kann es nur noch mieten (I: Ja) und ich glaube, da habe ich auch und der Missmut unserer
 304 Mitarbeiter, das war genau das, bei einem Mittagessen habe ich gemerkt: Der Missmut der Leute wird größer. Sie
 305 glauben auch an diesen Rechenzentrumsansatz, an Zentralisierung, an eine viel höhere Qualität dadurch und müs-
 306 sen aber jeden Tag im Tagesgeschäft, weil ich es verkaufe, sich wieder mit dem nächsten Mittelständler rumschla-
 307 gen, der eine zusammengesparte Vor-Ort-IT sich da hinbauen lässt und sich dann noch die Prügel abzuholen, weil
 308 es nicht richtig läuft, weil der gespart hat. Und da bin ich aus dem Mittagessen, wo sich auch viel Frust entladen
 309 hat, raus und habe am nächsten Tag beschlossen, dass wir kein weiteres Vor-Ort-Projekt mehr akquirieren, die
 310 Bestehenden abarbeiten und die Kunden alle eine Kündigung des Wartungsvertrags schicken in den nächsten sechs
 311 Monaten und denen anbieten, in unsere Rechenzentrumslösung zu wechseln und das haben wir dann auch eine
 312 Woche später gemacht. Wir haben allen Bestandskunden schlichtweg, das waren 60 Prozent unseres Jahresumsat-
 313 zes, eine Kündigung der bestehenden Lösung geschickt. Das ist gar kein Problem, wir helfen Ihnen sogar noch
 314 über die Straße und zu einem anderen Anbieter, aber das werden wir nicht mehr sein. Wir glauben da dran. Da
 315 rede ich gerne mit Ihnen drüber. Laden Sie mich ein. Ich erkläre Ihnen, warum das die Zukunft ist, aber das lassen
 316 wir so.“ Und habe dann gemerkt, wie sehr ich, um dann die Leute auch nicht zu verlieren, da konsequent bleiben
 317 muss (I: Ja) und ich glaube, wir haben es dann geschafft, dieses Jahr, also, das Jahr, in dem wir das entschieden
 318 haben, im Q1, am Ende des Jahres mit dem gleichen Umsatz abzuschließen und haben schlichtweg 60 Prozent der
 319 Bestandskunden in einem Jahr in die Lösung überführt, die für uns eigentlich die Zukunft ist und so spontan eine
 320 so gravierende, weil das hätte, das war, das habe ich hier allen auch gesagt: „Das kann hier genauso gut komplett
 321 schiefgehen, weil wir treffen da eine Entscheidung. Wir sägen einen ganz großen Ast ab, auf dem wir sitzen.“ (I:
 322 Ja) Zehn Leute waren, sechs hätte ich gar nicht mehr bezahlen können, so haben wir es gesagt und das war glaube
 323 ich, so die intensivste Entscheidung, die aber gleichzeitig in weniger als zwei Tagen getroffen wurde.

324
 325 I: Okay, ja, das bringt mich ja eigentlich zu meinem nächsten Punkt oder zu einer Frage, weil du bist Eigentümer,
 326 du bist Geschäftsführer, könnte man ja auch meinen, dass dann höhere Risikoaversion, sage ich mal, existiert, aber
 327 es klingt ja jetzt gerade eher, eher nicht so. Wie lässt sich das denn damit vereinen?

328
 329 E14: Das Risiko, um bei genau diesem Beispiel zu bleiben, mein höchstes, mein höchstes Ziel als Unternehmer,
 330 das muss ich höchst sagen, weil ich das, was ich tue aus Passion tue, nicht genau nicht mit dem Produkt noch in
 331 zehn Jahren mein Geld noch zu verdienen hier, aber mit genau diesen Menschen und diesem Unternehmen, was
 332 auch immer es dann für IT-Produkte sind, aber Unternehmen helfen, durch die Digitalisierung zu gehen. Das ist
 333 so der Anspruch, den ich an das Unternehmen habe. In dem Moment, wo ich hier am Tisch die Diskussion mit den
 334 Mitarbeitern hatte, waren wir an einem Punkt angekommen, wo die Frustration über das, was wir tun, so hoch war,
 335 dass das Risiko, Kernplayer und gute Leute zu verlieren, viel höher war als zu sagen: „Okay, wir kneifen alle hier
 336 noch mal kurz die Punkt, Punkt, Punkt zusammen und wenn das auch euer Wunsch ist, dann gehen wir dadurch.
 337 Das verantworte ich, das trage ich, das finanziere ich und dann machen wir das.“ Sicherlich nicht ohne Risiko (I:
 338 Ja, ja). Keine Entscheidung, die man als Unternehmer trifft, birgt nicht ein Risiko. Wir versuchen, es ist natürlich
 339 gleichzeitig der Vorteil, im Prinzip genau damit das Risiko zu minimieren, so abstrus es klingt, denn Projektge-
 340 schäft vor Ort, alle drei Jahre ein neuer Server, alle drei Jahre Kunde kriegt fünf Angebote. Ich schicke dem eines,
 341 der ist wieder der Meinung, es ist teurer geworden, weil ich gieriger werde. Nein, es ist teurer geworden, weil der
 342 Preis teurer, der Markt teurer geworden ist, spielt keine Rolle, Kunde wieder fünf Vergleichsangebote. Irgendein
 343 junger Bursche ist immer dabei, der in den Markt rein will, der irgendwelche Pseudopreise reißt. Wer einmal in
 344 dem Rechenzentrum ist und eine monatliche Miete bezahlt und keine Hardware mehr hat zu tauschen und keine
 345 Software mehr hat zu tauschen, der kriegt jeden Monat eine 1400 Euro-Rechnung. Die läuft durch die Buchhaltung
 346 und nach zwei Jahren ist die genau so normal wie die Telekom-Mobilfunkrechnung und dann wechsele ich nicht
 347 mehr. Das ist genau die Risikominimierung. Das ist genau das kontinuierliche Geschäftsmodell versus das immer
 348 kämpfen und rackern müssen, um neuen Aufträgen hinterherzulaufen. Aber es ging ja ein Risiko mit einher. Das
 349 hätte genauso gut, ich sage mal in Anführungsstrichen, schief gehen können ein Stück weit, glaube aber, die Wahr-
 350 scheinlichkeit wäre höher gewesen, dass wir zwei, drei meiner echten Kernleute gegangen wären, weil sie genau
 351 auf dieses Gebastel keine Lust mehr haben und dann war das erst mal die weniger risikoreiche Entscheidung,
 352 glaube ich.

353
 354 I: Okay, ja, klar, wenn man es so sieht, ja.

355
 356 E14: Aber ich glaube, das muss eine Balance halten. In Zeiten, in denen das eine sehr hohe Dynamik hat, muss
 357 man bereit sein, auch mal eine Risikoentscheidung zu treffen. Da sind wir jetzt gerade zum Beispiel. Jeden Mitar-
 358 beiter, den ich jetzt gerade einstelle, brauche ich nicht für mein Tagesgeschäft. Ich brauche ihn nicht. Das Unter-
 359 nehmen hätte einen viel besseren EBIT, wenn ich diesen Menschen jetzt nicht einstelle, Punkt. Ich weiß aber, wo

360 wir hinwollen und dass wir nur dahinkommen, wenn wir anfangen, parallel die Unternehmenskultur des schneller
 361 wachsenden Teams aufzubauen. Auf einmal brauche ich zwei Leute, die sich um Unternehmenskultur kümmern.
 362 Ich weiß, wo ich mit meinen Projekten hinwill und dafür brauche ich auf einmal drei, vier Profiprojektleiter. Die
 363 kann ich mir aber nicht erst suchen, wenn ich den Kunden akquiriert habe. Die muss ich fertig in den Startlöchern
 364 stehen haben für das Projekt, wenn es kommt. Zumindest ist so meine Wahrnehmung von Qualität (I: Ja). Also ist
 365 genau das gerade schon so eine gewisse Risikoentscheidung zu sagen: „Ja, wir, okay, da müssen wir jetzt inves-
 366 tieren. Das müssen wir jetzt machen.“ Das ist ein gewisses Risiko. Das Risiko ist nämlich in der Tat: Schaffen wir
 367 es nicht, diese Projekte zu akquirieren, werden wir nicht pleite gehen, aber ich muss mich von diesen Leuten
 368 wieder trennen. Das ist das. Das macht natürlich ein riesiges Theater. Und das wäre jetzt gerade das Risiko. An-
 369 sonsten sind die Geschäftsmodelle, in denen wir uns im Kern bewegen, was das eigentliche Geschäftsmodell an-
 370 geht, verhältnismäßig risikofrei (I: Okay). Wir haben zwar eine sehr hohe Zulieferungstiefe, aber wir sind beim
 371 Kunden, selbst wenn etwas mal nicht so läuft wie es laufen soll. Wer in diesen Lösungen ist, ist in dieser Lösung.
 372 Bist du mit deinen E-Mails in der Office 365-Welt gelandet und die fällt gelegentlich aus, gehst du trotzdem
 373 nirgends anders hin, weil der Aufwand da rauszukommen, ist der Horror und so sind all diese Modelle, aber so
 374 sind sie halt ausgelegt.

375
 376 I: Du hattest ja eben gesagt, du bist so vielleicht eher in der Rolle des Visionärs, während dann andere dich dann
 377 vielleicht eher einbremse. Was ist denn, wenn es jetzt um Innovationsprozesse geht, diese Umstellung oder die
 378 Entscheidung, die du gerade beschrieben hast, das war ja auch eine Art der Innovation, indem ja (E14: Auf jeden
 379 Fall) euer Geschäftsmodell ja auf jeden Fall verändert wurde oder auf jeden Fall die Schwerpunkte. Was ist denn
 380 deine Rolle im Innovationsprozess? Bis zu welchem Schritt bist du da noch drin vielleicht und wo gibst du es dann
 381 aus der Hand?

382
 383 E14: Ich gebe bei uns aktuell den, ich sage mal, den Grundanstoß für eine Diskussion dazu, dann wird die erst auf
 384 einer geschäftsführenden Ebene diskutiert. Danach geht die dann, holen wir uns dann die ein oder zwei Fachleute
 385 dazu aus dem Betrieb, die wir brauchen. Geht es um Entwicklung, sitzt ein Entwicklungsleiter mit am Tisch. Geht
 386 es um ein ganz speziellen Teil Entwicklung, vielleicht sogar noch einer der Techniker, der aus dem Bereich kommt.
 387 Wird dann meist am Ende verabschiedet wie ein Proof of Concept aussieht und was wir machen und dann lege
 388 ich, muss ich sagen, schon noch sehr viel Wert darauf, das, was da produziert wird, in, bei uns sind es im Moment
 389 vierwöchentliche, drei, ja, drei- bis vierwöchentlicher Turnus, auch einfach die Prototypen mir anzugucken. Es ist
 390 nicht mehr wie früher in so epischen Runden und dann diskutieren wir alle fünf Stunden drüber, weil genau das
 391 musste ich lernen: Das muss eine gewisse Knackigkeit haben. Es sind 15 Minuten, aber die 15 Minuten alle vier
 392 Wochen, lasse ich mir im Quick and Dirty-Verfahren von meinem Entwicklungsleiter zeigen, wo stehen wir da,
 393 weil ich mir schon. Ich habe, in dem Moment, wo ich die Vision habe, ein Bild im Kopf, das versuche ich dann zu
 394 übertragen auf die Leute und dann bauen die etwas und dann macht da noch ein Grafiker was und einer baut die
 395 Oberfläche, aber ich hatte hier vorne in meinem Kopf schon ein relativ genaues Bild und wenn ich da nicht in
 396 gewissen Zyklen mit drauf gucke, dann läuft das oft zu weit weg von meinem Bild und ganz häufig ist es aber
 397 auch gut, weil mein Bild passt sich auch im Kopf an, weil natürlich auch alle in dem Umsetzungsprozess viele
 398 Ideen haben, die mit einfließen, an die ich beim Joggen, als die Idee kam, ja gar nicht gedacht habe (I: Ja). Ja, also,
 399 ich habe schon noch einen gewissen Einfluss. Sobald das dann in so einer ersten Version sich hier verselbstständigt
 400 und dann weiter gepflegt wird und weiter entwickelt wird, da werde ich zwar informiert der Form halber, aber da
 401 nehme ich nicht teil. Also, da bin ich dann, dafür ist es zu vielschichtig. Dafür hat der Tag einfach zu wenig
 402 Stunden. Manchmal wäre ich da, glaube ich, noch gerne noch näher dran, aber das verändert sich ja einfach. Ich
 403 glaube, das muss man auch lernen, abgeben zu können und vertrauen zu können. Wenn wir in einem Gremium mit
 404 fünf Leuten entscheiden, dass unsere virtuelle Telefonanlage demnächst aber auch noch die und die Funktion
 405 haben muss, das muss ich nicht mehr wissen.

406
 407 I: Und wie langfristige denkst du die Innovation oder den Wettbewerbsvorteil, weil ich meine, um da jetzt mal in
 408 dieser betriebswirtschaftlichen Sprache zu bleiben, wenn du eben das beschrieben hast, da kommt mir sofort der,
 409 dieser Begriff der Pfadabhängigkeit auf der Kundenseite natürlich in den Kopf. War das bewusst mitgedacht oder
 410 wie langfristige kann man einen Wettbewerbsvorteil überhaupt denken?

411
 412 E14: In innovativen Produkten kann man da nicht allzu weit nach vorne denken. Da bewegen wir uns, wenn ich
 413 heute an mittelfristige strategische Dinge dann reden wir von einem Jahr. Langfristig sind zwei bis drei Jahre.

414
 415 I: Okay, ja, ist schon, ich meine.

416
 417 E14: Das ist lang.

418
 419 I: Ja, wenn man.

420

421 E14: Wobei wir eins wissen: Die Großen um uns herum bestimmen den Markt ein ganz großes Stück mit. Da sind
 422 wir ein Stück weit hängen wir an diesem Segel. Also, wenn eine Microsoft irgendwann entscheidet, dass kein
 423 Mensch mehr ein Vor-Ort-Windows-Notebook hat, sondern es gibt nur noch Miet-Windowssysteme aus dem Re-
 424 chenzentrum der Microsoft. Was nicht unrealistisch ist. Wenn man sich ein Windows 11 genauer anguckt, dann
 425 werden die das einfach irgendwann entscheiden und das erleben wir ja gerade an all so Modellen. Paradebeispiel
 426 bei Apple hast du früher noch den Song gekauft. Selbst wenn du wolltest, geht das nicht mehr. Das hat aber von
 427 Apple auch gar keiner angekündigt. Das Apple-Music-Abo, das all das andere abgelöst hat, war von einem auf
 428 einen anderen Tag, ohne dass es vorher bekannt war, als Überraschung da und dann war Ende und dann war das
 429 so und so werden andere Große das auch handhaben. Also, diese Flexibilität und diese langfristigen Planbarkeiten,
 430 ist ganz schwierig. Wir können eine Sache sehr langfristig planen oder deutlich länger planen als vielleicht andere,
 431 die ihren Projekt-Forecast haben, haben wir natürlich ein sehr kontinuierliches Bestandsgeschäft, das immer wie-
 432 der größer wird, das im Prinzip das Rückgrat bildet für Innovationen und neue Themen, aber in Innovationen und
 433 neuen Themen sind die Zyklen dann relativ kurz und schnell, schnelllebig (I: Ja). Man muss auch schnell nach
 434 einen Prototypenstatus entscheiden können, macht es jetzt Sinn oder nicht und da muss man auch so ehrlich sein
 435 und es verwerfen, wenn man merkt, wir bräuchten noch 4 Jahre und 6 Millionen, um zum Ergebnis zu kommen.
 436 Dann weiß ich aus der Risikobewertung, die sechs Millionen müsste ich mir leihen. Die würden das ganze Unter-
 437 nehmen lähmen und ich müsste zwei Drittel meiner Leute in dieses Experiment hier verfrachten bei einer Wahr-
 438 scheinlichkeit von 50 Prozent, das klappt. Next please. Ja, streichen wir, buchen die Zeit aus und machen das
 439 Nächste.

440
 441 I: Ein wichtiger oder eine wichtige Frage, die ich eigentlich immer stelle, ist: Wie, wie hoch ist die Kundenabhän-
 442 gigkeit, aber bei dir, bei euch würde ich vielleicht eher so fragen: Du hattest ja eben schon gesagt, dass du deine
 443 Kunden oder ihr eure Kunden eher in etwas reingetrieben habt.

444
 445 E14: Die Kunden sind, gehen in ein Modell. Am Anfang gingen sie in ein Modell, das sie nicht richtig verstanden
 446 haben, heute fragen Sie aktiv danach, weil es, es ist einfach die Zukunft. Der klassische IT-Betrieb im eigenen
 447 Haus, das stirbt (I: Ja). Wir haben von Anfang an darauf geachtet, da sind wir beim Risikomanagement, einzelne
 448 Kunden nicht zu groß werden zu lassen. Wir haben eine gewisse, einen Branchenmix haben wir, einen Spartenmix.
 449 Wir haben uns nicht nur auf die Ärzte konzentriert oder nicht nur wie andere Systemhäuser, nur auf Steuerberater
 450 mit DATEV konzentriert, sondern wir haben einen bunten Mix. Wir haben vom Betrieb mit 3000 Mitarbeitern bis
 451 zum niedergelassenen Zahnarzt mit fünf haben wir alles. Kein Einzelkunde ist größer als 8 Prozent des Jahresum-
 452 satzes und damit haben wir eine gewisse Risikominimierung. Wir hätten einzelne Kunden gehabt, die hätten wir
 453 und das meinte ich eben, wir hätten uns auf einen jetzt so richtig draufstürzen können. Paradebeispiel: Eine
 454 EDEKA-IT, die unsere Technologie gerne kaufen wollte vor sechs, acht Monaten und da waren wir uns einig, dass
 455 wir inzwischen die Größe haben, denen das liefern zu können. Die Zahlen waren auch. Das wäre auch unser
 456 Durchbruch gewesen, sagen wir mal, aber wir hätten hier alles auf eine Karte gesetzt. Den Rest hätten wir noch
 457 am Leben gehalten, dass es nicht ganz wegbreicht, aber wir hätten für 24 Monate alles, was wir haben, auf eine
 458 Karte gesetzt mit Verträgen, wo klar drinsteht, liefern Sie hier mal nicht auf den Punkt, ist auch alles hinfällig,
 459 Projekt hinfällig, alles hinfällig und gibt keinen Cent. Da haben wir ganz klar gesagt: „Nein, also, das machen wir
 460 eben genau nicht.“ Wäre ich jetzt ein klassisch angestellter Geschäftsführer, wo das Unternehmen die EXIT-Strat-
 461 egie als den Unternehmenszweck hätte und es über, nur drum geht, möglichst schnell mit egal welchem Risiko
 462 zu gucken, schafft man den Sprung in diese Liga des hohen zweistelligen Millionenumsatz und dann bitte auf
 463 Wiedersehen, hätte ich da wahrscheinlich anders entschieden, weil ich es als Inhaber dann nicht verantwortet hätte
 464 und das Spiel war ja genau, wäre ja genau gewesen, so zu agieren. Also, wir versuchen, es ganz breit zu streuen
 465 im Branchenmix, im Kundenmix, in der Größe (I: Okay) und aber deshalb auch primär in Südwestfalen.

466
 467 I: Ja, das wäre jetzt meine nächste Frage.

468
 469 E14: Wir arbeiten immer in Südwestfalen, weil wir haben hier auf der anderen Seite den Inhaber sitzen oder den
 470 IT-Leiter des Inhabers. Die haben eine andere Einstellung zur Zusammenarbeit. Wir haben Kunden, Headhunter,
 471 Rechtsanwälte, Steuerberater, Patentanwälte aus Frankfurt und Köln. Da geht ohne schriftliche, schriftliche Be-
 472 stellung, Vorkassenzahlung und Firmenlastschriftmandat arbeite ich für die keinen Meter, weil ich laufe jedem 5
 473 Euro-Schein hinterher. In Südwestfalen kann ich beim Mittelstand für 200000 Euro per Handschlag gesagt krie-
 474 gen: „Das machen wir.“ Da machen wir jetzt inzwischen auch Unterschriften und so, also wir können uns beruhigt,
 475 aber dann geht da nichts schief.

476
 477 I: Ja, das ist dann, wäre meine Frage.

478
 479 E14: 99 Prozent der Kunden sind inhabergeführt.

480
 481 I: Ja, das wäre halt meine Frage, weil, ich meine, das hört sich nicht nach einer Nischenstrategie an, aber durch
 482 den Fokus auf Südwestfalen.

483

484 E14: Das ist das, wo ich sage, das geht gerade in die Breite. Wir gewinnen deutschlandweit Kunden. Da sind wir
 485 aber sehr froh, dass wir da ganz häufig hinter Partnern agieren, die nämlich genau das, was wir in Südwestfalen
 486 sind, sind die in Schwaben oder in Wiesbaden oder in München. Die sind der Kümmerer. Wir liefern White Label
 487 eine Technologie zu, bieten denen die Möglichkeit, Produkte anzubieten, die sie selber nicht können, die Wert-
 488 schöpfung bei sich zu behalten. Der Kunde bleibt ihr Kunde, aber wir sind nicht der Kümmerer. Ich will keine 16
 489 Filialen in Deutschland aufbauen. Ich will keine 300 Servicetechniker haben. Himmel hilf! Bin ich kein Mensch
 490 für. Das weiß ich nämlich genau. Das traue ich mir als Unternehmer nicht zu. Da bin ich zu wenig der Manager,
 491 der Personal leitet. Ich kann Personal motivieren und viele Freiräume bieten. Ich bin aber keiner, der eine 300-
 492 Mann-Dienstleistungstruppe top durchgetaktet auf Kurs hält. Bin ich nicht (I: Ja), weil, das habe ich auch für mich
 493 erkannt. Da würde ich mich daran abarbeiten und es würde vermutlich deshalb auch nicht gut werden (I: Ja),
 494 besonders vom Risikomanagement und dann suchen wir uns Partner in ganz Deutschland. Da haben wir erkannt,
 495 das sind wir nicht. Dann suchen wir uns Partner. Die vertreiben die Lösungen in ihrem Namen. Natürlich geben
 496 wir einen großen Teil von den Margen ab, aber, hey, ich habe nichts mit dem Endkunden zu tun. Das ist super. Ich
 497 habe auf einer sehr technischen Ebene mit technischen Betrieben zu tun. Muss nicht überall hinfahren. Muss nicht
 498 überall einen Service aufbauen und halte mich da raus und in Südwestfalen bin ich als Prototyp mit der eigenen
 499 Lösung der Kümmerer (I: Ja) und hier kann ich das, weil hier ist die Nähe da und hier habe ich auch ein ähnliches
 500 Kundenklientel.

501

502 I: Wo, ich meine, ihr wachst ja. Ab einem gewissen Wachstum, ab einer gewissen Größe verändern sich natürlich
 503 auch Strukturen. Wo, würdest du denn sagen, seid ihr schon flexibel, werdet ihr flexibel bleiben und wo würdest
 504 du dir wünschen, flexibler zu sein oder hast du vielleicht Befürchtungen, dass es in Zukunft daran mangeln könnte?
 505

506 E14: Die größte Befürchtung ist, dass ich mich immer wieder ein kleines Stück weiter und das ist eine ganz logi-
 507 sche Konsequenz der Sache von dem, was der Einzelne tut, irgendwie entferne. Das ist so, das habe ich, aber ich
 508 habe das auch für mich akzeptiert. Also, es war am Anfang echt so ein Prozess, der mir Bauchschmerzen gemacht
 509 hat. Früher wusste ich von jedem der fünf und dann waren es 10 und dann waren es 12 genau, was jeder jeden Tag
 510 macht. Ich weiß gerade nicht mal, wo die sind (I: Ja). Ich habe jetzt nicht. Es ist aber auch nicht relevant für meine
 511 Entscheidung. Ich baue gerade um mich herum alles so auf, dass ich selber trotz des zunehmenden Drucks und der
 512 Größe eigentlich die gleiche Dynamik in Entscheidungen behalten kann, weil ich um mich herum Menschen auf-
 513 baue, die gut vorfiltern, was an Informationen wir brauchen, um diese Dynamik zu erhalten. Also früher haben wir
 514 gesagt: „Ich brauche keinen Finanzcontroller.“ Doch brauche ich, brauche nämlich jetzt einen, der mir sagt, wie
 515 mein Spielraum für Wahnsinn ist (I: Ja). Früher habe ich mir das aus dem Bauch zusammengehext, weil da gingen
 516 am Tag zwanzig Kontobewegungen durch die Gegend. Da weiß ich mit einem Blick in mein Smartphone, was ich
 517 mir erlauben kann und was nicht. Heute habe ich eine Liquiditätsplanung, eine Personaleinstellungsplanung und
 518 fünf so Kurven, die müssen übereinander gelegt werden. Das mache ich aber schon nicht, Das sagt mir einer. Das
 519 bereitet einer vor, das bereitet einer auf. Das habe ich alle zwei Wochen virtuell am Tisch liegen und dann weiß
 520 ich, dass ich mir damit die Dynamik. Ich erkaufe mir dadurch weiter diese Dynamik. Investieren wir in Profiper-
 521 sonal. Das ist diese Wette, das ist das Risiko gerade. Schaffen wir genug neue Kunden, um den Apparat, den wir
 522 aufbauen, zu rechtfertigen? Aber um uns die Dynamik zu erhalten, müssen wir diesen Apparat aufbauen. Da ist
 523 nämlich genau Wachstum die einzige Chance, Dynamik zu erhalten. Flexibilität. Also, etwas, das eigentlich in
 524 vielen Betrieben ja gegeneinander läuft (I: Ja). Wird es größer, festere Strukturen, ganz starr, Scheuklappendenken,
 525 also, Scheuklappendenken, jeder nur noch seinen Schreibtisch. Nein, nein. Wir stellen ja keinen. Ich stelle ja nicht
 526 den fünften Verwalter ein. Ich stelle den ein, der meine Verwaltung so macht, dass die zwei, die da sitzen, das
 527 auch bei der Vervierfachung des Umsatzes noch können. Das ist das Ziel. Den Profi suche ich. Nicht vier Verwal-
 528 ter, sondern den ERP, SAP-Profi, der aus meinem SAP noch die letzten zehn Prozent rausquetscht an Effizienz,
 529 an Automatisierung.

530

531 I: Was würdest du denn sagen beim Stichwort Komplexität? Wird das immer mehr? Kannst du überhaupt noch
 532 damit umgehen und wenn ja, wie?
 533

534 E14: Ist eine lustige Frage. Ich habe vor einer Viertelstunde, also Viertelstunde bevor du gekommen bist, mit
 535 meinem technischen Geschäftsführer gesessen, einem sehr guten Freund, der mich seit vielen Jahren kennt, der
 536 mich fragt: „Wie ich denn eigentlich damit umgehen könnte, dass ich ja immer weniger wüsste, was die Leute hier
 537 so mache.“ Da habe ich gesagt: „Das ist ganz toll. Schön, dass du es sagst.“ Ich habe vor zwei Jahren, wusste ich
 538 noch, wie ich an jede Firewall komme und in der Firewall nachgucke in den lustigen Graphen, wie war denn heute
 539 der Traffic und, wie viele Server haben wir denn inzwischen und wie viele Mail-Adressen. Dann ist ein Jahr her,
 540 dann wusste ich noch, wo es dokumentiert ist, damit ich es nachgucken kann im Notfall und heute finde nicht mal
 541 mehr die Doku-Datei im Betrieb. Also bei den wichtigen Fragen weiß ich es, aber jetzt so, wenn ich jetzt da so
 542 sitze und da sagt: „Okay, wie komme ich denn an den Server?“ Keine Chance. Ich kann damit total gut leben, weil
 543 ich habe gelernt, dass dieses Loslassen dazugehört, dass es sich weiterentwickelt, dass ich auch immer weiter
 544 loslassen muss, dass am Ende aber genau nicht der Sinn der Übung ist, dass ich noch alles selber weiß, alles selber

545 mache und auch alles bis ins Detail selber entscheiden muss, weil mein Tag hat nur X Stunden. Ich bin dann jetzt
 546 demnächst fast 20 Jahre selbstständig. Ich sage es auch mal vorsichtig: Ich bin auch nicht mehr zwanzig. Die
 547 Belastbarkeit ist sicher jetzt noch fünf bis zehn Jahre ähnlich wie jetzt, aber Paradebeispiel ist halt ein [Experte
 548 11], von dem lerne ich auch gerade sehr viel. Der Sagt: „Das kann doch nicht sein, dass du das machst. Hör’ bloß
 549 auf! Lass’ es sie falsch entscheiden! Lass’ es sie zweimal entscheiden und lass’ sie Geld versenken, aber lass’ es
 550 sie entscheiden und mach’ du bitte was anderes, weil du kommst irgendwann nicht mehr weiter oder du kommst
 551 da rein, was dann viele haben: den Burnout. Oder noch schlimmer: dieses unternehmerische depressive Tief, was
 552 kommt, wenn ich merke, ich mach’ wie ein Verrückter. Ich komme trotzdem nicht weiter. Stimmung wird dann
 553 im Team auch noch schlecht, weil alle treten auf der Stelle. Das hat für mich nichts mit Führung zu tun, zu wissen,
 554 was hier genau passiert.“ So etwas lerne ich gerade. Dass das einfach, wenn es 30 Mann sind, sich schon jetzt
 555 einfach so ergibt und wenn wir 60, 70, 80 sind, ist das so. Dann habe ich auch einen Schnitt durch die Gesellschaft
 556 eingestellt. Da bin ich nicht mehr. Also, da ist dann nicht mehr jeder der Kumpel am Flur. Bei 10, 15 Leuten kennt
 557 man noch jeden auch auf der menschlichen Ebene und hat ihn ja deshalb ausgesucht. In einem großen Unterneh-
 558 men. Hast du 200 Mann, hast du einen Schnitt durch die Gesellschaft, aber arbeite dich nicht dran ab, weil du wirst
 559 es eh nicht ändern. Das sind die Dinge, die ich gerade lerne, weil ich mich sonst dran abarbeite. Ich merke, wenn
 560 ich mir diese Dynamik im Kopf behalten will, die viel wichtiger ist, als hinter jedem Mitarbeiter so in der eigenen
 561 Mentalität voll zu stehen, ist das mir diese Dynamik, die Flexibilität, die Geschwindigkeit, die Agilität enthalte,
 562 weil am Ende für 98 Prozent meiner Mitarbeiter ist das, was ich vorne mache, auch wenn ich zeige, was wir wieder
 563 erarbeitet habe, ist genau die Motivation, warum die die Extrameile mit mir gehen. Das muss man ganz klar sagen.
 564 So, ich sage mal so schön: Wäre ich der klassische BWLER, der ein Unternehmen führt in dritter Generation, wären
 565 wir lange zu (I: Ja) und die Key Player, die es zu dem gemacht haben, was wir gerade in der Entwicklung ja auch
 566 erst sind, die wären nicht hier (I: Ja). Die gehen nicht zum Dritte-Generationsunternehmen, das nach starren BWL-
 567 Richtlinien ein Unternehmen führt. Das passiert nicht.

568
 569 I: Ja, ja, wobei da mit jeder Generation auch.

570
 571 E14: Es findet ein Change statt. Die Frage ist immer, wie schnell, also, wie schnell findet Umdenken statt. Da,
 572 wenn ich jetzt mal vergleiche, das kann ich mir dann am Ende am oben wünschen, dass das total schnell geht.
 573 Entschuldige die Ausdrucksweise, ich habe einen scheiß Öltanker, der fährt in diese Richtung und ich habe ein
 574 Segelboot, acht Meter lang auf der Bigge. Ich drehe das Ding in alle Richtungen auf der Stelle. Das wird hier
 575 gerade auch schlimmer (I: Ja). Also, ich sage mal, wo ich früher noch montags gesagt habe: „Das wäre super,
 576 wenn das bis freitags gelöst wäre.“ Da weiß ich heute: Nein, das wird auch nicht bis Freitag gelöst sein. Das
 577 wünsche ich mir montags und dann ist es vielleicht drei Wochen später der Freitag, aber diese Grundagilität,
 578 Entscheidungen zu treffen und Dinge zu verändern, ist etwas anderes, wenn ich von oben komme und etwas Be-
 579 stehendes umbauen muss und die Geschwindigkeit, die kann der im Umbau nie haben. Nie, nie, das geht nicht.
 580 Also ist zumindest meine Überzeugung. Es gibt, es mag genug Ausnahmen geben, die es sicherlich können.

581
 582 I: Ja, nein. Ich meinte nur, gestern hatte ich auch zwei relativ Junge, die jetzt seit zwei Jahren jeweils im Unter-
 583 nehmen waren und die halt auch tatsächlich dann vielleicht für eine Generation davor. Nur als Beispiel: Einer hatte
 584 halt die Fassade von dieser Fabrikhalle einfach mal neugemacht. Vorher war es Waschbeton. Jetzt war es in einem
 585 viel moderneren und auch das Logo mal umgearbeitet. Das sind für andere nur Oberflächlichkeiten, aber für die
 586 Unternehmenskultur beispielsweise.

587
 588 E14: Ein Einriss. Das ist, wenn das 50 Jahre so aussah, ist das für die Menschen gefühlt eine Revolution.

589
 590 I: Ja, genau.

591
 592 E14: Das ist der Anfang von etwas Neuem, ja, das ist. Ich hatte gestern einen ganz interessanten Kontakt hier
 593 sitzen gehabt. Ich darf den Namen leider nicht sagen. Das ist einer der führenden deutschen IT-Telekommunika-
 594 tionsbetriebe. Der Mann ist der Vorstandsvorsitzende und hauptverantwortliche Geschäftsführer für 11500 Mitar-
 595 beiter. Hat vor 8 Jahren entschieden: Wir müssen mit dem Abteilungsdenken aufhören, weil ich kann dann einen
 596 aus der Abteilung nicht in der Abteilung und im Projekt verbinden, weil dann muss selbst der Betriebsrat zustim-
 597 men, weil das ist ein Wechsel des Arbeitsfeldes und allein, weil der die Kollegen nicht mag, stimmt der dem nicht
 598 zu und der Betriebsrat auch nicht und schwupp sitzt der in der Abteilung, wo ich ihn, obwohl er das perfekte
 599 Skillset hat, da nicht einsetzen kann. Und der hat es geschafft, in fünf Jahren und in so einer Unternehmensgröße
 600 sind ja 5 Jahre, als wenn ich auf der Stelle drehe, das ist ja nichts, alle Abteilungen abgeschafft und hat dafür
 601 gesorgt, dass Mitarbeiter in einem, in einer Matrix an Skillbewertungen im Unternehmen vorgehalten werden und
 602 in Projekte gebucht werden und es hat keiner mehr eine Abteilung auf der Visitenkarte stehen und auch nicht im
 603 Organigramm und nirgends. Das ist natürlich. Das ist bei denen nicht nur eine Revolution. Das ist in einem 11000-
 604 Mann-Unternehmen quasi eine ganz. Das ist, ist, als würde ich morgen hier stehen und würde sagen: „Wir machen
 605 nur noch Quantencomputer.“ Das versteht hier schon keiner und das ist auch Hexerei und ich glaube, diese

606 Dynamik, diesen Willen, solche Dinge dann durchzusetzen, den darf man einfach nicht verlieren (I: Ja). Darf man
607 nicht verlieren.

608

609 I: Es kommt. Also, das führt vielleicht zu meiner letzten Frage, die ich immer stelle, aber auch vielleicht dazu. Für
610 mich ist halt interessant bei solchen, beim Mittelstand oder bei derartigen Unternehmen, dass das oft halt wirklich
611 mit einer Person steht und fällt, sowohl mit der Expertise, wenn das Wissen dann auf einmal austritt, aber auch
612 natürlich mit dem Engagement, das da reingebracht wird, weil zum Beispiel, das Beispiel, das du gerade von dem
613 Geschäftspartner genannt hattest, hätte der das nicht gemacht.

614

615 E14: Hätte das keiner gemacht.

616

617 I: Genau, aber wenn, aber dann auf einmal hat nur eine einzige Person, auch wenn in dieser Position eben, die
618 Initiative ergriffen und das ist eben auch meine Frage, vielleicht auch ein bisschen zum Erfolgsgeheimnis, inwie-
619 fern prägst du dein Unternehmen denn auch nach deinem Belieben?

620

621 E14: Wir haben hier angefangen damit, eine Unternehmenskultur aufzubauen, in der es mir ganz, ganz, ganz, ganz
622 wichtig ist, möglichst viele Menschen in das Bilden dieser Kultur einzubeziehen und habe gelernt, dass ich manche
623 Dinge kann. Ich habe gelernt, wie viele Dinge ich eigentlich nicht kann und ich kann auf jeden Fall mehr Dinge
624 nicht als ich Dinge kann. Es ist, glaube ich, wir ziehen jetzt gerade mit so einer Unternehmenskultur, die anfängt,
625 sich von so einem verkalkten [Vorgängerunternehmen] zu so etwas zu entwickeln eine Klientel Mitarbeiter und
626 die ein Mindset, ein Skillset haben, mit dem man. Wenn man denen die Möglichkeit gibt, genau das jetzt mitzu-
627 gestalten, schaffe ich gerade – und das merke ich in Windeseile – in zwei Jahren genau eine Kreativität in ganz
628 vielen Bereichen, die stattfindet ohne mich. Das ist eigentlich auch das, was immer so der Wunsch war, wo ich
629 immer sage: „Man, denk’ doch mal mit.“ Das ist jetzt so eine plakative Aussage und es geht auch gar nicht um
630 Mitdenken, sondern eigentlich sollen die auch lernen, mit vorzudenken und wir haben zum Glück, mit meinem
631 Geschäftsführungspartner und ich sage mal so mit 4, 5 von den 30, sind 4, 5 der Leute dabei, die das auch maß-
632 geblich mitgestalten, die, glaube ich, sich eine ähnliche Arbeitsweise angewöhnt haben. Sie dürfen nicht ganz so
633 viel entscheiden, ja, oder sie fragen auch noch einmal, aber im Grundtenor des Erarbeitens und des Lösens eines
634 Problems haben die sehr vieles adaptiert und sich vielleicht auch angewöhnt, weil sie keiner für die Entscheidun-
635 gen je angegriffen hat, wenn sie falsch waren. Das war ein ganz hoher Kulturansatz. Wir haben offen über Fehler
636 gesprochen, aber es war nie ein Angriff dabei, nie und vor allem nie in dem Moment, wo es passiert ist, weil ganz
637 lange nach den Fehlern immer mit den Leuten in Kontakt zu den Fehlern zu sprechen und warum, also, wie es zu
638 so einer Situation kommen konnte. In dem Moment nicht. Ich habe den nur nicht alleine da stehen lassen und
639 haben es dann zusammen gelöst und dann war es auch gelöst und dann war auch alles gut. Das hat glaube ich so
640 viel Vertrauen geschaffen, dass die Leute anfangen, sich auch einfach selber zu verwirklichen. Also, der Lieb-
641 lingssatz unseres Entwicklungsleiters, als er hier anfang, war: „Ja, dann, wie wollen Sie denn das? Wie wollen Sie
642 denn das? Wie wollen Sie denn das?“ Völlig elementare Fragen. Also, muss man sich eigentlich. Jeder andere aus
643 unserer Branche würde jetzt ein Riesenthema mit einer Grundsatzdiskussion mit dem Beginn, wie man es als
644 Inhaber gerne hätte. Da habe ich gesagt: „Müssen Sie doch wissen. Wir haben Sie geholt, weil Sie das können.
645 Machen Sie es doch so, wie Sie es immer machen wollten, wenn Sie es der reinen Lehre nach hätten machen
646 dürfen. Lassen wir BPM mal außen vor. Dieses komische. Machen Sie es doch mal so wie Sie es machen wollen.“
647 Das löst so viel in Menschen aus, wenn Sie merken, dass das keine Worthülse ist. Sagen tun das alle. Dass das
648 keine Worthülse ist, sondern man den wirklich machen lässt. Den haben wir zwei Jahre mit einer Truppe von 8
649 Mann einfach in einem Keller sitzen lassen, mal so salopp gesagt. Der musste nie. Der kam an: „Wir sind hinter
650 dem Zeitplan.“ Ja, so: „Mach’ weiter.“ Das ist am Ende ein Wahnsinnsresultat geworden und ich glaube, das
651 ganz wichtig ist, diesen Raum zu geben, weil am Ende kann ich nicht immer alles liefern und es muss, das ist das
652 oberste Ziel inzwischen, weil ich bin jetzt bald 40, dann bin ich irgendwann 45. Das heißt nicht, dass ich dann
653 aufhören möchte zu arbeiten, aber meine Belastbarkeit geht runter und ich merke auch, dass ich auch noch irgen-
654 detwas anderes vom Leben haben will. Ich habe 20 Jahre meines Lebens nur in den Betrieb investiert. Also, wirk-
655 lich nur. Es muss auch noch etwas anderes geben. Das Ziel ist wirklich, vielleicht so Grundsatzvisionen mitzuge-
656 gestalten oder mal den Denkanstoß zu geben, sich in die Richtung zu entwickeln, aber im Tagesgeschäft und auch in
657 der Entwicklung des Tagesgeschäfts möchte ich hier Nährraum bieten, dass genau das auch alle anderen machen.
658 Vielleicht nicht die ganz Grundausrichtung der. Also, ja: „Morgen verkaufen wir den Teil und den machen wir
659 noch weiter.“ Das sind noch Themen, da werde ich sicher immer für mit am Tisch sitzen. Also, so weit wollen wir
660 nicht gehen, wir werden ja auch keine Amazon, aber mein Wunsch ist in fünf Jahren, dass ich auch einfach vier
661 Wochen weg bin und deshalb nicht, nichts liegen bleibt, weder eine Entscheidung noch ein Problem mit einem
662 Kunden, weil dann muss es eine Entscheidung, wenn hier einer sagt: „Das haben wir scheiße gemacht. Der hat
663 jetzt 3 Monate umsonst bekommen.“ Dann will ich das nicht hinterfragen müssen und auch gar nicht hinterfragen.
664 Das sind dann Dinge, die entscheiden andere und selbst Veränderungen an den Produkten. Die fangen gerade
665 damit an. Das finde ich ganz toll. Unsere Unternehmenskultur zum Beispiel ist gerade etwas, wo alle mitgestalten
666 und die Dame, die das gerade macht, einfach genau das macht, was ich mir gewünscht habe, alle zu Workshops
667 einlädt und wir gestalten jetzt gerade noch einmal gemeinsam, natürlich nach gewissen Ideen, die ich mal in den

668 Raum gestellt habe, wer wollen wir denn sein und zwar nicht nur nachaußen, sondern auch nach innen, wie wollen
669 wir da sein (I: Ja). Wollen wir innovativ, wollen wir dieses oder wollen wir jenes. Dann schreiben sich da alle mal
670 so lustige Wörter an die Wand und dann gilt es, die mit Leben zu füllen und ich glaube, da schaffen wir einen
671 guten Nährboden (I: Ja) und der wird dafür sorgen, dass ich nicht mehr hier sitzen muss. Ganz viele Unternehmer
672 erzählen mir immer, wie stolz sie sind, dass sie immer jeden Tag 16 Stunden arbeiten (I: Ja, ja). Da sage ich immer:
673 „Das kann ja eigentlich nicht Ziel sein mit der Fleißarbeit und dem Stempeln als Unternehmer nach 30 Jahren noch
674 jeden Tag 16 Stunden gebraucht zu werden, damit hinten aus der Fabrik etwas rausfährt. da würde ich eher sagen:
675 „Unternehmerisch versagt.“ Gut gearbeitet, alles super, aber jetzt aus der reinen Lehre dessen, wofür man als
676 Unternehmensleitung angetreten ist, nein. Nein.“

677
678 I: Ja, also, wenn ich mir meinen ausführlicheren Leitfaden angucke, dann habe ich eigentlich alle Themen abge-
679 arbeitet, außer Sie sagen jetzt, Sie haben noch.

680
681 E14: Nein, ich kann ja nur auf Fragen reagieren.

682
683 I: Ja, Sie kennen ja jetzt meine Forschungsfrage. Wenn Sie jetzt sagen, ich habe irgendetwas vergessen zu fragen,
684 was für Sie essenziell ist, noch hinzuzufügen, können Sie das gerne sagen. Ansonsten wäre ich durch.

685
686 E14: Ich glaube, die größte Flexibilitätsveränderung, die man heute noch haben muss, ist das Lernen als Unter-
687 nehmer, dass man nicht alles umklammern kann. Dass eine Arbeitswelt sich in den jungen, in der jungen Welt
688 vollkommen verändert und das musste auch selbst ich. Ich bin ja dann schon mit 40 fast eher das alte Eisen, dass
689 das völlig normal ist, dass ich einen Mitarbeiter in Stuttgart habe und da einen in Berlin habe. Den aus Berlin habe
690 ich übrigens seit 9 Monaten. Weißt du, wie oft ich den gesehen habe?

691
692 I: Null.

693
694 E14: Noch nie.

695
696 I: Ja.

697
698 E14: Einfach noch nie. Gut wir machen nächste Woche ein Kochevent mit der Firma, dann kommt der, aber auch
699 nicht jetzt. Gut, Corona spielt natürlich auch sehr negativ für uns, aber das ist eine Veränderung, die muss man
700 auch. das ist so etwas. Die Flexibilität muss man auch mal aufbringen. Ganz viele sind dann auch in diesem Kon-
701 trollwahn und dieses, ob die dann auch alle noch richtig arbeiten.

702
703 I: Ja.

704
705 E14: Vertrauen muss ich ja irgendwie haben und ich glaube, so diese, diese Flexibilität, solche Themen schnell
706 für sich zu entscheiden, dass das jetzt aber heute so ist in der Welt und dann nicht fünf Jahre dafür zu brauchen,
707 sich langsam einer Homeoffice-Mentalität anzunähern. Ich glaube, das ist ganz wichtig, um diese 5 richtigen Men-
708 schen zu beziehen, weil ich brauche die 5 richtigen Leute, um die Idee voranzutreiben. Damit eine Rakete bei
709 SpaceX rückwärts landet, hat der nicht 200 Ingenieure. Der hat die drei Richtigen und die muss er vorher finden
710 (I: Ja). Das sind nicht 500, die das machen und auch nicht die 600.000 Mitarbeiter. Keiner von denen hat etwas
711 damit, dass das Ding rückwärts landet. Keiner. Das ist das Werk von drei Menschen und die muss ich finden und
712 motivieren und entscheiden lassen, machen lassen und so ähnlich ist das hier.

713
714 I: Alles klar. Dann beende ich mal die Aufnahme.

Anhang 3.2.15: Interview 15

Transkriptionskopf Interview 15			
Datum:	2. Mai 2022	Expertenkürzel:	E15
Dauer (min):	74:56	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 15	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 114: Transkriptionskopf Experteninterview 15

1 I: Alles klar, genau. Ich hätte jetzt ohnehin erst mal halt vorgestellt, was ich überhaupt mache. Also, ich bin wis-
 2 senschaftlicher Mitarbeiter in Siegen am Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation. Wir sitzen am
 3 teren Schloss. Da ist unser Büro. Vorlesungen sind jetzt im alten Karstadt, sind jetzt unsere Räumlichkeiten drin
 4 von der Uni. Also, große neue Vorlesungssäle. Da halten wir jetzt Seminare und Vorlesungen ab. Mein Thema ist
 5 aber, wie man sieht, Mittelstand, halt vor allem eigentümergeführt, Familienunternehmen, wo noch ein sehr großer
 6 Anteil bei, auch bei der Geschäftsführung ist, also, dass da so eine Verbindung auch liegt, halt, oft sehr traditions-
 7 reich, aber Mittelstand umfasst ja jegliche, fast jegliche Art von Unternehmen, Größe, Alter, Branche. Wichtig ist
 8 mir eben dieses, diese Verschränkung von Eigentum, Inhaber, also, dass das vorliegt oder auch prägend ist und
 9 dass vielleicht auch eine Familie dahintersteht oder stand zu großen Teilen und genau für meine Masterarbeit hatte
 10 ich zum Beispiel das Thema geopolitische Risiken im Mittelstand. Das ist ja immer noch relativ aktuell. Jetzt geht
 11 es mir eher um so eine große Ebene und ich habe das auch so ein bisschen getrennt, zumindest in diesem ganzen
 12 theoretischen Teil, den ich ja schon erarbeitet habe.

13
 14 E15: Wobei das andere ja eher Risikomanagement ist.

15
 16 I: Ja, ja, genau. Das Thema war Risikomanagement im Mittelstand mit Fokus auf geopolitischen Risiken. Damals
 17 war es die Krim vor vier, fünf Jahren ganz oft, die erwähnt wurde und, ja, heute würde was ähnliches, glaube ich,
 18 genannt werden.

19
 20 E15: Ja, ich habe zu Risikomanagement auch meine Masterarbeit damals geschrieben. Ich muss gerade überlegen,
 21 wann. Noch vor den Kindern vor zehn Jahren. Da ging es quasi um dieses Thema, dass das Risikomanagement
 22 nicht in die Normung gegangen ist. Da hat sich die Wirtschaft dagegen entschieden (I: Ja). Und jetzt ist ja quasi
 23 der Risikomanagement-Block als Teil der ISO 9001, wurde dann quasi ein Stück weit dort mit reingebracht, so als
 24 kleinerer Aspekt, weil die Wirtschaft im Wesentlichen kein weiteres verpflichtendes Managementsystem als Kos-
 25 tenblock haben wollte.

26
 27 I: Genau, das war oft meine Frage und natürlich habe ich dann oft gehört, dass es nicht in dem Sinne professiona-
 28 lisiert ist oder zertifiziert ist oder so.

29
 30 (Anruf von 2:34 bis 2:44)

31
 32 I: Genau, also in dem Sinne spielt dieses, dieser Gegensatz vielleicht ein bisschen Professionalisierung, Intuition
 33 hat auch in den anderen Gesprächen eine Rolle gespielt, aber mir geht es um Flexibilität, vor allem ein bisschen
 34 getrennt bei mir. Geschäftsführung und Organisationsflexibilität und bei Organisation meine ich dann natürlich so
 35 etwas wie Strukturen, Prozesse, vielleicht Unternehmenskultur, je nachdem, wie man jetzt mit solchen Begriffen
 36 umgeht und dann eben die Auswirkungen auf die Innovation, den Wettbewerbsvorteil, die strategischen Gesichts-
 37 punkte, ob man sich jetzt in einer Nische befindet, wie beweglich ist man dann noch und vielleicht auch zur Meth-
 38 odik: Es ist eben genau so: Mir geht es jetzt nicht um die Abarbeitung dieses Fragenkatalogs. Dieser Leitfaden,
 39 den ich jedem auch mitgeschickt habe, der ist eher so eine Erinnerung an mich. Mir geht es eher um die Über-
 40 schriften, diese Themenfelder, dass ich ein paar Stichworte gebe und dann ergibt sich ein Gespräch und es geht
 41 mir auch nicht um richtig oder falsch. Oft habe ich jetzt auch schon gehört, ist es zu theoretisch, zu konzeptionell
 42 formuliert. In der Praxis denkt man nicht bewusst über verschiedene Flexibilitätsarten oder Fähigkeiten nach. Das
 43 ist aber auch nicht wichtig. In der Methodik ist es dann nachher so: Ich sortiere oder gucke mir Ihre Aussagen an
 44 und gucke, zu was passt das denn? Wo ist da ein Abgleich mit der Theorie, aber wo ist das vielleicht auch ein Feld,
 45 was in der Theorie noch komplett unerwähnt ist? Deswegen gibt es da kein Richtig oder Falsch und ich. Es ist ja
 46 so, ich will praktische Einblicke haben. Oft wird mir damit geholfen, wenn eher so Beispiele genannt werden, also
 47 wenn man hört „Dynamik“ und dann fällt einem irgendwie ein Projekt ein, wo man sehr dynamisch war oder eine
 48 Herausforderung, dann hilft mir oft so etwas, dass einfach Beispiele beschrieben werden.

49

50 E15: Okay.

51

52 I: Ja, was ich vorher gemacht habe. Genau, den ganzen theoretischen Vorteil habe ich zum Glück schon abgearbeitet. Der erste Teil war eine statistische Abfrage, wo ich dann eben sagen konnte: Je höher, desto niedriger oder
53
54 desto, je höher die Flexibilität ist, desto höher ist auch die Innovationskraft oder so. Das habe ich schon abgeschlossen und ausgewertet und jetzt geht es mir eben um da, was hinter den ganzen Zahlen steckt und deswegen
55
56 brauche ich da auch nicht so technische Aussagen, sondern das kann, kann auch, ja, sage ich mal, was emotionales,
57
58 gefühltes eher sein, als dass es jetzt wirklich ganz harte Fakten oder so sind.

59

60 E15: Okay.

61

62 I: Ja, das erste Themenfeld ist aber erst mal nur so die Rahmendaten zu Ihrem Unternehmen. Geschäftsfeld, Mitarbeiter hatten Sie ja eben schon gesagt, die Anzahl. Also, eigentlich nur die Kerndaten so des Unternehmens.

63

64 E15: Okay, meine Position ist ja bekannt hier. Das ist die Geschäftsführung. Ich bin Inhaber, also geschäftsführender
65
66 Gesellschafter in diesem Unternehmen. In welcher Branche ist dieses Unternehmen tätig? Wir sind relativ schwer einzuordnen. Wir sind quasi innerhalb der Berufsgenossenschaften laufen wir unter „Metallbau“. Wir produzieren hier Metallbaukonstruktionen. Das sind aber Produkte, die wir als Maschinenbauzulieferprodukte und
67
68 dort im Speziellen als trennende Schutzeinrichtungen normativ bezeichnen. Somit haben wir quasi sozusagen schon einen Nischenmarkt. So würde ich es mal nennen und der quasi aus Schweißkonstruktionen sich ergibt.
69
70 Neben diesen Schweißkonstruktionen produzieren wir aber wirklich auch Maschinen und das sind in diesem Falle aber Maschinenschutzgitter. Maschinen sind immer selbstständig angetrieben und dadurch sind wir quasi auch Maschinenbauer im weitesten Sinne, würden uns aber selbst so nicht bezeichnen. Also, wir sind Deutschlands größter
71
72 Hersteller für trennende Schutzeinrichtungen und unsere Vision ist ganz einfach, dass sich kein Mensch mehr an Maschinen durch Arbeitsprozesse verletzt oder sogar ist ja gerade Thema im Siegerland tödlich verunglückt.

73

74 I: Ja.

75

76 E15: Daran arbeiten wir mit unseren Produkten. So, diese Branche ist praktisch so aufgeteilt, dass man praktisch,
77
78 sagen wir mal, in Deutschland ein paar Marktbegleiter hat. Die sind erheblich kleiner. Das sind dann Schlossereibetriebe, die sich dann auch in kleinerem Umfang auf diese Produktreihen spezialisiert haben und es gibt aber auch
79
80 größere Marktbegleiter, die das Ganze sehr automatisiert herstellen. Wir sind eine Mischform aus beidem. Wir können quasi kleinere Produkte, kleinere Sonderanpassungen herstellen, können, produzieren aber auch im großen
81
82 Automatisierungsgrad Standardgrößen unserer Produkte. Das hat jetzt aber was mit Wettbewerbsfähigkeit, mit Lohnstückkosten zu tun, in denen wir uns bewegen. Auch großartig automatisiert, hat relativ schnelles Einmalinvest und da natürlich fallen die Stückkosten natürlich für so ein Gitter oder Schutzeinrichtung niedriger aus. So wir sind aktuell bei 248 Mitarbeitern. Innerhalb der Inhaberstruktur, Eigentümerstruktur haben wir eine Erbengemeinschaft. neben mir noch einen weiteren Hauptgesellschafter des Unternehmens. Das ist der [2. Gesellschafter].
83
84 Das Unternehmen ist also in 100 Prozent, kann man sagen, inhabergeführt, auch hier persönlich noch ansässig und auch ebenfalls als geschäftsführender Gesellschafter ist der [2. Gesellschafter] hier im Unternehmen tätig (I: Ja).
85
86 Wie alt ist das Unternehmen? Also, wir feiern nächstes Jahr 40 Jahre. Das heißt, aktuell wären wir dann 39 Jahre und befinden uns dann im 40sten und das Unternehmen wurde entsprechend eben dann 1983 gegründet. Der Exportanteil, da sind wir. Das ist schwankend. Unser direkter – also zu unterscheiden ist ja der direkte und der indirekte Exportanteil – unser direkter Exportanteil ist bei ungefähr 20 Prozent. Das geht überwiegend in den DACH-Raum mit kleineren Anteilen in Spanien, Norwegen und Frankreich und der indirekte, der hier nicht gefragt ist, um das noch mal zu sagen, der ist erheblich höher, weil praktisch. Unsere Schutzeinrichtungen, die werden quasi von den deutschen Maschinenbauern genommen und dann quasi am weltweiten Aufstellungsort werden dann unsere Schutzeinrichtungen installiert. Beispielsweise ist einer der größten Abfüllmaschinenhersteller unser Kunde, der hat einen Marktanteil von ungefähr einem Drittel, nennen wir es mal, Flüssiggetränke. Ob es jetzt PET oder Flasche ist. Somit kann man sagen, dass weltweit ein Drittel von allen Flaschen, die verpackt werden oder abgefüllt werden und gestapelt, die werden quasi über die Schutzeinrichtungen unseres Hauses weltweit die Produktionsprozesse von den Menschen als auch das, als auch der Prozess oder beziehungsweise der Mensch vor der Maschine (I: Ja). Gibt ja immer diese zwei Perspektiven: Man hat Anlagenstillstand oder auch Produkte gehen kaputt, wenn eine Schutzeinrichtung geöffnet wird, ja. Prozess endet, plötzlich ist dann alles, was da drin ist, weil eine Rezeptur nicht gestimmt hat oder irgendein Band lässt sich, muss erst wieder angefahren werden und das ist ja im Ausschussgrad. So viel zum Unternehmen, zum Themenfeld 1.

106

107 I: Ja, genau. Danach übernehme ich sozusagen die Gesprächsführung. Genau, das erste Themenfeld, da fängt es schon an mit diesen technischen Begriffen oder theoretischen begriffen: „Quellen der dynamischen Fähigkeiten“. Vielleicht, weil Sie eben auch eine Einordnung in diese ganzen Begriffe verlangt oder darum gebeten haben: Also, Dynamik habe ich mir vor allem mit diesem zeitlichen Aspekt angeguckt. Also, dass man sagt: „Ja, diesen Entwicklungspfad unseres Unternehmens, da herrscht eine gewisse Beweglichkeit, auch im Vergleich der Jahre und
108
109
110
111

112 Jahrzehnte, dass wir uns von dem einen Feld rasch in das andere bewegen konnten.“ Und Flexibilität ist bei mir
 113 eher so etwas wie, man hat verschiedene Optionen und Handlungsspielraum, den man nicht immer benutzen muss,
 114 aber den man sich bereithält und das sowohl auf persönlicher Ebene, also wie gesagt, diese Trennung zwischen
 115 Geschäftsführung und Organisation, als auch auf organisatorischer Ebene, also ob das jetzt in Prozessen ist, dass
 116 man verschiedene Maschinen hat oder finanziell, dass man sich Polster aufbaut. Also, Flexibilität im Sinne der
 117 Optionen, aber das zweite Themenfeld, „Quellen der dynamischen Fähigkeiten“, damit meine ich eher, sofern Sie
 118 sich als dynamisch, also ganz persönlich, nicht jetzt das Unternehmen, sondern Sie als Person, sofern Sie sich als
 119 dynamisch bezeichnen würden, woher stammt das denn? Ist das einfach eine Charaktereigenschaft von Ihnen oder
 120 haben Sie viel Praxiserfahrung? Ist Ihnen das vielleicht von der Familie oder von Kollegen mitgegeben worden?
 121 Wo, würden Sie sagen, stammt diese Dynamik her?

122
 123 E15: Also, gar nicht so eine einfache Frage. Also, die Dynamik verbinden Sie ja mit zeitlich, ja, also zeitliche
 124 Sache. Flexibel, Organisationsprozesse, ja. Also, es gibt bei mir persönlich, würde ich sagen, ist es immer so, dass
 125 ich, mich praktisch neue Dinge reizen. So, das heißt, wenn man so will, etwas, was man quasi immer festmacht,
 126 ja, und dann quasi starre Gebilde sind, das ist eher etwas, was uninteressant ist. Mich hat immer gereizt, Dinge
 127 aufzubauen, also quasi etwas nach vorne zu treiben. Das macht. Bis zu einem gewissen Grad macht das auch Spaß.
 128 Also, sagen wir mal so 80 Prozent. Es gibt so Paretoeffizienzen, wenn Ihnen das etwas sagt (I: Ja). So und wissen
 129 Sie, für mich ist immer diese 80 Prozent, etwas nach vorne zu treiben, das ist interessant. So diese Detaillierung
 130 und dieser Arbeitsbereich, den man dann hat, bei 20 Prozent, um etwas dann noch auf 100 Prozent zu bringen, ja,
 131 das sind für mich immer Dinge, die sind für mich uninteressanter, aber müssen teilweise auch gemacht werden.
 132 Also, man muss dann halt abwägen, welcher, in welcher Hinsicht das eine oder das andere dann eben überwiegt.
 133 Ich denke, bei mir persönlich ist es ganz einfach so: Ich bin in dieses Unternehmen gekommen aus dem Studium
 134 und hier hat immer schon eine gewisse Dynamik vorgeherrscht, also es waren immer Liefertermine, also wir haben
 135 uns immer am Kunden orientiert und der Kunde ist für uns nichts anderes als der Markt. Und dieser Kunde und
 136 der Markt, ja, der braucht ja etwas und da müssen Sie sich unsere Wertschöpfungskette vorstellen. Die ist: Ein
 137 Kunde bestellt bei uns eine Schutzzeinschaltung. Dann haben wir einen Liefertermin, ein Projekt läuft. Dann kriegt
 138 der von uns eine Planungszeichnung. Dann müssen wir das erst intern besprechen, mit dem Kunden besprechen.
 139 Der Liefertermin ist relativ starr. Den will der immer noch halten und unser Zeitfenster, um die Produkte zu pro-
 140 duzieren, das schmilzt bei vielen Projekten. Das ist so ein besonderes Spannungsfeld bei uns und deshalb erleben
 141 wir halt immer wieder, dass wir quasi diese Dynamik an den Tag legen, um diesen Liefertermin, obwohl wir
 142 verstreichende Zeitfenster haben, immer noch erreichen. Das ist natürlich nur bei einem Teil unserer Projekte so.
 143 Wenn alle Projekte so wären, dann könnten wir das ja gar nicht mehr manage, aber das ist halt gerade bei Kunden,
 144 die bestellen bei uns, können sich darauf verlassen, wenn dann so ein Projekt ist und wenn es nur einmal im Jahr
 145 ist, dann sind sie glücklich, mit uns zusammenzuarbeiten, weil andere eben nicht diese zeitliche Dynamik oder
 146 sagen wir mal Lieferterminflexibilität haben. Wir müssen natürlich dann in dieser Situation vom Management,
 147 sagen wir mal, relativ viele Schalter umlegen. Also, in anderen Worten, es muss eine Struktur geschaffen wird,
 148 wo eine klare Entscheidung herkommt, diesen Kunden bedienen wir jetzt, obwohl der sich eigentlich im Plan
 149 hinten anstellen müsste und das ist dann oftmals eine strategische Entscheidung, um praktisch, sagen wir mal,
 150 diesen dann vorzuziehen, um dann dieses Kundenbedürfnis dem gerecht zu werden. Das hat natürlich zur Folge
 151 oftmals, dass dann hinten auch mal jemand runterfällt. Man darf das nicht über, also nicht zu oft machen, aber da
 152 ist bei uns so diese Größte im Markt befindliche Dynamik zu sehen, dieses zeitlich, und das sind unsere Organi-
 153 sationsprozesse und unsere Mitarbeiter schon immer aus der Unternehmenskultur heraus sehr flexibel. Also, wir
 154 haben hier nie drüber, also, in irgendeiner Art Beamtenum aufbauen lassen, wo man sagen könnte, man könnte
 155 sich jetzt hinter einem Auftrag verstecken, sondern das, was gemacht werden musste, das wurde gemacht und wer
 156 das nun festlegt, was gemacht werden muss, das ist im Großen und Ganzen durch unsere Organisationsprozesse
 157 gegeben, kann aber immer, im Prinzip immer individuell in bestimmten Bereichen nachjustiert werden. So und so
 158 leben wir das Ganze, ja. Ich persönlich muss bei mir sagen, dass das, dass diese, das Unternehmen von seiner
 159 Struktur gut zu meinen Fähigkeiten und zu meiner, zu meinem, zu dem, was ich jetzt als sozusagen als Geschäfts-
 160 führer und als Person mitbringe, ganz gut passt, kann ich aber gar nicht sagen, warum (I: Ja), also warum. Das ist
 161 ja ein Gefühl, wenn man so will, ja. Ich habe damals hier erkannt, als ich hier meine Diplomarbeit hier geschrieben
 162 habe, dass aus diesem Unternehmen viel rauszuholen ist. Der Markt war interessant. Man wollte quasi nach vorne
 163 gehen und es gab hier quasi interessante Projekte und an diesen interessanten Projekten haben wir, sagen wir mal,
 164 immer wieder diesen Stein aufgenommen und haben praktisch das immer versucht etwas oder den Ball aufgenom-
 165 men sagt man und haben dann praktisch immer versucht, das Ganze nach vorne zu treiben mit sehr viel Engage-
 166 ment und auch Kraftaufwand, ja, und man braucht da so, sagen wir mal, in einem Metallbaubusiness, ist ja nicht
 167 so, dass wir wettbewerbslos sind. Man braucht relativ viel Kraft und Überzeugung und Glauben darin, dass man
 168 quasi die besten Produkte für diesen Markt quasi aufbereiten kann und dann muss man halt auch, wenn man das
 169 will, dann muss man halt auch so dynamisch sein, auch so flexibel über alle Prozesse über alle Mitarbeiter hinweg,
 170 dass man das realisiert und umsetzt.
 171

172 I: Das wäre sowieso meine nächste Frage gewesen, inwiefern denn die Organisation bei einem inhabergeführten
 173 Unternehmen oft praktisch der Persönlichkeit des Managements oder des Managers, der Managerin entspricht,
 174 also inwiefern prägen Sie das Unternehmen auch ganz persönlich?
 175

176 E15: Also, ich denke, das, ich kann das, bevor ich mal für mich versuche zu beantworten, muss man die Historie
 177 in unserem Unternehmen beachten und die Historie ist, dass wir gegründet worden sind von zwei Handwerkern,
 178 Handwerksmeistern. Diese Handwerksmeister, das waren die Brüder, die Herrn [Gründer] und diese haben erst
 179 einmal Tatendrang gehabt. Die haben erst mal darüber nachgedacht, wie bauen sie das beste Schutzgitter und die
 180 haben nicht erst darüber nachgedacht, wie organisiere ich das, dass man ein neues Schutzgitter braucht. Man ist
 181 praktisch mit dem Markt gewachsen und diese Flexibilität, dass man auch immer Dinge gemacht hat, Aufträge
 182 angenommen hat, woraus sich dann ganz einfach eine Zielgerade, also das Ergebnis quasi erst in den Projekten
 183 ergeben hat, das ist ein Teil des Unternehmenserfolgs gewesen. Also eher diese unkonventionelle, weniger auf
 184 betriebswirtschaftliche Ausbildung beruhende Dynamik und Flexibilität der Herrn [Gründer] waren Garant dafür,
 185 dass sich das Unternehmen überhaupt so gut entwickeln konnte, davon bin ich tatsächlich überzeugt. Besonders,
 186 im Besonderen bei den beiden, das ist meine persönliche Einschätzung, war es immer wieder der Zwiespalt zwi-
 187 schen zwei Brüdern, Zwillingen sogar, immer wieder um die beste Lösung zu ringen. Also, wir haben hier eine
 188 offene Diskussionskultur und ringen quasi immer um das beste technische Ergebnis und dieses Ringen um das
 189 technische Ergebnis, das ist ein Stück weit das, was uns auszeichnet, hat nur weniger jetzt hier mit zu tun, mit
 190 diesem Thema (I: Ja): Also, das hat weniger mit der Dynamik, Flexibilität in diesem Sinne zu tun, nur Sie müssen
 191 sich vorstellen, dass, dass wir praktisch durch diese, durch diese unkonventionelle Art so ein Mittelstandsunter-
 192 nehmen nach vorne zu bringen, dass sich daraus im Prinzip überhaupt erst diese ganzen Chancen ergeben haben
 193 (I: Ja) und das ist ein Hauptgarant gewesen, So würde ich es tatsächlich bezeichnen. Bei mir persönlich: Ja, man
 194 prägt das Unternehmen. Also, das Unternehmen ist geprägt durch diese beiden Herren im Wesentlichen bis heute.
 195 Dieses Hands-on-Mentalität, diese Lust, Dinge voranzutreiben, klare Kommunikation. Das ist so. Meine persön-
 196 liches, mein persönlicher Punkt war über all die Jahre, dass ich praktisch neben dieser, dieser Unternehmensfüh-
 197 rung, sagen wir mal, schon Organisationen und Abläufe schaffe, die Wachstumsfähigkeit herstellen. So und, wenn
 198 man, also sagen wollte, das ist bei mir das Wesentliche, womit ich das Unternehmen geprägt habe, dann ist es eine
 199 Tendenz, dass wir quasi klare Abläufe uns Strukturen reingebracht haben, die immer wieder diese beschriebenen
 200 Ausnahmen zulassen. Also, wenn Sie wollen, die notwendige Flexibilität, einen Liefertermin zu verschieben, ein
 201 Produkt anders aufzubauen, als es vielleicht anfangs gedacht war und das setzt natürlich in allen Mitarbeitern auch
 202 eine notwendige Flexibilität frei. Wir haben tatsächlich immer, also bei unserer Mitarbeitersuche immer wieder
 203 das Problem, wenn Leute für Ihr Handeln, also für Ihre Tätigkeit ein sehr klares, eng abgesteckten Arbeitsbereich
 204 benötigen, dann sind das tendenziell Mitarbeiter, die weniger zu uns passen. Das ist eine Typenfrage, ja, und gilt
 205 tatsächlich auch nicht nur für einen Schweißer oder so oder eine Mitarbeiterin im Verkauf, sondern ist tatsächlich
 206 auch Mitmanagement. Man muss man immer wieder eigentlich Dinge, die hast du zehn Mal so gemacht, aber weil
 207 diese Situation im Markt jetzt so ist, musst du dieses Mal das Ganze erkennen, das ist ja die Fähigkeit dann (I :
 208 Ja), erkennen, es anders zu machen und nicht gleich und das ist dann ein Stück weit der Erfolgsgarant, den man
 209 sieht. Dass man praktisch innerhalb dieser Prozesse immer wieder die beste Lösung, darum ringt und auch die
 210 Fähigkeit besitzt, obwohl man es, sagen wir mal, schon so oft so gemacht hat vom Ablauf, als auch vom Produkt,
 211 bin jetzt auf diesen beiden Ebenen, dass man das dann anders macht, ja. Das ist oftmals eine Abwägung, ja, die
 212 wir dann haben in Projektbesprechungen oder im Führungszirkel und das ist tatsächlich etwas, was viel mehr
 213 abverlangt in meiner Auffassung als es immer nach Schema F zu machen, „Ich habe es ja schon immer so ge-
 214 macht“. Ist halt immer schwierig zu sagen, ist das jetzt der Erfolgsgarant, weil wir haben ja kein, es läuft ja quasi
 215 kein Nebenunternehmen neben uns, das anders agiert, wo ich sagen könnte: „Hätte ich diese Entscheidung anders
 216 getroffen, wäre ich noch erfolgreicher als jetzt.“ Ich habe ja nur die Momentaufnahme jetzt. Wir sind da aus meiner
 217 Sicht sehr erfolgreich mit dem Handeln und den Entscheidungen und der Unternehmenskultur, mit der Dynamik
 218 mit der Flexibilität, so wie wir jetzt quasi aufgestellt sind, so wie wir jetzt entschieden haben und man kann da
 219 nicht sagen: „Okay, man hätte das auf der anderen Seite (I: Ja) mit einer anderen Entscheidung doch viel erfolg-
 220 reicher entscheiden können.“ Okay, ich hoffe, ich habe es soweit.
 221

222 I: Ja, genau, Sie hatten eben schon Markt und Kunde häufig erwähnt, dass die ja Ihnen ja auch einiges abverlangen
 223 beziehungsweise dass das auch zeitkritisch ist, was da gefordert wird. Inwieweit würden Sie denn sagen, sind sie
 224 denn kundentrieben und wo können Sie selbst noch Impulse für und auf dem Markt setzen, also dieses Span-
 225 nungsverhältnis Reaktion und proaktives Handeln.
 226

227 E15: Also, unsere Produkte unterliegen erst einmal grundsätzlich einer Normung und dort sind wir praktisch im
 228 Normausschuss tätig. So, jetzt sind die Produkte von uns, das sind, also, das sind ein. Der Normausschuss beschäf-
 229 tigt sich mit sehr vielen Produkten und unsere sind im Gesamtkontext darunter zu ordnen, da passiert nicht so viel.
 230 So, aber über diesen Normausschuss bin ich in der Lage, jederzeit auf die Normung Einfluss zu nehmen. Das ist
 231 ein wichtiger Aspekt zur Absicherung. Das ist, wie Sie anfangs erwähnten, eher Punkt Risikomanagement. Wir
 232 sind dort tätig, damit andere nicht Vorgaben machen können, die wir dann vielleicht nicht erfüllen können. So,
 233 von daher würde ich sagen, ist das nicht nur Reagieren, es ist tatsächlich an der Entstehungsbasis die

234 Grundvoraussetzung für unsere Produkte mitzubeeinflussen. Da agieren wir, ja. Unsere Produkte haben einen
 235 Standardisierungsgrad. Die sind quasi und auch abgenommen werden, praktisch Normerfüllungspunkte, wir haben
 236 Zertifikate, das gesamte Pipapo, wir haben natürlich Abläufe, aber wir haben natürlich in jedem Projekt kann man
 237 etwas verändern. Sie können unsere Produkte, weil es eben Schweißkonstruktionen sind im Wesentlichen, Sie
 238 können es kürzen. Sie können es verändern. Sie können etwas da ranschweißen. Wir können also Kundenbedürfnisse
 239 aufgreifen und das tun wir auch und das können eben viele andere nicht. Umso höher der Automatisierungs-
 240 grad ist, umso weniger können die das. Da haben wir preisliche Vorteile. Wir haben eben diese Mischung, dass
 241 wir beides können. Wir wollen es nur eben bezahlen lassen und wenn wir das Geld dafür kriegen, dann machen
 242 wir das Ganze. Dann sind wir flexibel in unseren Produkten. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel: Wissen Sie, wir
 243 haben, es gab einen Marktbegleiter, der machte, ja, man kann sagen, ein Drittel, ein Viertel unseres Umsatzes aus
 244 und der hatte im Prinzip gar keine großartige Standardisierung in seinen Produkten und ich habe die immer ver-
 245 folgt, wenn Sie so wollen. Ich habe hier so eine Wettbewerbsübersicht, wo ich mir die immer anschau, diese
 246 Wettbewerbsumsatzentwicklungen und jetzt war der Zufall praktisch, dass mein Außendienstmitarbeiter, der
 247 kannte diese beiden Inhaber von dieser Gesellschaft und so kamen wir dann auch ins Gespräch und wir haben
 248 mittlerweile einen davon praktisch angestellt. Der ist quasi aus seinem alten Unternehmen ausgestiegen und bei
 249 uns Geschäftsführer von der sogenannten Projektgesellschaft. In diesem Falle ist es dann so gewesen, dass ich den
 250 Markt, in dem wir uns befunden haben, haben wir so groß und haben so viele Produkte auf dem Markt gehabt,
 251 dass dieser Markt für standardisierte Schutzeinrichtungen für Maschinenbauer, das lief, ja. Da waren wir quasi
 252 sind mit dem Markt gewachsen, aber neben diesem Markt, ja, gibt es praktisch noch mit den gleichen Produkten
 253 einen Markt, wo es um mehrere Projektgeschäfte geht. Da geht es um große Volumen, ja, wo vielleicht auch noch
 254 einmal Produkte mitgeliefert werden müssen, die wir selber gar nicht produzieren, wo es aber um die Fähigkeit
 255 geht. Ich nenne es mal Fähigkeit. Man kann jetzt auch wieder sagen „Flexibilität“ innerhalb der technischen Pla-
 256 nung. Könnte man auch so bezeichnen. Ich muss also die Fähigkeit haben, die Kundenbedürfnisse zu erkennen,
 257 dass die mehr, also etwas verändert haben wollen von unserem Standardprodukt und vielleicht noch ein paar Sa-
 258 chen mit dazu und das Ganze so groß ist, dass man dafür auch noch ein ganz anderes Projektmanagement aufbe-
 259 reiten muss. Unsere Auftragsstrukturen sind normalerweise 10.000 bis 50.000 Euro-Aufträge und jetzt beim Pro-
 260 jektgeschäft, da reden wir tatsächlich von einer halben Million. Da müssen Sie ganz andere Leute haben. So und
 261 da war quasi Konsequenz, dass wir das erkannt haben, dass es quasi in unserem Markt eigentlich unterschiedliche
 262 Marktanforderungen gibt, die ich gerade versucht habe, eben klar zu beschreiben und das Ergebnis war, dass wir
 263 praktisch dann diesen Geschäftsführer bei uns in der Projektgesellschaft, also eine eigene Gesellschaft gegründet
 264 haben, der diese Fähigkeiten als Person mitbringt und wir als Organisation hier vor Ort erlernen jetzt quasi diese
 265 Flexibilität im Projektmanagement in Auslegungen, in technischen Produktvarianten, die quasi vom Markt kom-
 266 men und daraus fallen jetzt wiederum immer wieder Produkte ab, die wir dann quasi in, in eine Standardisierung
 267 treiben. So aus dem Projektgeschäft gibt es quasi dann so etwas wie einen, ich nenne das mal, ein Behälterwech-
 268 selsystem aus dem Projektbereich und das kannst du dann quasi wieder in einen Prospekt packen, da reagiert dann
 269 wieder der Markt drauf und fragt dieses Produkt ab und daraufhin kriegt man dann wiederum mehr Anfragen und
 270 hoffentlich dann wieder andere, ja, Marktsegmente und andere Produktbereiche. Von daher können wir hier sehr
 271 wohl noch agieren. Wenn Sie Situationen wie in der jetzigen Zeit haben, Konflikte, Krisen, Corona, der Krieg in
 272 der Ukraine, Materialpreiserhöhungen und ähnliches. Da kommen Sie auch in Situationen, wo Sie nur reagieren
 273 und da sind auch aktuell bestimmte Komponenten, wenn Sie Siemens-Komponenten für irgendetwas benötigen,
 274 da haben Sie keinen Einfluss drauf, also, wenn Sie da nicht zufällig die deutsche Bahn sind, die für Ihren ICE,
 275 sagen wir mal, Teile benötigt, die dann bevorzugt behandelt werden. Wir hier sind, haben da absolut das Nachse-
 276 hen. Ich hoffe, das passt jetzt mal so.

277
 278 I: Ja, alles gut, es geht auch nicht nur um Flexibilität. Es geht natürlich auch um so mittelständische Charakteristika,
 279 über die man immer redet oder diesen Mythos Mittelstand manchmal auch, dass es eher flache Hierarchien sind,
 280 schnelle Entscheidungswege, auch Bauchgefühl, Intuition. Also, darum geht es auch immer. Was mich jetzt inte-
 281 ressieren würde. Sie hatten ja jetzt auch Projekte angesprochen, dass man da dann praktisch neue Produkte entwik-
 282 kelt, die mit in den Katalog aufnimmt. Welche Rolle ist denn Ihre bei Innovationsprozessen? Das müssen jetzt
 283 nicht radikale Innovationen sein. Das können auch innerhalb des Unternehmens einfach neue Prozesse, Verände-
 284 rungen sein, also welche Rolle nehmen Sie bei Innovationsprozessen ein?

285
 286 E15: Also letztendlich ist das, was ich mache, immer wieder Entscheidungen zu treffen. Also, das Wesentliche
 287 meiner Tätigkeit ist, dass meine Mitarbeiter, das mittlere Management, entscheidungsvorbereitend Dinge aufbe-
 288 reiten, aber viele Dinge schlicht und ergreifend ja Zielkonflikte darstellen (I: Ja). Stellen Sie sich vor, jemand
 289 entwickelt jetzt ein Produkt im technischen Bereich. Wir haben eine Entwicklungsabteilung, die entwickelt quasi
 290 Produkte, aber nicht im Sinne von, wir machen jetzt mal etwas ganz Neues. Die macht eigentlich immer wieder
 291 standardisiert unsere Produkte. Was im Projektgeschäft mal gelaufen ist, bringt die dann in eine bessere Zeichnung,
 292 nimmt die einzelnen Aufnahmen für Motoren und passt die dann an, ja. So, und das ist eher eine Produktstandar-
 293 disierung, was bei uns Entwicklungstätigkeit ist. Die Anforderungen des Marktes kommen entweder über eine
 294 Anforderung von unserem Kunden als auch von der Projektgesellschaft, die immer noch in anderen Geschäftsfel-
 295 dern dichter am Markt ist. Außendienst wirft Dinge rein, die hören irgendetwas. So, das kommt praktisch, wird so

296 an uns herangetragen. So und dann gibt es Kapazitäten bei uns im Unternehmen. Also, wir können nicht alles das,
 297 was so quasi an uns so herangetragen wird, das muss ja abgeschätzt werden. Wissen Sie, jeder Außendienstmitar-
 298 beiter kommt jeden Monat mit einer neuen Produktidee (I: Ja). So und dann müssen diese quasi bewertet werden.
 299 So, da haben wir gewisse Mechanismen, aber man muss es auch wirklich sagen, es gibt natürlich gewisse Pro-
 300 dukentscheidungen, die treffen wir hier: „Nein, wollen wir nicht.“ Oder nach einer Abwägung, die quasi in kurzen
 301 Gesprächen stattfindet, wo man eigentlich sagt, das sind, da ist das Risiko zu hoch zum Beispiel. Wissen Sie, wir
 302 könnten jetzt zum Beispiel, ich gebe Ihnen mal ein Beispiel, wir könnten auch Sicherheitsdienstleistungen verkau-
 303 fen (I: J). Also, wir könnten jetzt Unternehmen beraten also eine Beratungsunit aufbauen. Haben wir seit zehn
 304 Jahren immer mal vor. So, dafür brauchen Sie dann speziell ausgebildete Ingenieure. So und Sie haften ganz anders
 305 für die Produkte, die dann gemacht werden. Sie haben einen sehr hohen Wettbewerbsdruck. Der Markt funktioniert
 306 da auch eher durch ganz viel selbstständige, wo jeder mal so seinen Part macht und einige ganz große Unterneh-
 307 men, die diese Ingenieure quasi beschäftigen. So, also können wir quasi uns diese Ingenieure, die brauchen ja eine
 308 gewisse Auslastung, um die Stundenlöhne da zu realisieren. Das können wir hier gar nicht abbilden und somit ist
 309 dann immer wieder die Entscheidung, wenn wir uns das, würde sagen, aus diesem Vorhaben heraus konkretisieren
 310 wollen, dass wir sagen: „Naja, eigentlich ist das etwas, wo wir jetzt nicht investieren wollen, wo wir das, was wir
 311 einfach zeitlich nicht verfolgen wollen.“ Und das gibt es in vielerlei Hinsicht. Also, bei Produkten ist es oft so.
 312 Innerhalb der Organisation feilen wir permanent an unseren Prozessen. Also das ist tatsächlich etwas, wo es aber
 313 eine gefühlte Struktur gibt. Also, es gibt hier sogenannte Ablaufhemmnisabstimmungen. So, das ist primär, habe
 314 ich die auch über viele Jahre gemacht, aber durch den Ausbau unseres Mittelmanagement ist das erst mal ihre
 315 Aufgabe, Abläufe hier zu erkennen, dass etwas nicht läuft und diese Abläufe zu optimieren. So, das ist aber auch
 316 vielschichtig. Manchmal ist es einfach nur eine Informationsweitergabe. In dem Fall muss einer eine E-Mail schrei-
 317 ben. Manchmal sind es aber auch standardisierte Prozesse, die durch Softwarelösungen abgebildet werden sollten.
 318 So und das ist praktisch etwas, das macht das Mittelmanagement und immer, wenn dort etwas nicht entschieden
 319 werden kann, kommt das bei mir auf den Schreibtisch und dann wird das quasi entweder in einem Gremium ge-
 320 meinsam, aber im Zweifelsfall immer von der Geschäftsleitung entschieden und wenn es bei der Geschäftsleitung
 321 keine Einigkeit gibt. Wir hier zwei haben keinen Geschäftsverteilungsplan, sondern wir machen das praktisch
 322 wirklich auf Augenhöhe. Gibt natürlich immer so Randfelder, die der eine mehr macht und der andere weniger.
 323 Dann ist es bei uns ganz klassisch so, dann gibt es halt Mehrheitsverhältnisse aufgrund der Geschäftsanteile (I:
 324 Ja), die dann greifen. Also, Entscheidungen treffen ist im Wesentlichen das, was mein Hauptthemenblock ist, ja.

325
 326 I: Alles klar und was würden Sie vielleicht auch sagen. Ich meine die Frage liegt nahe, was ist im Mittelstand oder
 327 speziell in Ihrem Unternehmen denn besser hinsichtlich der Flexibilität als in einem großen Unternehmen oder
 328 einem Konzern?
 329

330 E15: Besser? Also, ich denke im Wesentlichen ist es für alle Beteiligten so, dass man hier tatsächlich auch bei 250
 331 Mann und knapp in dem 35 Millionen Umsatz, dass man hier tatsächlich noch eine Spürbarkeit kriegt von Verän-
 332 derung. Also, innerhalb von Prozessen, wenn man sagt, das müssten wir eigentlich so machen. Dafür sind wir
 333 immer noch. Wir sind immer noch. Es ist nicht so eine Idee, dass von oben so was runtergedrückt wird und außer-
 334 dem haben hier insgesamt doch die Philosophie die Leute immer mitzunehmen. Also, die Entscheidungen eher
 335 versuchen wir die Entscheidung unten und mit den Leuten zu treffen, als von oben drüber zu stülpen, weil einfach
 336 die Kommunikation, die Erklärung und so weiter, das ist mitunter doch relativ zeitintensiv und lieber die Leute
 337 am Anfang mitgenommen als quasi dann nachzujustieren und eben viele Fragen zu haben. Wie war noch einmal
 338 konkret die Frage?
 339

340 I: Abgleich oder Vergleich zu großen Unternehmen.
 341

342 E15: Ja, zu großen. Also, das ist das Wesentliche, also dass man sagen muss: „Wir haben eine Spürbarkeit dazu.“
 343 (I: Ja) So, jetzt auf Dynamik und Flexibilität zu münzen ist wieder schwierig. Wenn ich das jetzt so sehe. Wissen
 344 Sie, ich denke tatsächlich, es gibt sicherlich den ein oder anderen Mitarbeiter, die sind. Also, wir sind ein recht
 345 junges Unternehmen und ich sage mir mal, um so, also diese Theorie, umso älter, umso mehr möchte ich eigentlich
 346 Klarheit haben, wissen Sie? (I: Ja) einen klaren Rahmen und ich muss aber sagen, dass immer noch alle, also auch
 347 unsere älteren Kollegen, immer noch diese Dynamik und diese Flexibilität mit an den Tag legen, die auch leben,
 348 aber ich glaube, im Kern, dass der eine oder andere, wenn du immer wieder optimierst, immer wieder Prozesse in
 349 Frage stellst und dich immer wieder reindenken musst, das ist irgendwann. Das kann ein Stück weit ermüdend
 350 sein. Das hat allerdings nicht so sehr viel zu tun mit Ihrer Frage, wo der Unterschied zum Großunternehmen ist.
 351 Ich bleibe dabei, letztendlich Veränderung und der Puls des Unternehmens ist spürbar und man ist nicht einfach
 352 nur eine Nummer, sondern man hat eine konkrete Auswirkung und seine Arbeitsergebnisse, die sind hier spürbar.
 353 Auch längst nicht überall, aber in den meisten Punkten. Wissen Sie, wenn Sie bei uns Endmontage haben, dann
 354 haben Sie das niedrigste, nennen wir es mal, das niedrigste Ausbildungsniveau. Da haben Sie einfach Situationen,
 355 da kommt Ware, die muss verpackt werden. Da gibt es relativ wenig Möglichkeiten, diese Arbeit interessanter zu
 356 machen oder auch diese Auswirkungen von großen Unternehmen zu kleinen Unternehmen, wissen Sie. In großen
 357 Unternehmen kommen irgendwo Sachen rausgepurzelt und müssen verpackt werden und bei uns auch. Für den

358 sicherlich nicht, aber alles was mittleres Management ist, dass diese so diese Möglichkeiten haben und insgesamt
 359 denke ich im Mittelstand, also auch, auch geschäftsleitungsebene, man ist doch schneller und dieser Vergleich,
 360 den man oft zieht, ich sage mal, kleines, windschnittiges Boot zu großem Tanker. So das sind diese, das greift
 361 schon irgendwo und ich kann es selber sagen, wenn ich so sehe, wie viel Zeit wir mittlerweile auch in unseren
 362 Prozessen benötigen gegenüber vor zehn Jahren. Das ist schon etwas, wo man nicht mehr sagen kann: „Das änderst
 363 du einfach mal so.“ Du brauchst Vorlauf. Du musst die Leute informieren. Du musst Produktdaten ändern. Das ist
 364 ein riesiger, riesiger Rattenschwanz da dran, den man, den man immer wieder bedenken muss. Ja, und da muss
 365 natürlich auch abwägen: Ist es dann das immer wert? Also, für diesen Fall, Dinge zu verändern im Sinne von
 366 flexibel zu sein. Der Hintergrund ist ja dann immer, man macht ja immer etwas, um das Produkt besser zu machen
 367 oder eben auch notwendigerweise günstiger. Das gibt es auch oft, die Anforderungen. Dann müssen Sie einfach
 368 aus den Pfosten noch ein bisschen Gewicht rausholen. Du machst das Material dünner oder musst halt über Ferti-
 369 gungstechniken oder so etwas nachdenken, ja. Also, es gibt da unterschiedlichste Ansätze (I: Ja) in der Konstruk-
 370 tion.

371
 372 I: Ja, was würden Sie denn sagen, ich meine, Sie haben gerade auch schon angesprochen, dass Prozesse sich auch
 373 ein bisschen verhärten, stabilisieren, dass man dann darüber nachdenkt, will ich das jetzt überhaupt noch flexibi-
 374 lisieren diesen Prozess. Was würden Sie denn aber praktisch dazu sagen, zur Komplexität, mit der Sie in der
 375 Geschäftsführung umgehen müssen. Steigt die? Wahrscheinlich ja und wie gehen Sie damit um und wo sehen Sie
 376 da in Zukunft noch mehr Herausforderungen, was diese Komplexität im Geschäftsumfeld angeht?

377
 378 E15: Ja, Komplexität in der Geschäftsleitung. Ich glaube, das ist unterschiedlich. Also, ich glaube, man kann mit-
 379 telständische Unternehmen führen und wenn man quasi, sagen wir mal, einen guten Markt hat und ein gutes Un-
 380 ternehmen und quasi damit auch quasi, sagen wir mal, gute Mitarbeiter im mittleren Management, dann muss man
 381 nur führen, ja (I: Ja). Also, da ist quasi Führungsstärke, Führungsqualität ist das Wichtige, dass das Unternehmen
 382 zum Erfolg geführt wird aus der Geschäftsleitungs-, Geschäftsführungs-, Geschäftsleitungsperspektive. Hier im
 383 Unternehmen bei mir ist es so, dass ich tatsächlich den Anspruch habe, hier über die Kernkompetenzen und Kern-
 384 prozesse das Wissen zu haben und das hat – denke ich – gar nicht jeder. Ich meine, jeder hat natürlich, wenn Sie
 385 den Geschäftsführer fragen von einem Automobilzulieferer, der wird Ihnen genau sagen, was für ein Produkt Sie
 386 haben, aber ich kann Ihnen quasi über alle Prozesse hinweg noch ziemlich genau sagen, was hier gemacht wird
 387 und das hat einfach damit zu tun, dass ich einfach in diesem, also mit diesem Unternehmen gewachsen bin und
 388 das tatsächlich auch eine Historie hat, dass die Herren [Gründer] auch immer schon überall Detailkenntnisse haben
 389 wollten. So, das heißt, ich kenne jeden Produktionsprozess, weiß, was da einfließt, ich kenne die Produktionskenn-
 390 zahlen, habe die teilweise selbst aufgebaut, kenne die Qualitätsmerkmale innerhalb der einzelnen Produktionsstuf-
 391 en, habe ein ERP-System eingeführt und teilweise begleitet, das Produktionsplanungsprogramm. All so etwas,
 392 habe also relativ viel Wissen dadurch (I: Ja). Das ist. Bis zu einem gewissen Grad ist das dann gut und ab einem
 393 gewissen Grad ist das dann auch schädlich, wenn nur das Wissen bei mir ist, bringt es ja irgendwann auch nichts
 394 mehr, weil letztlich bin ich dann die, sagen wir mal, das Nadelöhr, wo alles durch muss und dann muss man
 395 delegieren, ja, und diese Delegation und auch nicht mehr jede Entscheidung selbst treffen wollen, aber ich, wie
 396 gesagt, der Anspruch ist, über die Tiefe einen guten Überblick zu haben auch im Rahmen des Risikomanagements.
 397 Im Mittelstand muss man immer davon ausgehen, dass auch Mitarbeiter auf einer mittleren Managementebene das
 398 Unternehmen verlassen und dann geht es darum, dass man praktisch neue Mitarbeiter schnell in diese Prozesse
 399 wieder integriert, neue oder von unten hochwachsen dann. So, und dazu lege ich halt darauf, dass praktisch wir
 400 eine gute Dokumentation haben, also Prozessdokumentation, und dass wir ein Managementsystem haben, also
 401 Zielmanagement, Organisation, Prozesse, ISO 9001. Wir haben hier praktisch alles dokumentiert (I: Ja). So dass
 402 es eine relativ klare Struktur ist, womit jemand fremdes relativ schnell zurechtkommt. Ja, so auf diese Basis, auf
 403 dieser Basis baue ich letztendlich. Somit mache ich mich unabhängiger, aber habe letztendlich die Last zu tragen,
 404 viel aufnehmen zu müssen und das geht noch. Ich bin mir aber sicher, dass es umso mehr Wachstum da ist und
 405 auch mit meinem zunehmenden Alter mit mir selber, dass das, dass man da an Grenzen stößt. Also, damit würde
 406 ich sagen, Wachstum bei uns ist wahrscheinlich mit der Geschäftsführung damit verbunden, dass man weniger
 407 weiß (I: Ja). Also, das ist, also über das Operative, über den operativen Bereich und über Detailwissen, ja. Das
 408 mag mal da mehr sein, dort mal weniger sein, aber man wird nicht mehr wissen, wo jedes Leerrohr hier in der
 409 Halle ist oder wo ich welchen Lichtschalter finde. Das ist dann halt nicht mehr möglich ab einem gewissen Grad.
 410 Umso kleiner, umso mehr Übersicht ist es. Ja.

411
 412 I: Ja, da waren viele weitere Fragen, die ich eigentlich jetzt anschließend gestellt hätte, drin und zwar so etwas wie
 413 Delegation, Dezentralisierung von Entscheidungen oder wie tief steckt man selbst noch in den Prozessen drin, aber
 414 natürlich auch so etwas wie Wissensmanagement. Das ist auch über.

415
 416 E15: Fragen Sie nicht zu grob. Wenn Sie eine konkrete haben, Wissensmanagement, dann können wir gerne. Ich
 417 beantworte Ihnen gerne jede einzeln (I: Ja), wenn Sie die Frage.
 418

419 I: Ja, vielleicht da, genau mit Wissensmanagement oder so auch verbunden, was ich jetzt oft gelesen oder oft auch
 420 gehört habe, ist natürlich dieses, wenn der Geschäftsführer oder sage ich mal, der Eigentümer-Manager, wo das ja
 421 zusammenhängt, ausscheidet, geht auch sehr viel Wissen und Expertise verloren insbesondere, wenn es dann ja
 422 eine Person ist, die im Unternehmen aufgewachsen und auch mitgewachsen ist. Wie, das ist ja auch Risikoma-
 423 nagement (E15: Richtig). Wissensmanagement ist ja Risikomanagement, Humankapital, wenn das verlorengel-
 424 ist vielleicht sogar im Mittelstand das größte Risiko wahrscheinlich und haben Sie das jetzt bewusst angegangen
 425 diese Risiko, war das aufgrund eines Vorfalls oder ist das aufgrund Ihrer Initiative vorausschauendes Denken?
 426

427 E15: Also, ich, ich versuche es mal, auseinanderzunehmen (I: Ja). Es sind Teilaspekte aus dem, was Sie mir eben
 428 in der Frage gestellt haben, denke ich. Also, zuerst einmal ist es so, dass hier im Unternehmen ein Stück weit durch
 429 mich damals, also, es ist aber bestimmt schon etliche Jahre her, ein Grundsatz geprägt worden ist, dass es hier kein
 430 Herrschaftswissen gibt und Herrschaftswissen bedeutet nicht mal bei der Geschäftsleitung, also, weil Sie das eben
 431 explizit auf die Geschäftsleitung angesprochen haben. Es gab. Es gibt hier Leute, die der Meinung waren, sagen
 432 wir mal, sagen wir mal, sich wichtiger zu machen dadurch, dass sie etwas wissen. So und diese Dinge haben wir
 433 durchbrochen, indem wir das ganz klar kommuniziert haben: „Es gibt hier im Unternehmen kein Herrschaftswis-
 434 sen!“ Hier besteht Kollegialität. Hier wird Wissen weitergegeben. Wissen ist allen unmittelbar zugänglich, ja. Das
 435 ist schwieriger. Jetzt komme ich zum zweiten Part, versuche das so ein bisschen auf die Geschäftsleitungsebene
 436 zu bringen und auf eine Managementebene. Bei den beiden Inhabern war das immer ein bisschen schwieriger, weil
 437 in der Charakteristik eines inhabergeführten Unternehmens spielt es, denke ich, eine wichtige Rolle, dass man
 438 quasi eine, dass, also oft eine Rolle, dass Unternehmer das tatsächlich auch ein Stück weit auch haben wollen, dass
 439 sie auch notwendig sind. Also, das ist eine Psychologie, die man dort hat. Ich persönlich habe die nicht, also ich
 440 delegiere, gebe Wissen immer weiter und dokumentiere beziehungsweise habe den Luxus, dokumentieren zu las-
 441 sen, ja, weil ich eben weiß, dass dadurch die Organisation wächst und sich stärkt. Also, umso mehr Wissen ich
 442 gebe und rausgebe und ich nicht bei mir halte, umso einfacher ist es am Ende für mich. Wenn ich nur weiß, wie
 443 eine Maschine funktioniert, werde ich gefragt, ja. Wenn das fünf Leute wissen, dann ist immer einer da, der gefragt
 444 werden kann. So und das haben wir insgesamt aber auch auf der Managementseite gab es immer so eine Art
 445 Dopplung immer schon. Es gab immer Kernthemen, die im mittleren Managementbereich vorgehalten worden
 446 sind, sodass es gar nicht so viel Wissen gab. Es gab immer gemeinsame Entscheidungen, aber nicht so sehr eine
 447 Situation, dass die Herrn [Gründer] immer jedes Detail in der Software kannten. Das war einfach nicht deren Welt
 448 und das lag dann eher in anderen Bereichen, tendenziell bei mir oder bei anderen Geschäftsbereichsleitern, ja, und
 449 von daher ist das sicherlich ein wichtiger Punkt, dass man alles Wissen sauber dokumentieren kann und auch bei
 450 mir persönlich, das glaube ich nicht. Also, es ist, vieles von dem, was wir machen, also, ich vergleiche das immer
 451 gerne mit Auto fahren. Also, wissen Sie, wenn Sie die erste Stunde Auto lernen, erste Autofahrstunde, dann kon-
 452 zentrieren Sie sich, Sie sitzen verkrampfter im Lenkrad und müssen sich dann sagen: „Okay, jetzt schalte ich nach
 453 vorne links, muss die Kupplung betätigen mit dem Fuß.“ Ein bisschen wie Tanzen lernen. So dass man quasi, man
 454 muss koordinieren. So, wenn Sie sich heute ins Auto setzen, was machen Sie dann? Haben Sie sich jemals daran
 455 erinnert: „So jetzt schalte ich und jetzt mache ich das Pedal“ ? Das macht man gar nicht mehr. Also, Wissen geht
 456 im Prinzip vom, ich glaube, ich habe das früher explizites Wissen wird zu intuitivem Wissen (I: Ja, Ja). So und
 457 von diesem intuitivem Wissen geht es dann automatisch, ja, und das ist eigentlich sozusagen ein wesentlicher
 458 Aspekt, der aber nichts mit Ihrem Thema zu tun hat, also Dynamik und Flexibilität. Man könnte vielleicht noch
 459 im weitesten Sinne sagen, dass ich viel dynamischer und flexibler sein kann, umso besser ich quasi meine Prozesse
 460 und Wissen beherrsche und so schnelle Entscheidungen treffen kann, indem ich nicht lange drüber nachdenken
 461 muss. So, und ja, diese Richtung (I: Ja). Hätte ich gar nicht gedacht, dass wir heute zu diesem Themenblock, dass
 462 man darauf so kommt. Wir haben noch einen anderen Punkt, um Wissen hier zu dokumentieren, die sogenannte
 463 Wissenssoftware, wird, ist bei uns eine Schulungssoftware. Da gibt es ein Projekt, das habe ich allerdings jetzt auf
 464 Standby. Also, wir haben uns für eine Software entschieden und haben auch Fragenkataloge und, sagen wir mal,
 465 typisches Wissen lässt sich quasi über Fragen und durch Abfrageformen in einer Software dokumentieren und
 466 diese Software wollen wir einführen vor dem Hintergrund, Wissen zu schaffen, weil es oftmals so Sachen gibt,
 467 dass es oftmals Leute nicht genau wissen, so oder so. Wenn ich das in einer Software reinsetze, dann mache ich ja
 468 erst mal etwas, ich entscheide etwas, also zum Beispiel produktpolitisch. Dann ist das klar. Dadurch wissen Leute
 469 das. Dadurch kann ich aber auch durch eine Schulungssoftware auch abfragen, Wissen, Wissen bewertbar machen,
 470 ja. Weiß nicht, ob Sie das schon mal. Haben Sie davon schon mal gehört?
 471

472 I: Ja, ja, wir haben es am Lehrstuhl jetzt auch versucht, die ganzen Prozesse. Vor allem im Angesicht von, wenn
 473 jetzt Positionen oder Stellen übergeben werden, dann ist es besser, man dokumentiert das einfach.
 474

475 E15: Also, das ist noch mal im Prinzip eine Form von dem, was man ja meistens sowieso so hat, nur strukturiert
 476 und es soll ein Stück weit eine Art Fragekatalog da sein mit dem Ziel, praktisch aber auch ein Onboarding für
 477 Mitarbeiter schon hinzukriegen (I: Ja). So, das haben wir hier vor, ist aus zeitlichen Gründen. Ich hätte fast gesagt,
 478 es ist schade, dass Corona, da hätten wir gut nutzen können, aber da ist die Mitarbeiterin, die ich dafür vorgesehen
 479 hatte, die hatte sich anderweitig umorientiert, wollte in das schöne Hamburg und dann ist, dann ist das Projekt
 480 praktisch, jetzt warte ich jetzt quasi auf den bestmöglichen, sage ich mal, Einführungszeitpunkt, um noch mehr

481 Wissen hier zu dokumentieren. Ansonsten haben wir halt immer wieder Konstruktionsstandards, wo wir quasi
 482 bestmöglich, ja, immer wieder unsere Konstruktionsstandards in Konstruktionshandbüchern festschreiben. Da
 483 steht dann unterschiedlichste Dinge drin, wie man zu einer Produktlösung kommt, auch Abwägungen. Manchmal
 484 steht gar nicht so klar drin, was man machen muss, sondern steht da im Prinzip drin, in den und den Situationen
 485 gibt es die und die Dinge, die man überprüfen muss, die man teilweise auch mit Kunden abstimmen muss. So und
 486 das ist ein weiterer Punkt. So und dazu, daneben haben wir noch einen Strukturentwicklungsplan. Das ist im We-
 487 sentlichen auf einer Produktebene, wo ich immer gucke: „Okay, was ist auf den Produkten, was ist alles vorhan-
 488 den? Habe ich die dokumentiert? Habe ich eine Gefährdungsbeurteilung? Habe ich einen Arbeitsplan? Habe ich
 489 eine Grundkalkulation?“ Sie müssen sich vorstellen, das ist wie eine Excel-Tabelle mit Spalten und Zeilen, wo ich
 490 praktisch, sagen wir mal, sagen wir mal, das Wissen, von dem, was ich zu einem Produkt überhaupt alles vorliegen
 491 habe, sehr einfach darstelle. So, wenn ich jetzt mich frage zu dem Produkt, was fehlt mir, habe ich ein Produktvideo
 492 dazu? Dann gucke ich quasi in diese Tabelle. Ist aber auch relativ neu und ist auch ein Fokussieren eigentlich und
 493 Nachhalten, um überhaupt mal so einen Jahresverlauf sehen zu können, wie hat sich meine Organisation entwik-
 494 ckelt. Sind wir in der Struktur zu einem höheren Standardisierungsgrad gekommen? Das versuche ich mit einem
 495 Strukturentwicklungsplan, diese Frage zu beantworten (I: Ja). Gut, das war Wissensmanagement.
 496

497 I: Ja, Sie hatten jetzt schon mehrfach auch Intuition angesprochen. Für mich gehört das in dem Sinne zu Dynamik
 498 und Flexibilität, dadurch, dass Intuition schnelle Entscheidungen ermöglicht. Inwieweit ist es denn auch Ihrer
 499 Position und dadurch, dass Sie auch Anteile haben, also Sie sind verantwortlich und sehr stark mit dem Unterneh-
 500 men verbunden, was spielt das denn für eine Rolle für so Entscheidungen aus dem Bauch heraus? Oder intuitive
 501 Entscheidungen.
 502

503 E15: Also, wenn Sie ein, ein fremdangestellter Geschäftsführer sind, dann müssen Sie sich in dieser Position ganz
 504 viel absichern. Also, Sie müssen sich vorstellen, Sie wären jetzt bei einem großen Automobilzulieferer als Fremd-
 505 geschäftsführer angestellt. So dann werden Sie am ersten Tag überhaupt nichts machen, ohne dass Ihnen der, das
 506 Unternehmen eine D&O-Versicherung und Haftungshöhen vorgelegt hat und so weiter. Im Mittelstand, so wie wir
 507 das hier leben, als Inhaber im Inhabergeschäft und Umfeld, da ist das eigentlich viel mehr so, dass hier im ganz
 508 formlosen Kreis, ja, Gesellschafterbeschlüsse gefasst werden. Man setzt sich zusammen, ja. Man macht auch die
 509 Protokolle dafür, aber das sind administrative Vorgänge, die man hat. Wenn man auf dieser Inhabergesellschafts-
 510 ebene, also inhabergeführten Geschäftsführungsebene agiert, ich könnte oder als fremdangestellter Geschäftsfüh-
 511 rer, wenn ich Sorge haben müsste, dass ich quasi immer wieder sozusagen angezählt werden müsste, würde von
 512 meinem Verwaltungsrat, von meinem Aufsichtsrat, man eine Geschäfts-, also sozusagen diese Praxis, wie ich
 513 Geschäfte führe, wenn ich etwas manage, mich oft rechtfertigen, darstellen müsste, dann würde ich die Hälfte
 514 meiner Zeit nur mit Absicherungsaufgaben und -tätigkeiten verschwenden. Ich sage bewusst „verschwenden“.
 515 Verstehen Sie, was ich meine? (I: Ja) Also, ich würde, im Prinzip baue ich mir dann in meinem Management
 516 etwas, was ganz oft so ist, also, man holt sich, es gibt einen Unternehmensgrundsatz: Drei Angebote pro Geschäfts-
 517 entscheidung, drei Maschinen, ja (I: Ja). So, wenn wir der Meinung sind, wir kommen mit einem richtig gut klar,
 518 dann holen wir meistens auch noch mal ein Angebot ein, aber jetzt keine drei und manchmal auch keins mehr,
 519 weil, wenn man einfach, es gibt eine Investitionsrechnung für uns, ja. Auf der anderen Seite gab es ja auch schon
 520 Investitionsentscheidungen, das sind jetzt keine Höhen, wir reden jetzt nicht über Millionen oder sowas, also,
 521 immer dann, wenn es große Beträge werden, machen wir schon ein bisschen mehr, aber es gab hier manchmal
 522 einfache Dinge, wo wir sagen: „Krankheitsstand hoch in der Abteilung. So, lass uns eine Maschine kaufen.“ Dann
 523 hast du jemanden da, der echt eine gute passende Maschine hat, kann schnell liefern, dann hast du die bestellt. So
 524 und davon gibt es dann, die Beispiele könnte ich jetzt unendlich viele aufzählen, wo man sich sonst drüber Gedan-
 525 ken machen müsste, in eine Haftungsfrage zu geraten oder sich zu rechtfertigen. Also, wir können in allen Berei-
 526 chen noch überall noch viel detaillierter sein. Also, über Planzahlen und so weiter, nur allein Planzahlen, wenn
 527 man so ein Beispiel man nimmt, also, das ist. Wenn wir Umsatzplanung machen am Jahresanfang machen wir das
 528 mit den Vertriebsleuten natürlich zusammen und das ist ungeheuer schwierig, also Planzahlen zu setzen. Es gibt
 529 eine Gesamtmarktschätzung, aber inwieweit jetzt der österreichische Markt 5 oder 8 Prozent wächst. Ja, das kann
 530 eigentlich gar keiner sagen. Das hängt oftmals an ein oder zwei Projekten oder Neukunden oder ob das Projekt,
 531 ein großes Projekt mal in das eine Jahr fällt oder, wissen Sie, bis Dezember abgerechnet wird oder erst im Januar
 532 abgerechnet wird. Davon können sich dann so Planzahlen verschieben. Das sind alles so Dinge, die sind immer
 533 mit einem gewissen Worst Case, Middle Case und Best Case-Szenario im besten Falle also zu betrachten und zu
 534 differenzieren und von daher ist bei uns eben, sagen wir mal, dieser Kern. Wir legen, glaube ich, nicht immer Wert
 535 auf immer so größte Detaillierung, ja. In bestimmten Bereichen, da wo die Finanzaufgaben letztendlich, die lügen
 536 nicht, da haben wir natürlich, da führen wir absolute Standards. Natürlich, ja. Aber so der Weg, der so beschritten
 537 wird, manchmal für die Entscheidungen, die sind schon oftmals einfach gewählt und das ist, wenn Sie einen In-
 538 vestor haben, der Sie auch so behandelt, dann haben Sie einen ganz anderen Managementjob. Also, das ist aus
 539 meiner Sicht klar, habe ich so aber auch noch nie erlebt. Ist also, wenn Sie so wollen, auch nur eine Einschätzung,
 540 aber aus vielen Gesprächen mit Freunden in ähnlichen Positionen ist das, glaube ich, so das Wesentliche, der
 541 wesentliche Unterschied vom Daily, also Daily Management Business, ja.
 542

543 i: Ja, wenn Sie jetzt auf Ihre Organisation oder dann Ihr Unternehmen gucken, haben Sie da denn Bereiche, wo
 544 Sie sagen würden, da könnte man noch flexibler sein oder in Zukunft, haben Sie da vielleicht Pläne in der Hinsicht,
 545 flexibler zu werden oder Bedarf?
 546

547 E15: Ja, es gibt ja, gibt ja immer die Industrie 4.0 so nach dem. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel, also wir müssen
 548 Gitter produzieren und ich habe mal gehört, dass es, also Gitter werden praktisch produziert, indem praktisch,
 549 sagen wir mal, Drähte verschweißt werden. Also, es gibt immer einen unteren Draht, einen oberen Draht und die
 550 werden halt zusammengepresst und verschweißt. So und das und jetzt müssen wir quasi, damit sich das Ganze
 551 rechnet, müssten wir, müssen wir praktisch immer im Vorfeld sagen, jetzt produzieren wir 400 oder 500 Gitter-
 552 größen, damit sich die Rüstzeiten der Maschinen rechnen. Es gibt Gitterrosthersteller, Gitterroste sind so Beläge
 553 für Bühnen, so Stufen, kennen Sie vielleicht, damit man nicht ausrutscht werden viele hergestellt. Die haben eine
 554 Maschine mal entwickelt, wo man immer ganz flexibel sagen konnte, so groß bist du dann als Gitterrost. Also, die
 555 können immer sagen was rauskommt, können die Ausgangsbreite immer bestimmen und müssen aber dafür, für
 556 diese Flexibilität, sehr viele Investitionen in die Maschine in Anspruch nehmen, ja, um dann immer. Was spart
 557 man sich also? Man spart sich Umrüstzeiten und man kriegt quasi anstatt 400 Gitter zu produzieren, produziere
 558 ich auftragsbezogen. Ich produziere jetzt einfach 10 Stück, weil ich das kann von der Maschine und da hatte ich
 559 tatsächlich mal den Wunsch oder als wir die Anlage angeschafft haben, die Gitterschweißanlage, habe ich über-
 560 prüft, ob, inwieweit ich eigentlich eine Maschine anschaffen könnte, die das könnte, also, dass ich immer Kleinst-
 561 größen ganz flexibel auftragsbezogen produziere, aber kam letztendlich bei den Investitionssummen für diese Fle-
 562 xibilität in das Produkt in Summen, die das nicht attraktiv gemacht haben. Da haben wir mal drüber nachgedacht.
 563 Ich glaube tatsächlich, dass wir umso größer wir werden, auch unflexibler werden müssen, weil ich mich immer,
 564 also, ich brauche immer einen großen Anteil an standardisierten Produkten, die dann einfach durchlaufen, damit
 565 das wirtschaftlich abbildbarer bleibt, also, meine Produktpreise und Markt, meine Marktkonditionen und auch die
 566 Leute, die wir im Unternehmen haben, weil das Ziel ist es, mit Standardisierung eigentlich pro Kopf, pro Mitar-
 567 beiter zu produzieren (I: Ja). Ja, das ist ja letztendlich Input zu Output, ja. Also, ich erhöhe meine Ausbringungsmenge
 568 mit einem hohen Standardisierungsgrad mit dem gleichen Input in Form von Zeit oder könnte ja auch sagen
 569 in Form von Geld pro Mitarbeiter in Summe, die ich dafür dann letztendlich aufbereite. So und jetzt haben Sie.
 570 Die Frage war, wo wir noch flexibler werden müssen. Also, Flexibilität. Es ist nur Flexibilität. Also, es ist bei uns,
 571 dass die Vertriebler immer diesen Balanceakt zwischen „Hier setze ich ein Standardprodukt für einen niedrigen
 572 Preis ein“ oder „Hier braucht der Kunde ein teureres Produkt und eine Sondersache“, um diese Anforderung aus
 573 dem Markt aufzunehmen. Da sehe ich immer noch bei uns noch Marktpotenzial, ja, um uns zu entwickeln und die
 574 reine Flexibilität, ich hätte fast gesagt, dass viel mehr bei wachsenden Marktsituationen ist da gar nicht notwendig.
 575 Also, es geht, also noch mal, ein kleinen Teil von Flexibilität, ja, dafür habe ich meine kleine, ich nenne das mal,
 576 kleine schnelle Eingreiftruppe und das ist die „Project“. Die machen alles, alles, was sich profitabel, überall, wo
 577 sie zurechtkommen. Die habe ich. die laufen aber so nebenher (I: Ja). Und daraus entwickeln wir immer wieder
 578 Produkte, die dann übertragen werden, ja, und die sind hochgradig flexibel, so, aber alles, was quasi unsere insges-
 579 amt Produktion ist, da sehe ich eigentlich nicht mehr. Bei uns geht das Thema eigentlich. Wir müssen vom Pro-
 580 dukt her einfacher werden. Also, es sind dann. Wir haben nicht das Wort „Flexibel“, sondern wir müssen auch
 581 schneller werden, ja. Also, praktisch Produkte noch schneller mit der gleichen Differenzierung, ja, Sonder und
 582 Standard, müssen die Aufträge trotzdem noch schneller durch. Also, es gibt einen gewissen Marktvorteil, wenn
 583 ich nur vier Wochen Lieferzeit habe anstatt zehn, dann kauft man eher bei uns oder ist auch bei kürzeren Liefer-
 584 zeiten bereit, einen höheren Preis zu zahlen, ja. Diese Thematiken sehe ich und persönliche Entwicklung bei Fle-
 585 xibilität bei mir, bei Mitarbeitern, auf dieser Ebene, Management. Nein, das muss ich eigentlich nicht sagen, dass
 586 wir da aktuell Flexibilitätsprojekte haben. Das ist aber dem Unternehmensgeist geschuldet. Wir haben eher so
 587 diese Sache, wir müssen noch klarer Standard und Spezial differenzieren und unsere Prozesse noch, noch so aus-
 588 gestalten, das hinzukriegen. Wenn dann ein Kunde anruft und eine Reklamation hat, dann sind wir flexibel, dann
 589 wird diese Reklamation mit einer hohen Priorität durchgebracht. Wenn ein großer Kunde anruft und sagt: „Pass’
 590 mal auf. ich habe hier etwas verpennt. Das Projekt muss jetzt gemacht werden.“ Dann setzen wir Himmel und
 591 Hölle in Bewegung, damit dieses Projekt dann quasi fruchtet, damit der zufrieden wird und da haben wir Flexibi-
 592 litäten im ausreichenden Maße, aber der Spagat zwischen Fertigungskapazitäten und Planungsmöglichkeiten, die
 593 kann ich jetzt nicht irgendwo reinpacken in diesen Flexibilitätsfragenkontext von Ihnen, ja (I: Ja). Also, das sind
 594 weniger die Themen. Flexibel zu sein, was Produkte angeht und Entwicklung, Markterfordernisse zu kennen, ja.
 595 Da ist immer irgendwo noch Luft nach oben, aber auch das sind in Nuancen sind das Dinge, wo es eben auch um
 596 technische Fähigkeiten und nicht nur um Flexibilität. Wissen Sie, Sie müssen einen Außendienstmitarbeiter erst
 597 mal in die Lage versetzen, ein Produkt zu verkaufen, indem er die Produkte kennt, Abläufe kennt, Preise, Preis-
 598 kalkulationen kennt. So, wenn man das hat, dann kann man drüber nachdenken, wie flexibel wir auf das Markt-
 599 umfeld reagieren.
 600

601 I: Ja. Sie hatten ja jetzt, vielleicht so als eine oder vielleicht abschließend.
 602

603 E15: Warten Sie kurz. Eines, was mir einfällt, nur, ist noch mal Flexibilität, die Mitarbeiter müssen immer in der
 604 englischen Sprache noch flexibler werden. Das würde ich schon noch sagen. Die müssen flexibel als Mensch sein,

605 die Fähigkeit der Sprache wieder abzurufen. So ist das. Das würde ich nicht im Kontext dessen, was wir machen
 606 sollen. Unsere Organisation muss noch internationaler werden und mehr so fähiger, international zu denken, ja, (I:
 607 Ja) und das hat weniger etwas mit Flexibilität als solches, auch nicht mit der zeitlichen Dynamik, die Sie anfangs
 608 in der Differenzierung hatten.

609
 610 I: Ja, höchstens halt in dem Sinne, dass es Potenzial dafür ist, wenn das Unternehmen wächst, wenn so ein Projekt
 611 reinkommt, das darauf zugegriffen werden kann, auf bessere Fachsprache, in englischer Sprache oder Spezifikati-
 612 onen, die dann auf einen zukommen, aber, ja.

613
 614 E15: Gut.

615
 616 I: Genau, Sie hatten auch den Marktvorteil angesprochen, der sich ja bei Ihnen oft darauf stützt, dass Sie einfach
 617 schnell reagieren können, diese Zeitspanne auch schneller machen können vielleicht als andere Wettbewerber und
 618 Sie hatten ja auch gesagt, Sie sind in Deutschland auch schon in, wenn man jetzt von einer Nische spricht, dann
 619 dort auch führend oder mit führend. Was würden Sie denn sagen, wie verteidigen Sie Ihren Wettbewerbsvorteil
 620 oder müssen Sie den immer wieder verteidigen? Wie hart ist da noch dieser Wettkampf um den Vorteil?

621
 622 E15: Also der Marktdruck, der ist jeden Tag spürbar. Also, wir bewegen uns absolut nicht in einer Nische, wo wir
 623 eine tolle Entwicklung haben, sondern wir haben immer wieder Preissituationen und gerade in der heutigen Zeit,
 624 wenn wir praktisch von einem recht hochpreisigen Produkt kommen, also, wo wir insgesamt schon zu sehen sind,
 625 denke ich. Also, unser Marktbegleiter, aber unser Produkt und unser Unternehmen liefert halt auch mehr als die,
 626 ja. Praktisch ist es immer zu vergleichen, im Ikea kaufen Sie sich einen PAX-Schrank, sagt Ihnen das was?

627
 628 I: Ja.

629
 630 E15: Also einen Schrank. Hat eigentlich jeder schon mal aufgebaut (I: Ja). So, also wenn Sie so einen PAX-
 631 Schrank haben, kriegen Sie einen günstigen Schrank, den Sie sich quasi, der nie vorher zusammengebaut war und
 632 den müssen Sie sich dann quasi mit mühseliger Arbeit und Einarbeitung zuhause hinstellen und auch nach Hause
 633 schaffen. So, wir sind eher. Wir können einen PAX-Schrank liefern, können aber noch eine Vitrine, die quasi
 634 superschick aussieht und alle Features, die ein Kunde von mir haben will, noch dazu daneben stellen, ja und haben
 635 praktisch diese beiden Aspekte. So, jetzt kann man die Vitrine aber nicht zum Preis vom PAX -Schrank bauen. Da
 636 muss man dann immer abwägen. Was will der Kunde? Was ist er bereit zu zahlen und um darauf zurückzukommen,
 637 was den Markt anbelangt, Markt ist, Marktpreisdruck ist da. Die Anforderungen sind immer, in allen Geschäfts-
 638 bereichen sind die immer wieder hart umkämpft, aber wir sind halt gut aufgestellt insgesamt. Von daher haben wir
 639 es bisher immer über den Marktdurchschnitt zu wachsen in der Vergangenheit. so und in der Zukunft sehe ich
 640 quasi, weil das Konzept nun ja in sich erstmal stimmig ist, sehe ich da praktisch auch keinen Handlungsbedarf.
 641 Den Handlungsbedarf habe ich Ihnen beschrieben mit dieser Projektgesellschaft. Wissen Sie, weil Projekte, die
 642 nicht so richtig in unser Raster passen, die die mit anderen Unternehmen versuchen abzubilden. Also, die, vielleicht
 643 noch zur Ergänzung: Die kaufen dann beispielsweise vielleicht auch eine Trennschutzeinrichtung vom Marktbe-
 644 gleiter oder aber von, vom ostdeutschen Stahlbauer ein. So dass wir die Wertschöpfung gar nicht hier im Hause
 645 haben, aber kriegen dadurch Erträge und kriegen Knowhow und kriegen Kundenbindung über diese Gesellschaft.
 646 Oder es gibt auch bestimmte Schutzeinrichtungen, wo wir nicht diese Fertigungsverfahren haben, Blechverarbei-
 647 tung. Da werden halt Blechkomponenten über diese diverse Zulieferer zugekauft und da schaffen wir es dann auch,
 648 dann immer noch marktfähig zu bleiben, obwohl da praktisch dann noch einer einen Wertschöpfungsanteil mehr
 649 drin hat. Ich hoffe, die Frage ist dann soweit für Sie beantwortet.

650
 651 I: Ja, also, genau, bei der Frage geht es mir natürlich um den momentanen Vorteil, den momentanen Markt, aber
 652 auch dann vor dem Hintergrund 40 Jahre sind oder bald 40 Jahre ist ja auch schon eine relativ lange Zeit, in der
 653 Sie als Unternehmen ja auch stetig gewachsen sind, jetzt nicht explosiv, aber schon stetig und auch noch Potenzial
 654 da sehen zu wachsen und über die Zeit haben Sie Ihren Vorteil ja auch ausgebaut oder verteidigt. Da ist dann
 655 immer so die Frage, wenn man das Wort jetzt benutzen will, was war da oder was ist das Erfolgsgeheimnis dabei?
 656 Das steckt dahinter.

657
 658 E15: Ja, also das ist. Das Erfolgsgeheimnis, das ist tatsächlich ein Stück weit in diesem, in diesem, in diesem
 659 Finden der besten Lösung, der besten Produktlösung innerhalb dieser Zwillingbrüder. das ist quasi der Erfolgs-
 660 granat der Vergangenheit. Da spielt sicherlich auch mit rein, dass wir dann auch immer wieder organisatorisch
 661 immer mitgezogen haben. Also, wir haben hier immer schon hohe Management-, sagen wir mal Management- und
 662 Organisationsstandards schon eingeführt. Nur nicht mit der letzten Konsequenz, sage ich mal. Wissen Sie, also
 663 damit meine ich Qualitätsmanagement, das können Sie betreiben bis zum Sankt-Nimmerleinstag. Also, Sie können
 664 hier jeden Qualitätsschritt drei Stunden so Gitter die Maße prüfen lassen, das geht aber irgendwann wirtschaftlich
 665 ja nicht. Irgendwo sind dann wirtschaftliche Grenzen gesetzt und das haben wir immer gemacht, dass wir diese
 666 Konstellation ordentlich ausgeführt haben. diesen einen Punkt, warum das Unternehmen erfolgreich ist, also, ich

667 wünschte wirklich, ich würde Ihnen den Ihnen noch näher beschreiben können, um den noch mehr auszubauen
 668 und zu schützen. Ich denke, es sind dann halt ganz viele und es ist auch, muss dazu auch sagen, bisschen Glück
 669 gehört auch dazu. Also, damals vor 40 Jahren, als man mit Schutzeinrichtungen angefangen hat, da war nicht
 670 abzusehen, dass das so ein Markt ist, der sich permanent entwickelt, aber mit der Entwicklung der Markterforder-
 671 nisse waren ja immer viele richtige Entscheidungen getroffen und auch Kundenzufriedenheiten wurden gemacht
 672 und auch kluge Investitionen in das Unternehmen und auch der Mut dahinter, also auch ein Haftungsverhältnis
 673 einzugehen. Das muss man schon sehen in der Vergangenheit. Die Zukunft von dem Unternehmen liegt im We-
 674 sentlichen im Prinzip einmal, dass man weiterhin mit dem Markt wächst. So das ist immer noch ein Wachstums-
 675 markt, solange in Deutschland noch Maschinen gebaut werden. Um dieses Deutschland ein bisschen zu relativie-
 676 ren, liegt unser Fokus auf Internationalisierung (I: Ja), dass wir praktisch sagen, das, was wir in Deutschland pro-
 677 duzieren, das muss doch eigentlich auch brauchbar sein im Ausland. So gehen wir quasi in eine Internationalisie-
 678 rungsschiene, die aber gar nicht so einfach ist, weil wir gehen da in bestehende Märkte und da lernen wir immer
 679 wieder auch neue Sachen, wissen Sie, weil, wenn man jetzt vom PAX-Schrank, 20 Jahre mit dem Pax-Schrank
 680 zurechtgekommen ist, dann muss dem Kunden ja erst mal klargemacht werden, warum er eigentlich auch dazu
 681 noch neben dem PAX-Schrank noch mal eine sehr gut passgenaue allen Sicherheitsvorkehrungen entsprechende
 682 Schutzeinrichtung von [Unternehmen 15] für einen höheren Preis letztendlich anschaffen soll und deshalb sind
 683 bestehende Märkte immer relativ kompliziert zu erschließen und da sind wir dran. Ist auch ein Stück weit Invest,
 684 Zeitinvest, den wir da letztendlich haben und auch Kosten im Vertriebspersonal, in Broschüren, in Produkte, in
 685 Fähigkeiten, Abläufe. da sind wir dann wieder bei Flexibilität. Also, ein ERP-System muss dann plötzlich drei
 686 Sprachen abbilden können. Die Datenbanken müssen das machen. Die Leute müssen irgendwie sprachlich unter-
 687 schiedliche Sprachprofile hier vorhalten. Das sind so Herausforderungen für die Zukunft sicherlich. Ja, das wird,
 688 da wird noch so einiges abverlangt werden.

689
 690 I: Ja, also, wenn ich meinen Fragebogen oder Leitfaden durchgucke, dann waren das alle Themenfelder. Wie
 691 gesagt, es ging mir, geht mir eher um ein freies Gespräch, dann gucke ich im Nachgang auch im Abgleich mit den
 692 anderen Interviews, wo sich da Gemeinsamkeiten und Unterschiede finden. Deswegen wäre ich für meinen Teil
 693 tatsächlich durch, außer Sie sagen jetzt noch, Sie haben noch Gedanken, die zu meinem Themenfeld passen. An-
 694 sonsten wäre ich durch.

695
 696 E15: Also, es gibt ja einen Satz, der wird immer gerne von uns geprägt, wenn hier quasi Entscheidungen und das
 697 ist ja immer Entscheidung, wie lang hat eine Entscheidung einen Wert (I: Ja). So und es gab einen Satz wohl von
 698 Adenauer, ich habe das nie selbst geprüft und der wurde mal im Interview gefragt: „Gestern haben dazu aber etwas
 699 ganz anderes gesagt.“ Also mit anderen Worten im übertragenen Sinne „Gestern haben Sie. Heute widersprechen
 700 Sie dem, was Sie gestern gesagt haben“ Das ist ja im Management oft, des Öfteren so, dass man eigentlich, in dem
 701 man im ersten Moment war man in einer Entscheidung oder in einem Prozess, heute oder am nächsten Tag hat
 702 man das revidiert und hat das noch mal überdacht und der Adenauer hat dann gesagt: „Man wird sich ja noch mal
 703 über Nacht verbessern dürfen.“ (I: Ja) Ja, und das, finden wir, ist eigentlich eine ganz schöne Formulierung, dass
 704 man eigentlich auch nicht davor, davor zurückschrecken darf, Entscheidungen, die man getroffen hat, wenn sich
 705 eine aufgrund der Informationslage und dies kann ja manchmal sehr kurzfristig sein, eine andere Situation ergibt,
 706 dass man dann für sich selber sehr flexibel ist und diese Entscheidung dann praktisch noch mal tatsächlich noch
 707 mal zu überdenken. das ist ja ein Stück weit auch in der Psychologie des Managements auch etwas, wo man sich
 708 angreifbar machen kann. Also, mit anderen Worten: „Der hat's ja. Der ändert seinen Kurs alle drei Minuten oder
 709 der ist, ich weiß gar nicht mehr, was ich machen soll.“ Solche Fragestellung, so eine Kultur haben wir hier nicht.
 710 Also hier wird immer auch unter zeitlichen Sachen sind wir immer der besten Entscheidung, dem besten Produkt
 711 oder immer vorliegenden Situationen verpflichtet, dann die Entscheidung auf dieser Basis zu treffen. das kann
 712 manchmal tatsächlich sein, dass man 180 Grad-Wenden vollziehen muss und das ist dann manchmal halt auch gar
 713 nicht so einfach oder das manchmal auch zu erklären, weil manchmal ist es dann tatsächlich auch einfach unter
 714 der Einschätzung, dass man da noch ein bisschen in sich gegangen ist, eine gewisse Intuition noch mal ein bisschen
 715 ausgeprägt hat für sich vielleicht, kommt man dann doch zu einem anderen Ergebnis. Gut, vielen Dank.

716
 717 I: Ja, ich habe zu danken.

Anhang 3.2.16: Interview 16

Transkriptionskopf Interview 16			
Datum:	5. Mai 2022	Expertenkürzel:	E16
Dauer (min):	46:49	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 16	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 115: Transkriptionskopf Experteninterview 16

1 I: Genau. Also, mein Name ist, das ist nur die Aufnahme. Also, da sehen Sie schon, wo ich. Sie sind mein 15.
2 Interview. Die. Heute habe ich noch eines. Einige stehen noch an. Am Ende will ich bei ungefähr, sage ich mal,
3 20 rauskommen. Wahrscheinlich werden es aber eher mehr. Das hing natürlich davon ab. Ich habe natürlich sehr
4 viele Mails rausgeschickt und dann mit einem gewissen Rücklauf gerechnet. Der war jetzt doch nicht ganz so
5 schlecht, aber am Ende werde ich das alles abtippen müssen. Leider gibt es noch keine gute Software, die das
6 automatisch macht und dann auswerten. Da ist eigentlich eine sehr intuitive Logik dahinter. Ich habe Ihnen diesen
7 Leitfaden geschickt. Der sieht jetzt hier ein bisschen ausführlicher aus für mich. Das ist aber überhaupt nicht
8 notwendig, sich da drauf vorzubereiten. Es ist mir auch eher wichtig, dass da nicht richtige oder falsche Antworten
9 gesagt werden oder dass Sie zu jedem Punkt was sagen können. Wenn Sie sagen, ist zu theoretisch, ist zu konzep-
10 tionell die Formulierung. Dazu kann ich vielleicht nichts sagen, Das ist kein Problem. Ist ja auch alles aus der
11 Theorie abgeleitet. Wichtiger ist mir so ein freies Gespräch, also, wenn ich ein Stichwort gebe und Ihnen fällt ein
12 Beispiel ein, dann erzählen Sie das. Also, es muss jetzt nicht in abstrakten Begriffen da geredet werden. Viel
13 wichtiger ist mir was aus der Praxis. Was ich schon gemacht habe, ist natürlich schon Theorie durchgearbeitet.
14 Was gibt es zur Flexibilität im Mittelstand, vor allem eigentümergeführter Mittelstand? Also, dass da wirklich
15 dieses Merkmal vorliegt. Mir geht es nicht um Mitarbeiterzahlen. Also, ich hatte schon kleinere Unternehmen als
16 Sie. Ich hatte aber auch schon deutlich größere Unternehmen. Es geht mir eigentlich nur um dieses in der Ge-
17 schäftsführung, dass das auch Gesellschafter sind und natürlich dieses Merkmal der Unabhängigkeit ist für mich
18 viel wichtiger als was Quantitatives. Umsätze oder so, das ist mir erst mal nicht so wichtig. Im ersten Schritt hatte
19 ich eine statistische Umfrage, da kam dann zum Glück auch etwas raus, was so passt zu meinen Hypothesen, hat
20 eigentlich das Gleiche befragt. Also, wie wirkt sich Flexibilität auf Innovationen, auf Beweglichkeit des Unter-
21nehmens aus? Wie ist Flexibilität bei Ihnen als Geschäftsführer, also wirklich persönlich verankert, wie im Unter-
22nehmen, Prozesse, Strukturen. genau, und wie wirkt sich das auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Das sind so meine
23 Themenfelder und darüber würde ich eigentlich nur reden. Der zweite Schritt sind jetzt die Interviews, um dann
24 zu gucken, nicht nur Koeffizienten oder Theorien, irgendwelche statistischen Zahlen, sondern was wirklich in der
25 Praxis gemacht wird und was mir jetzt geholfen hat. Ich habe ja schon einige Interviews geführt, sind meistens so
26 Beispiele. Die können auch wirklich ganz speziell. Also, sie müssen jetzt nicht aus irgendeinem Betrieb da Ge-
27heimnisse verraten, aber ganz speziell auf Ihre Branche gemünzt, können das Beispiele sein, wo ich dann nachher
28 einfach reingehe und gucke, wo passt das denn zur Theorie. Das ist natürlich nicht Ihre Aufgabe. So, das wäre es
29 zur Einleitung. Falls Sie noch Fragen haben. Wenn nicht, dann lege ich einfach los. Genau, weil das erste The-
30menfeld sind so diese Rahmendaten zu Ihrer Position, Ihrem Unternehmen, Branche, Mitarbeiter, Export steht hier
31noch. Das ist natürlich auch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und Alter Ihres Unternehmens.
32Also, nur die Kerndaten, was Ihnen da so einfällt.

33
34 E16: Also, wir sind neu gegründet worden 2013. Die [Unternehmen 16] hat es vorher schon gegeben, aber 2013
35 haben wir dann das Ingenieurbüro [Beteiligter Gründer], um einfach auf dem Markt breiter aufgestellt zu sein, und
36 zwar ging es da um Öl, Gas und Onshore-, Offshore-Geschichten. Wie gesagt und dann haben wir praktisch die
37 [Unternehmen 16] gegründet als ein neues Unternehmen (I: Ja). Sind 32 Mitarbeiter mittlerweile. Export auch, ja.
38 Wir exportieren nach Holland, und zwar Brückenelemente (I: Ja). Die bauen wir, weil auch der Gesellschafter ein
39 Holländer ist und der hat eine holländische Firma. Die verleasen und verkaufen Brücken. Die werden wir hier
40 herstellen und liefern die dann nach Holland. Das ist nicht. Das ist also schon in guten Jahren waren es teilweise
41 20 bis 30 Prozent vom allgemeinen Umsatz, ja. Dann die andere Richtung ist noch die Baumaschinen, die wir für
42 den deutschen Markt, hochqualitative dynamische Baumaschinen, so Rüttelmaschinen und Dulling machines, also
43 Bohrmaschinen und eben auch noch der andere Teil ist eben Maschinenbau und noch ein großer Teil, kommt aber
44 auch dann auf die Auftragslage logischerweise an, ist eben diese, diese Gas- und Ölgeschichten, wo wir also Rohr-
45 leitungen und Behälter und Sachen machen und jetzt ist noch hinzugekommen, was damit zusammenhängt, ja, ist
46 diese Fördertechnik von Feststoffen, wo wir im Moment auch dran sind (I: Ja). Ja.

47
48 I: Mehr brauche ich dazu auch nicht. Das wäre das erste Themenfeld. Das Zweite, da geht es mir erst mal, jetzt in
49 den ersten Themenfeldern wirklich nur um Sie in Ihrer Geschäftsführungsposition, also ganz persönlich. Natürlich

50 kann man das nie ganz vom Unternehmen und von der Organisation trennen, aber jetzt erst mal um die Person.
 51 Wenn Sie sich als dynamisch bezeichnen würden, was meinen Sie denn, woher stammt das, also wenn Sie jetzt in
 52 die Vergangenheit gehen. Irgendwelche Erfahrungen oder sind das einfach Ihre Charaktereigenschaften? Sind Sie
 53 von Familie, Umfeld geprägt, dynamisch zu sein?
 54

55 E16: Oh, das ist eine gute Frage. Also, ich sage mal, wenn ich jetzt ganz, ganz früh anfangen, was die Schule betrifft,
 56 bin ich nie gerne zur Schule gegangen und mich hat das immer genervt, dass ich da bevormundet wurde. Sage ich
 57 ganz ehrlich. Also, so Lehrer, so bestimmte, bestimmte Art von Lehrern, die das einfach nicht konnten und damit
 58 war die Schule für mich immer so ein Ort des Grauens. Dann habe ich eine Ausbildung gemacht im Bergbau. Ich
 59 habe also untertage gearbeitet und dann habe ich erkannt: „Oh, das ist ja ganz schön knüppelharte Arbeit.“ Aber,
 60 und das hat mich geprägt, aber die Gemeinschaft, die muss 100 Prozent stimmen. Man muss sich auf jeden ver-
 61 lassen können. Damals waren das noch Jugoslawen, Italiener, Türken, Deutsche. Also, das war Multikulti hier im
 62 Bergbau und die Sprache spielte dabei keine Rolle, weil man hörte sowieso da unten nichts. Man hat das mit
 63 Handzeichen und Gesichtserkennung gemacht und man hat eben dort gelernt, zuverlässig zu sein, kalkulierbar zu
 64 sein und kameradschaftlich zu sein. Dann musste ich zur Bundeswehr. Da kam genau das Gegenteil zutage. Da
 65 bin ich immer ganz schnell wieder geflüchtet, also nach meiner Zeit. Dann habe ich mein Abitur in Abendschule
 66 nachgemacht, weil ich dachte, nur da unten rumkrabbeln willst du auch nicht ein Leben lang. Wenn, dann willst
 67 du auch einen weißen Helm aufziehen, ja. Das war immer so als Auszubildender war das immer so die Krönung,
 68 weil wenn der Vorgesetzte kam, der Fahrsteiger oder der, der Reviersteiger, die hatten immer weiße Helme auf
 69 und das hat mich als Jugendlicher einfach geprägt und den weißen Helm, den wollte ich haben (I: Ja) und das hat
 70 mich einfach animiert dazu, Schule weiterzumachen, was ich auch geschafft habe. Habe nachher oder wollte dann
 71 in Bochum Bergbau studieren, war auch angemeldet. Das gab aber nichts, weil die Zechen ja zugemacht wurden
 72 (I: Ja). Dann haben die damals zu uns gesagt: „Jungs, also wenn ihr in der Region bleiben wollt und nicht in die
 73 Schweiz zum Tunnelbohrgeschäft oder irgendwo anders hingehen wollt, dann macht ihr eben was allgemeingül-
 74 tiges.“ Also habe ich Maschinenbau und Konstruktionstechnik studiert. So, und mein Vater war Kriminalhaupt-
 75 kommissar. Wir hatten drei Kinder. Das Geld war nicht so üppig. Also musste ich auch arbeiten gehen während
 76 des Studiums logischerweise. Das habe ich dann auch getan und habe dann ganz schnell gemerkt, wenn man ja so
 77 ganz autark und für sich selber lebt, ist das eine schöne Sache. Man muss keinem Danke sagen. Man kann tun und
 78 lassen, was man will. Ja, und dann habe ich das auch beendet mit Erfolg und dann kam die Gelegenheit, sich mit
 79 einem Großunternehmer im Hensberger Raum, da komme ich ja her, aus Aachen, selbstständig zu machen. Also,
 80 dass ich auf seinem Gelände was machen konnte und das habe ich dann eben auch getan und das ist dann zwar
 81 dann nachher auseinandergegangen, weil wir uns dann, sagen wir mal, ein bisschen oder nicht mehr so gut ver-
 82 standen haben, was ja öfter vorkommt (I: Ja) und so bin ich praktisch in diese Eigenverantwortung und, und, und
 83 in diese „Ich möchte gerne agieren und was machen und selber und so weiter und so weiter“. Das ist diese Historie
 84 daraus (I: Ja) eigentlich. Das hat mich natürlich. All diese Schritte haben mich ja geprägt und das ist jetzt ein
 85 kleiner Ausschweif. Das ist zum Beispiel bei dieser Pandemie, die wir gerade hinter uns haben oder noch nicht
 86 hinter uns haben. Wenn ich dann sehe, welche Berufsgruppen einfach zuhause bleiben (I: Ja) und nichts tun und
 87 ihr Geld kriegen, muss ich Ihnen ganz ehrlich sagen, finde ich nicht gut.
 88

89 I: Ja.

90
 91 E16: Aber das ist ein anderes Thema.

92
 93 I: Ja, ja. Nein, also ich kann mich da ja auch nicht rausreden. Theoretisch an der Uni.
 94

95 E16: Lehrer, Lehrer, noch einmal. Mein Sohn ist 10. Die machen heute noch das Fenster auf, ja, und der, der am
 96 Fenster sitzt, dem wird kalt in Anführungszeichen. Das ganze Konzept ist unterbrochen. Ich meine, die Lehrer
 97 können nichts dafür, aber die Schulbehörden letztendlich, die dafür zuständig sind, die können was dafür. Ja, da
 98 sind die nicht in der Lage, irgendwo meinetwegen einen Ventilator oder was anderes hinzumachen. Also, wo leben
 99 wir.

100
 101 I: Es hängt immer.

102
 103 E16: Dann sind wir bei der Flexibilität, die sie meinen, ja. Wenn wir nicht flexibel wären hier. Wir können nicht
 104 online schweißen, das geht nicht. (I: Ja, ja) Wir müssen hier sein, sonst zahlen wir am Ende keine müde Mark
 105 Steuern.
 106

107 I: Ja, das war etwas, was ich auch gerade sagen wollte. Es hängt meistens ja auch immer von einer engagierten
 108 Person oder einigen wenigen ab.
 109

110 E16: Natürlich. Herr Mues, ich habe eine ganz einfach, ganz einfach, ich bin der Klopp der [Unternehmen 16]. Ich
 111 muss nicht schweißen können. ich muss nicht. Das muss ich alles nicht können. Ich kann das zwar, aber ich bin
 112 der Klopp. Sie wissen, was ich meine mit dem Klopp?

113
 114 I: Ja, ja.

115
 116 E16: Ja, der [Unternehmen 16] (I: Ja) und das ist auch so, die Aufträge, die Sie bekommen oder wenn der Kunde
 117 sagt, der gibt ja nicht der Firma [Unternehmen 16] den Auftrag. Der gibt dem [Experte 16] den Auftrag, weil er
 118 weiß, der kann sich auf den [Experten 16] verlassen. Das ist das Entscheidende, ja, weil es einfach individuelle
 119 Aufträge sind. Das sind ja nicht, das sind ja keine Serienprodukte wie so ein Kuka-Roboter, der immer ein Blech
 120 in die Presse schiebt und dann kommt ein Autoblech da raus. Das ist ja Peanuts, sondern wir machen ja jeden Tag
 121 was anderes. Wir machen ja tausend Teile im Jahr.

122
 123 I: Aber würden Sie dann sagen, dass Ihr Unternehmen auch von Ihnen abhängig ist?

124
 125 E16: Nein, das ginge jetzt zu weit. Man ist ja immer so weit, dass man auch immer gute Mitarbeiter haben muss
 126 (I: Ja). Das ist ganz klar. Wenn ich keine guten Mitarbeiter hätte, könnten wir auch keinen Erfolg haben. Das fängt
 127 beim Schweißer an. Wenn der nicht gut schweißt und wir eine Reklamation bekommen, können wir nicht leben.
 128 Von Reklamationen kann keiner leben. Wenn keine gute Arbeitsvorbereitung von meinen Jungs gemacht wird,
 129 kommen falsche Teile an in der Bestellung. Nein, ich versuche nur, dass Rädchen am Laufen zu halten, indem ich
 130 eben mahrend, sensibilisierend, fordernd vorstehe. Ja.

131
 132 I: Ja. Also, ich habe eigentlich zwei zentrale Begriffe bei mir. Das ist Dynamik und einmal Flexibilität. Dynamik
 133 sehe ich eher so, dass man im Zeitablauf schnell sein kann, so praktisch die Entwicklung des Unternehmens aus-
 134 richten kann, je nachdem, was auf einen zukommt. Flexibilität eher. Nein danke, gerade nicht. Flexibilität eher als
 135 Spielraum. Option, die einem bereitstehen, die man vielleicht aber gar nicht nutzt, sondern man hält sich ein ge-
 136 wisses Puffer. Was würden Sie oder fällt Ihnen ein Beispiel ein, vielleicht auch in letzter Zeit. Sie hatten ja auch
 137 eben gesagt, es ist alles sehr komplex im Moment. Fällt Ihnen ein Beispiel zur Dynamik, wo Ihr Unternehmen sehr
 138 dynamisch, also zügig, rasch, vielleicht auch so beweglich.

139
 140 E16: Worauf bezogen? Worauf bezogen denn im Speziellen? Oder.

141
 142 I: Das, auch gleich bei der Innovation. Das kann innerhalb des Unternehmens sein, dass man irgendetwas intern
 143 umgestellt hat, aber es kann auch ein Projekt oder ein Produktauftrag sein.

144
 145 E16: Also, eines ist. Nochmal das hatten wir ja eingangs ohne Aufnahme. Wir bekommen nur Aufträge, weil wir
 146 schnell sind. Wenn das Produkt in Anführungszeichen 9 Monate Lieferzeit hat, bestellen die das in Usbekistan,
 147 also plakativ gesehen. Wenn wir, die die in 6 Wochen haben wollen, rufen Sie den [Experten 16] an. Das sind
 148 einfach so Dinge, weil leider, leider oder auch vieles Glück, aber auch leider heute schicken Sie eine E-Mail in
 149 drei Sekunden in die ganze Welt. Das heißt, ich bekomme die Anfrage und der Typ in China bekommt die gleiche
 150 Anfrage zur gleichen Zeit und da steht dann drauf „Lieferzeit ein Jahr“ oder was weiß ich. Da habe ich keine
 151 Chance. Da kann ich noch so dynamisch sein. Dynamik kommt ins Spiel, wenn ich qualitativ hochwertig qualitativ
 152 arbeiten muss, aber das ist, ist ja Standard und muss schnell liefern. Dann kommen wir ins Spiel und dann ist es
 153 einfach so: Wir sind gerade dabei und überlegen uns, ob wir eine noch höherwertige Planungssoftware anschaffen
 154 (I: Ja). Haben wir gestern hier gesessen, Videokonferenz mit einem Mann, der das verkauft und sage ich immer
 155 wieder: „Morgen haben zwei Corona. Übermorgen ist die Oma gestorben. Wie will ich das planen?“ Dann steht
 156 die Maschine, weil die Maschine kaputt ist. Ich kann ja nicht planen, was heute an Aufträgen reinkommt, sondern
 157 ich kann nur sagen, ich mache es oder ich mache es nicht und dann fange ich an zu planen in Anführungszeichen.
 158 Ich habe zwar natürlich gewisse Werte, Umsätze, Termine, Stunden im Kopf, ob ich das noch hinkriege, aber die
 159 Dynamik entsteht einfach damit, dass ich flexibel reagieren kann, dass ich sage, ich muss Überstunden machen.
 160 Ich muss auch mal samstags arbeiten. Ich muss auch mal vielleicht noch drei Mann mir von Persona-Service
 161 ausleihen (I: Ja). Das ist meine Dynamik und da muss ich reagieren und das ist das, was wir ja hier machen und
 162 das jeden Tag. Jeden Tag besprechen wir neu, was machen wir damit, was machen wir damit, was machen wir
 163 damit, weil gestern der Tag und morgen der Tag völlig verschieden ist, nicht planbar ist und ich sage jetzt mal,
 164 wir hatten gerade wie Sie rausgegangen sind, der Bursche macht gerade seine Bachelorarbeit im Maschinenbau.
 165 So eine Ausbildung, die kann der nirgendwo kriegen. Das können Sie nicht aus der Schule lernen. Das können Sie
 166 nicht irgendwo nachlesen. das ist Echtzeit (I: Ja), ja, und noch mal, die Dynamik wird uns abverlangt, wenn wir
 167 einigermaßen erfolgreich sein wollen, weil die Preise, die sind verdammt hart umkämpft und da geht es einfach
 168 nur um über Wasser zu bleiben zu sagen: „Okay, ich bin schnell, ich kann die Masse machen“, weil ich zahle eben
 169 nur einmal Miete in Anführungszeichen. Also, ich kann mal in der zweiten Schicht arbeiten, das ist ja wieder.
 170 Solche Sachen. Nur damit kann man das regeln (I: Ja). Alles andere. Also ich kriege das jeden Tag dreimal zu
 171 hören: „[Experte 16], Sie sind zwanzig Prozent zu teuer!“ (I: Ja). Die Aufträge kann ich nicht gebrauchen. Ich

172 muss ja Aufträge haben, wo ich Geld dran verdiene. ich kann ja nicht zwanzig Prozent nachlassen? Wie soll das
 173 dann funktionieren? Wie soll ich dann den deutschen in Anführungszeichen Markt mit den Lohnforderungen be-
 174 zahlen? Dann gehen Sie wieder auf die Straße. Gestern waren es die Kindergartenfrauen. Wo soll das Geld her-
 175 kommen? Auch die Kommunen (I: Ja), die wollen ja Geld von uns haben, aber das können wir ja nur erwirtschaf-
 176 ten, wenn etwas übrigbleibt. Nur dann zahlen wir ja auch Gewerbesteuer, wenn was übrig bleibt, aber mit viel
 177 Bürokratie, die zusätzlich noch kommt, noch mal, Corona-Pandemie, dann kommt, kommt die Regierungsbezirk
 178 Arnsberg und kontrolliert uns, ob wir Zettel haben, ob wir ausgefüllt haben, dass sie heute hier waren, ob wir, ob
 179 wir, ob wir. Da habe ich zu denen gesagt: „Wisst ihr was? Seid ihr eigentlich total bescheuert?“ Ich sage, wenn
 180 wir das nicht einhalten würden, würden wir hier nicht arbeiten können und das meine ich mit der Bevormundung.
 181 Wir brauchen keine Bevormundung. Die sollen uns arbeiten lassen.

182
 183 I: Was würden Sie denn sagen, sind Sie eher vom Markt und vom Kunden getrieben oder können Sie selbst noch,
 184 wenn man das so formuliert, Impulse setzen? Also dieses Zusammenspiel Reagieren, proaktiv sein.

185
 186 E16: Also, im Moment natürlich, das ist ein sehr schönes Wort, dieses Proaktive ist ja eigentlich unser Hauptau-
 187 genmerk, ja, in allem, was wir machen. Wenn wir noch keinen Auftrag haben und wenn wir den Auftrag haben.
 188 Für beides, aber im Moment, auch mit der Ukraine, mit Blech und Material und Energie sind wir eigentlich Ge-
 189 triebene. Also reagieren oder agieren reduziert sich eigentlich auf Machtlosigkeit (I: Ja). Was soll man denn ma-
 190 chen?

191
 192 I: Ja, und würden Sie, ich meine Corona und auch jetzt der Krieg in der Ukraine, das sind ja schon halt außeror-
 193 dentliche Umstände, aber was meinen Sie denn, diese ganze Komplexität betrachtet, auch Bürokratie, wie sehen
 194 Sie das in Zukunft und können Sie das überhaupt noch handhaben, auch in Ihrer persönlichen Position?

195
 196 E16: Nein, ich alleine kann es nicht mehr handhaben. Also, ich habe mit hier einen Prokuristen angeschafft, der
 197 viel Geld verdient, der mir einfach gewisse Dinge abnimmt. Ob es Zulassungen sind, ob es Qualitätsdinge sind,
 198 ob es Kundenbetreuung ist aufgrund der großen Bürokratie. Dann habe ich einen, der macht nur Dokumentation,
 199 nur Dokumentation. Das muss man sich mal vorstellen. Also, jedes Blech muss ja belegt werden. Jedes Blech
 200 muss gestempelt sein. jeder Arbeitsschritt muss dokumentiert werden, also, für bestimmte Bauteile und es, das
 201 gibt es. Ich meine, das Schöne ist natürlich, wir kriegen den Auftrag, weil wir das machen (I: Ja). Ganz klar, weil
 202 wir es können, aber was ist, wenn ich keinen Auftrag habe, der es so verlangt. Dann muss ich die Leute ja trotzdem
 203 vorhalten, die ganze Zeit und muss Sie anderweitig einsetzen und muss vielleicht irgendwelche anderen Dinge
 204 suchen und muss wieder proaktiv sein, um ihn dann letztendlich beschäftigen zu können, wo man auch Geld mit
 205 verdient und also, diese, diese, diese Berufsgenossenschaften und Arbeitsdinge, die da laufen und dann noch der
 206 Betriebsarzt und dann muss man wieder ein Meeting machen. Dann machen wir eine Feuerlöschübung. Dann
 207 machen wir eine. Ich weiß gar nicht, was wir dieses Jahr schon alles gemacht haben und hat natürlich alles. Ich
 208 will nicht sagen, dass das keinen Sinn macht, um Gottes Willen, das will ich damit nicht sagen, aber es wird immer
 209 mehr. Es wird immer mehr und das ist nicht gut (I: Ja). Hier saß eine Frau, noch mal, von der Bezirksregierung
 210 Arnsberg, da hatten wir einen Unfall. Der Junge war eingewiesen, der Junge hatte eine Ausbildung. Der Junge war
 211 ein Facharbeiter und hat den Haken falsch eingehangen, Ding ist umgefallen und hat ihn am Rücken erwischt und
 212 hat ihm praktisch hinten am Rücken ein paar Schrammen, ein paar kräftige Schrammen und der war dann, drei
 213 Monate konnte der nicht arbeiten (I: Ja). Dann macht die uns einen Vorwurf, wieso wir denn so einen 24-Jährigen
 214 jungen Mann an solche schweren Teile lassen.

215
 216 I: Ja, alle Auflagen eigentlich erfüllt worden, ja, ja.

217
 218 E16: Genau, hat sie dann auch gesehen, ist dann abgezogen. Es ist, jetzt muss ich ja aufpassen, das Ding läuft ja.
 219 Klugscheißen hilft uns nicht weiter. Es muss kontrolliert werden. Klar, keine Frage. Man muss da auch Dinge in
 220 der Richtung halten. Das ist ja das, die Tugend der Deutschen im Endeffekt, wenn ich das mal so sagen darf oder
 221 das ist ja die Erfahrung, die wir als, auch als Ingenieur und als, als Verantwortliche bringen wollen, aber diese,
 222 diese, dieses Streufeuerechts und links und diese Bevormundung in bestimmten Bereichen, die finde ich, nimmt
 223 immer mehr zu und das hilft uns nicht wirklich weiter. Das verursacht Kosten, Zeiten, Leerzeiten und (I: Ja) so
 224 etwas.

225
 226 I: Wenn ich jetzt auf das Thema Innovationen gucke, sofern Sie Ihr Unternehmen auch als innovativ bezeichnen
 227 würden und damit meine ich jetzt nicht nur diese radikalen Innovationen, neue Geschäftsmodelle aufbauen, son-
 228 dern es kann auch intern, wie Sie eben gesagt haben, neue Software einführen, es kann aber auch eher so eine
 229 stetige Innovation sein. Wie treiben Sie persönlich das voran oder welche Rolle nehmen Sie da noch ein?

230
 231 E16: Gut, die stetige Innovation ist absolut mein Part, weil jeder Mitarbeiter muss sich weiterentwickeln. Das ist
 232 ganz, ganz wichtig. Es gibt ja Qualitätsprüfzertifikate. Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten, Qualität zu prüfen.
 233 Es gibt ja verschiedene Ausbildungen, Lehrgänge, Qualität zu prüfen oder aber auch zu fertigen, zu schweißen,

234 Schweißerzeugnisse. Verfahrensprüfungen, diese Geschichten und das ist ein stetiger Prozess, wo wir jedes Jahr
 235 sehr viel Geld für ausgeben, sehr viel Geld für ausgeben. Also, ich habe das mal ausgerechnet für letztes Jahr. Das
 236 darf ich ruhig laut sagen, haben 40000 Euro ausgegeben nur für Verfahrensprüfungen, Schweißerprüfungen, TÜV-
 237 Kosten, die also im Grunde genommen da reingeflossen sind, um die Jungs letztendlich auf den, bei uns heißt das
 238 ja, Stand der Technik wieder abzudecken, ja. So und dann kommen natürlich neue Schweißmaschinen, die entwik-
 239 ckeln sich ja auch weiter. Ich habe jetzt eine Schweißmaschine gekauft, die kostet 25000 Euro, die kann auf ihre
 240 Art und Weise doppelt so viel Volumen in die Schweißnaht einbringen wie die Ursprünglichen. Das heißt, rein
 241 theoretisch würde ich ja halb so schnell oder doppelt so schnell arbeiten, was natürlich nicht so ganz geht aufgrund
 242 von Hitzeentwicklung und der Mann ist ja keine Maschine und so weiter, aber natürlich bringt uns das auch weiter.
 243 Das sind kleine Schritte, kleine Schritte, weil wir versuchen müssen, eben dem Markt gerecht zu werden, auch
 244 natürlich, noch mal, die Konkurrenz schläft ja auch nicht.

245
 246 I: Ja, ja, und was, wie hängt das damit zusammen, dass Sie nicht nur Geschäftsführer sind, sondern auch Gesell-
 247 schafter. Also, Sie stecken ja zweifach mit drin.

248
 249 E16: Ich sage immer wieder: Ich stehe ja, natürlich steht jeder morgens auf, um Geld zu verdienen. Das ist klar,
 250 aber ich stehe jetzt nicht morgens auf und denke: „Jetzt musst du mal richtig Gas geben, damit am Monatsende,
 251 ja, oder am Jahresende irgendeine Prämie oder sonst irgendetwas.“ Das ist nicht die Intention. Die Intention ist
 252 eine ganz andere. Die Intention ist ganz einfach, diese Dinge, die man sich vornimmt, auch die technischen Dinge,
 253 die man sich vornimmt, die neuen Felder, die man bedient, weil man sich als Unternehmen weiterentwickeln
 254 möchte. Diese zu schaffen und das hat natürlich schon was mit als Gesellschafter zu tun, weil der Name [Experte
 255 16] ja letztendlich für die [Unternehmen 16] steht. Also, die Identifikation. Ich bin zwar einer, der nirgendwo
 256 auftritt oder irgendwo hinget oder das mache ich alles nicht. Da habe ich keine Lust zu, aber trotzdem bin ich ja,
 257 wenn einer anruft, wenn die Bank anruft, wollen sie den [Experte 16] haben und wenn Sie anrufen, dann wollen
 258 Sie den [Experte 16] sprechen und wenn irgendein anderer anruft, will er auch den [Experte 16] sprechen, wenn
 259 es um das [Unternehmen 16] geht, so. Also, die Identifikation mit dem Laden hier ist das Entscheidende, ja.

260
 261 I: Okay.

262
 263 E16: So und natürlich auch die Verantwortung. Wenn das den Bach runtergeht, dann sagen sie alle: „Der da!“

264
 265 I: Ja. ich meine, ich habe ja jetzt einige Interviews geführt und da war es oft auch so, dass eben, sage ich mal, diese
 266 relativ mächtige Position dadurch, dass man Gesellschafter und Geschäftsführer ist, die verhilft einem auch zu
 267 Schnelligkeit, Entscheidungsschnelligkeit (E16: Ja natürlich), aber es ist ja auch für das Risikobewusstsein viel-
 268 leicht im Hinterkopf immer.

269
 270 E16: Klar, wenn ich mich nicht bewege, bewegt sich hier nichts (I: Ja). So einfach ist das.

271
 272 I: Was würden Sie denn sagen: Wie sehr prägen Sie Ihr Unternehmen? Natürlich prägen Sie Ihr Unternehmen,
 273 aber wie und wo?

274
 275 E16: Prägen? Jetzt weiß ich gar nicht, wie ich das ausdrücken soll. Prägen. Also, ich glaube, ich sage mal so,
 276 dadurch dass ich, dass ich mit meinen Jungs hier eine klare, eine klare Absprache habe, wir sind alle zusammen,
 277 wir sind alle eine Mannschaft, wir spielen alle zusammen Fußball und am Ende wollen wir Tore spielen, das ist
 278 immer mein Beispiel, aber eines ist auch klar: Wenn einer foult, bin ich der Schiedsrichter und dann gibt es auch
 279 eine gelbe Karte und eine rote Karte. Also, ich glaube schon, wir haben eine sehr, sehr flache Hierarchie in An-
 280 führungszeichen. Wir sehen uns ja jeden Tag. Hier muss ja keiner einen Antrag stellen, um mit mir reden zu
 281 können, sondern das tue ich jeden Tag mit jedem, mit jedem, aber es ist auch klar, dass einer die Entscheidungen
 282 trifft und das hinterfragt auch keiner, aber ich kriege auch zu hören: „Nein, das können wir so nicht machen oder
 283 lass uns noch mal darüber sprechen oder wie machen wir das jetzt?“ Also, ich bin jetzt auch keiner von oben herab,
 284 der keine andere Meinung zulässt. Um Gottes Willen! Ja, sondern, ich sage mal, das ist eine diktatorische Demo-
 285 kratie, ja. Das ist so mein Wort.

286
 287 I: Ja, eine Frage, die ich immer stelle, wie viel oder wie groß ist denn die Bedeutung von Bauchgefühl bei Ihnen?

288
 289 E16: Die Bedeutung von Bauchgefühl? Es hat nachgelassen. Man hat ja dann im Laufe. Ich bin jetzt 57 Jahre alt.
 290 Man natürlich dann, gerade in den letzten zehn Jahren, verdammt viel Erfahrung hinzugewonnen, aber ganz am
 291 Anfang war das Bauchgefühl das alles entscheidende. Geht das oder geht das nicht? Können wir das oder können
 292 wir das nicht? Ist das der richtige Mann oder ist das nicht der richtige Mann? Und das ist Bauchgefühl (I: Ja). Also,
 293 die Technik. Da ist eigentlich kein Bauchgefühl mehr drin, aber was das Personelle angeht, das ist logischerweise
 294 das Bauchgefühl (I: Ja), ja. Ist das der richtige Mann für uns oder so, ja, aber die Technik ist kein Bauchgefühl

295 mehr, das ist gewichen. Ja, das ist, also dadurch ist man einfach zu erfahren, um bestimmte Dinge abschätzen zu
 296 können über all die Jahre. ich mache das jetzt 30 Jahre, ja (I: Ja). Also.

297

298 I: Sie hatten ja gerade schon gesagt, Sie machen das jetzt schon dreißig Jahre und, sage ich mal, die wichtigste
 299 abhängige Variable bei mir ist so, wie stellt man denn den langfristigen Wettbewerbsvorteil sicher oder ist das
 300 eher ein täglicher Kampf? Ich war jetzt schon bei Unternehmen, Sie kennen das Siegerland ja auch, die sind dann
 301 hunderte Jahre teilweise alt. Wie stellen Sie das denn sicher, das Sie einen Wettbewerbsvorteil haben? Was ist da
 302 Ihr Erfolgsgeheimnis?

303

304 E16: Also, wenn ich das hätte, dann ginge es mir besser. Das habe ich nicht. Das ist, das ist einfach nur täglich
 305 harte Arbeit und, und, und, und Qualität zu liefern in einem vernünftigen Zeitrahmen und die Kunden davon zu
 306 überzeugen, dass wir der richtige Partner sind, aber ich sage das noch mal, die Generation Google, die sind. Ich
 307 kenne jemanden, der sitzt in Australien, der kann das auch. Das gab es ja zu meiner Zeit nicht. Also zu der Zeit,
 308 wo ich in dem Alter war und die alten Säcke in Führungszeichen, die sind jetzt aus den Einkäuferbüros gehen
 309 die jetzt raus und jetzt kommen 30-Jährige, 25-Jährige Diplomkaufleute oder wie auch immer. Die rücken jetzt
 310 nach, kennen sich in der digitalen Welt perfekt aus, die haben, noch mal, die kennen sich mit dieser anders aus.
 311 Die denken auch anders und, noch mal, in drei Sekunden ist die Anfrage in Usbekistan, in China, in egal wo und
 312 der Konkurrenzkampf wird für uns größer. Das ist so in dieser globalen Welt.

313

314 I: Ja, und.

315

316 E16: Also dieses. In meinem ersten Leben habe ich ja induktive Rohre gebogen. Also nach dem Bergbau sozusagen
 317 und das war ein Hightechprodukt oder ist ein Hightechprodukt und dann gab es eine Bremer Firma, mit der wir
 318 sehr gut zusammengearbeitet haben und da reicht ein Telefongespräch und ein Handschlag, ja. Dieses Hanseati-
 319 sche. Das gibt es nicht mehr. Das gibt es einfach nicht mehr oder auch hier: „Macht mal eben. Bezahlen machen
 320 wir mal morgen.“ Oder: „Schreib’ mir auf, was du kriegst.“ Diese Sätze, die hört man nicht mehr. Die sind weg,
 321 ja. Heute ist alles sehr, sehr stringent und jeder versucht dem anderen, wenn es möglich noch geht, noch drei Euro
 322 abzunehmen, weil da ist ein Kratzer und da ist ein Lackschaden und da ist drei Stunden unpünktlich und das macht
 323 keinen Spaß.

324

325 I: Ja, haben Sie denn vor, zu wachsen? Ist das Ihr Plan oder ist das so.

326

327 E16: Ich kann ja nicht mal mehr wachsen, ich darf ja nichts mehr bauen (I: Okay, aber). Wir haben da hinten noch
 328 eine Wiese. Da würde ich gerne noch etwas hinsetzen, aber das dürfen wir ja nicht. Da habe ich jetzt eine Obstwiese
 329 hingepflanzt, damit wenigstens die Bienen etwas davon haben.

330

331 I: Und gibt es in Ihrem Unternehmen, wenn wir bei Flexibilität jetzt noch ein bisschen bleiben, gibt es da Punkte,
 332 wo Sie gerne noch flexibler wären, wo Sie vielleicht aber auch halt limitiert sind aufgrund von Finanzen oder so?

333

334 E16: Also ich glaube, ich würde nicht, ich würde nicht jetzt hier. Ich wüsste nicht, wo wir noch flexibler werden
 335 können (I: Ja), wenn ich ehrlich bin, weil irgendwann ist auch die Grenze der persönlichen Leistungsfähigkeit
 336 erreicht. Für alle, nicht nur für mich, für alle und irgendwann will man ja auch mal abschalten können und nicht
 337 nur immer „Was machst du morgen?“ oder „Was machst du? Das darfst du nicht vergessen“ oder „Da musst du
 338 noch hinfahren und da musst du mal fragen“. Irgendwann will man das nicht mehr so ins Extreme hinein.

339

340 I: Ja, dann hätte ich noch eine Frage, und zwar dazu, also, ja wie ist das, ich meine, Sie sind jetzt noch nicht
 341 furchtbar alt, aber wie sehen Sie denn das in zehn, zwanzig Jahren, wie wollen Sie das regeln, dass Ihr Unterneh-
 342 men dann immer noch weiterläuft, wenn Sie vielleicht irgendwann mal langsam austreten?

343

344 E16: Also, ich habe da auch schon vorgesorgt schon. Ich habe also einen jungen Ingenieur großgezogen. Da bin
 345 ich gerade bei. Der wird im April nächstes Jahr fertig mit seiner Masterarbeit. Der macht ein duales Studium hier.
 346 Der hat nebenbei Diplomkaufmann noch studiert, also, helles Köpfchen, wie gesagt im Maschinenbau. Der hat
 347 also beides. Den habe ich zu Lehrgängen, zu Ausbildungslehrgängen geschickt immer zwischendurch und das
 348 wird mein legitimer Stellvertreter, Nachfolger (I: Ja) als Geschäftsführer hier. Das weiß der auch. Das habe ich
 349 dem auch gesagt.

350

351 I: Okay, und glauben Sie, dass Sie dann wirklich auch die Finger rauslassen können (E16: Ja). Okay. Ja, ja, ich
 352 meine, man hört es ja auch in anderen. Da ist offiziell ist der Geschäftsführer ausgeschieden, aber im Hintergrund
 353 wird dann immer noch.

354

355 E16: Ich sage immer wieder, wie jeder, man sieht das ja gerade immer wieder, wie endlich alles ist. Also, ich habe
 356 jetzt keine Lust, mit 75 noch hier zu sitzen (I: Ja). Auf gar keinen Fall.

- 357
358 I: Das muss man ja auch erst mal so sagen (E16: Ja) können (E16: Ja) und wollen. Würden Sie denn sagen, Ihr
359 Unternehmen bietet Nischenprodukte an?
360
361 E16: Ja, nur das.
362
363 I: Okay, und ist.
364
365 E16: Wir machen das, wir machen das, wir machen das, was andere eben in dieser Schnelle eigentlich nicht um-
366 setzen können, aber genau das, deshalb, deshalb sage ich ja, muss man gute Mitarbeiter haben. Richtig gute Mit-
367 arbeiter, die auch gewillt sind, ich will nicht sagen, Schmerzgrenze ist das falsche Wort, aber die auch gewillt sind,
368 sich zu quälen.
369
370 I: Ja, okay, vielleicht eine der letzten Fragen ist, liegt ja nahe, Sie hatten ja eben schon angesprochen, diese, wenn
371 da eine Lieferzeit von mehreren Monaten ist, dann wird auch mal wo anders gefragt, dann bleibt man nicht mehr
372 in Deutschland, aber was ist daran denn für Sie als stellvertretendes Unternehmen vielleicht charakteristisch für
373 den Mittelstand im Vergleich zu Großunternehmen. Also, wo sind da die Vorteile?
374
375 E16: Ja, wir sind flexibel. Wir können in der Zeit liefern. Wir können uns darauf einstellen. wir haben das gelernt,
376 uns darauf einzustellen. Wenn Sie jetzt, ich sage jetzt mal, ein, ein Konzern nehmen, der 150 Mitarbeiter, also
377 Konzern, also Unternehmen, die 150 Mitarbeiter (I: Ja, ja) haben. Da haben Sie ja Wege. Da haben Sie einen
378 Geschäftsführer. Da haben Sie einen Prokuristen. Da haben Sie einen Leiter Einkauf. Da haben Sie einen Stellver-
379 treter Einkauf. Da haben Sie einen Bereichseinkauf, ja. Diese Dinge. Das heißt, die Struktur, die da vorgegeben
380 ist. Wie das oben angekommen ist, ist die Lieferzeit vorbei und hier ist das so: Antrag kommt rein. „Jungs kommt
381 mal an den Tisch, Schaffen wir das? Können wir das? Machen wir das?“ „Ja, ja, nein.“ Also, mehrheitlich ja,
382 machen wir. Eine Stunde, Thema beendet.
383
384 I: Ja.
385
386 E16: So und das ist der Unterschied.
387
388 I: Würden Sie denn sagen, dass das weniger professionell dann ist?
389
390 E16: Das Ergebnis?
391
392 I: Der Vorgang.
393
394 E16: Nein, im Gegenteil, der ist total professionell (I: Ja), sonst würden wir es ja nicht schaffen (I: Okay). Sonst
395 würden wir ja das Ergebnis nicht hinkriegen.
396
397 I: Also, Sie denken das vom Ergebnis her? Weil man kann ja.
398
399 E16: Ich glaube, dass der andere Weg nicht professionell ist.
400
401 I: Also, diese, diese ganzen Kontrollstufen (E16: Genau), noch mal die Qualitätssicherung hinterher.
402
403 E16: Nein, die Qualitätssicherung machen wir ja begleitend (I: Ja). Die Qualitätssicherung machen wir ja auch (I:
404 Ja). Wir haben für 60.000 Euro ein Gerät gekauft, dass bis auf Hundertstel misst mit dem, was wir zusammenbauen.
405 Da beschäftigt sich ein Mann mit, der nichts anderes macht wie während dieser Zeit das eben, ja.
406
407 I: Ja, aber es wird halt nicht durch tausende Gremien noch mal gejagt die Entscheidung.
408
409 E16: Nein, nein, da ist einer für verantwortlich. Gut, im Endeffekt bin ich es (I: Ja). Aber der Mitarbeiter letztend-
410 lich ist dafür verantwortlich, ja (I: Ja), und das ist ja genau das, was ich meine. Das fängt doch schon an noch mal
411 mit der Berufsgenossenschaft. Wenn ich meine Mitarbeiter alle privat unfallversichern würde, wären wir effekti-
412 ver. Wären wir effektiver. Das ist so. Das heißt also mit einem geringeren Betrag mit mehr Nutzen. Ich zahle doch
413 den Wasserkopf in dieser Berufsgenossenschaft mit, die im Glaspalast leben und Lederstühle haben.
414
415 I: Ja, also theoretisch habe ich jetzt alle Themen abgearbeitet bei mir, außer Sie haben noch etwas hinzuzufügen,
416 also warum eben die Flexibilität im Mittelstand momentan so wichtig ist, ansonsten.
417

418 E16: Hier kann es keinem egal sein, was wir tun (I: Ja). Ich sage jetzt mal ein Beispiel aus meiner privaten Praxis.
 419 Das Finanzamt Hessen und das Finanzamt Nordrhein-Westfalen. Wir haben eine Immobilie in Hessen und wohnen
 420 in Nordrhein-Westfalen. Diese Kommunikation hat ein Jahr gedauert (I: Ja). Gucken Sie sich den Flughafen BER
 421 und gucken Sie sich Tesla an. Nach zweieinhalb Jahren spuckt der Privatmann da Autos raus (I: Ja). Hochkom-
 422 plexe Geschichte mit Pressenstraßen, Lackierstraßen, Waschstraße, Motoren, Batterien, hochkomplex und der
 423 BER-Flughafen, da geht das Ding ja immer noch nicht richtig. Das ist der Unterschied. Das ist der Unterschied
 424 und das ist das. Wir sind da auf dem falschen Weg und deswegen machen wir auch den Standort hier kaputt. Das
 425 ist so. Wir sind auf dem falschen Weg. Ohne dass ich jetzt in der Verwaltung groß geworden bin, aber in meinem
 426 ersten Leben hat meine Lebensabschnittsgefährtin in der Verwaltung gelebt. Ich will jetzt keinem zu nahe treten
 427 (I: Nein, nein, ja). Also böse Zungen sagen ja, wenn die zum Kaffeeautomaten gehen, haben die Stress.
 428

429 I: Also, Sie sind eigentlich auch, was die Rahmenbedingungen angeht, sind Sie machtlos.
 430

431 E16: Ja, da kommt eine Behörde und dann muss ich machen, ja, und noch mal, das ist wie in unserer Pandemie.
 432 Das ist das Paradebeispiel. Bitte gebt doch die Verantwortung den Leuten! Wenn ich krank bin, muss zuhause
 433 bleiben. Wenn ich, noch mal, hier ich als Chef, als Verantwortlicher, ich lasse doch keinen kranken Mitarbeiter
 434 mit Covid da arbeiten. Das kann ich doch selbst entscheiden, ja. Ich habe einen Brief ans Gesundheitsamt ge-
 435 geschrieben hier in Siegen und habe gesagt: „Mein Hund ist 32 Kilo schwer. Ich muss mit dem hier rausgehen
 436 morgens und abends mindestens.“ (I: Ja) „Nein, das geht nicht, wenn Sie Covid haben.“ Hallo? Wenn ich in den
 437 Wald gehe, begegne ich keinem Menschen (I: Ja). Das kann ich doch selbst entscheiden. Ich kann das selbst ent-
 438 scheiden, morgens vorm und abends nach dem Sonnenuntergang in den Wald zu gehen, um mit dem Hund spa-
 439 zieren zu gehen. Nein, das ginge nicht.
 440

441 I: Ja, und das, das meinen Sie ist sinnbildlich für.
 442

443 E16: Das ist sinnbildlich, ja. Das ist sinnbildlich. Genau. Wir nehmen den Leuten die Entscheidungsfähigkeit und
 444 das ist in der Verwaltung auch so. Wir nehmen den Leuten die Entscheidungsfähigkeit, weil der muss ja mit dem
 445 Abteilungsleiter sprechen und der Abteilungsleiter muss ja mit dem sprechen und der muss mit dem Bürgermeister
 446 sprechen, ja. (I: Ja) Ich nehme mir die Leute nicht mit in die Verantwortung und wenn ich keinen mit in die
 447 Verantwortung nehme, ist es denen ja egal. „Och ja, dann machen wir es halt morgen oder übermorgen oder ich
 448 gehe erst mal ins Homeoffice, der Baumarkt hat ja auf.“
 449

450 I: Ja, also ich habe.
 451

452 E16: Es ist jetzt, das muss ich dazu sagen, das sind jetzt 120 Prozent, wenn dabei 60 übrig bleiben oder 70 übrig
 453 bleiben an Verbesserungen. Dann haben wir was gewonnen, aber so wird es auf Dauer nicht funktionieren, auch
 454 mit diesen Auszubildenden. Ist genau das Gleiche. Sie finden ja keine Auszubildenden (I: Ja). Es will keiner Gas,
 455 Wasser, Heizung, Maler, Bäcker werden (I: Ja). Der Anreiz ist ja nicht da. Es gibt ja, wenn ich nichts mache, gibt
 456 es ja auch Geld.
 457

458 I: Stimmt, ja. Muss man drüber. Also, ich. Auf das Thema kam ich jetzt bei jedem Interview zu sprechen bezie-
 459 hungsweise.
 460

461 E16: Ich habe so eine, ich habe so eine Vision, ja. Jeder, jeder, der das neunte Schuljahr nicht mindestens das
 462 neunte Schuljahr beendet, kriegt keinen Führerschein. Plakativ gemeint. Damit meine ich den Anreiz. verstehen
 463 Sie?
 464

465 I: Ja.
 466

467 E16: Oder ein Mitarbeiter oder ein Auszubildender, der zum dritten Mal die Ausbildung abbricht, der muss ir-
 468 gendeinen Nachteil erfahren (I: Ja). Ich muss einen Anreiz schaffen und diesen Anreiz gibt es nicht und das Para-
 469 debeispiel dafür ist der Jagdhund, mein Hund. Wenn ich den ausbilden möchte oder der Zollhund, der Drogen
 470 riecht, dann bekommt der ein Leckerchen. Der wird ja positiv konditioniert, aber unsere Gesellschaft nicht. Wenn
 471 Sie mit dem Studium fertig sind, zahlen genau so viel Steuern und haben sich den Kopf zermartert, ja, wie einer,
 472 der (I: Ja). Wissen Sie, was ich meine?
 473

474 I: Ja, ja.
 475

476 E16: Damit meine ich nicht, dass die wie man immer schön sagt, die Leute, die Reichen werden immer reicher.
 477 Das meine ich damit nicht. Die Reichen, die immer reicher werden, die arbeiten natürlich auch von morgens 6 bis
 478 abends um 10.
 479

480 I: Ja, gut, dass ist wahrscheinlich auch, dass es in Deutschland den Leuten zu gut geht.

481

482 E16: Das meine ich (I: Ja). Ja, die Hängematte ist riesengroß. Da kann man gar nicht neben springen. Das geht gar
483 nicht. die kann ich gar nicht verfehlen (I: Ja). Ich brauche nur springen. Egal wie. Ja, und das ist, sehe ich immer
484 wieder an den Leuten, die sich hier bewerben. „Wie? Ich muss auch nachmittags arbeiten oder abends mal arbei-
485 ten? Oder ich muss mal Überstunden machen?“ Dann sagt der: „Nein, da habe ich keine Lust zu.“ Der letzte sagte:
486 „Da muss ich erst meine Frau fragen.“ Wenn ich hier, aber ich habe ja drei Polen, die fest hier arbeiten, aber schon
487 ewig, die auch hier wohnen und die ihre Familie aber trotzdem in Polen haben, aber die hier, die sprechen auch
488 Deutsch und so weiter, da sagt der zu mir: „[Experte 16], wie keine Überstunden? Keine Aufträge?“ Ich sage:
489 „Nein, im Moment ist es ein bisschen wenig.“ Also, nicht jetzt, sondern. „Ja, dann fahre ich nach Hause, das will
490 ich nicht.“ Weil die sammeln ihre Überstunden auf und fahren dann nach Hause, um sie dann abzufeiern, ja. Die
491 arbeiten auch samstags. Die rufen mich auch nicht abends um 10 Uhr an und sagen: „Ich habe ein Problem.“ Die
492 machen einfach. Die schaffen das (I: Ja), weil die einfach wollen. Die sind motiviert. Da gebe ich das letzte Hemd
493 für, für die Jungs. Die sind motiviert, ja, und wenn dann einer kommt, der hier schon 20 Jahre bei [Konkurrent]
494 gearbeitet hat, der ist verseucht. Der ist komplett verseucht. Mir 5 Euro pro Stunde?“ Plakativ.

495

496 I: Ja, ja, ja. Also, wie gesagt, ich bin durch, fertig. Ich danke Ihnen.

Anhang 3.2.17: Interview 17

Transkriptionskopf Interview 17			
Datum:	5. Mai 2022	Expertenkürzel:	E17
Dauer (min):	61:42	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Video-Meeting	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 116: Transkriptionskopf Experteninterview 17

- 1 E17: Aber das ist im Prinzip ja auch unerheblich. Ist jetzt eben so.
2
- 3 I: Alles gut.
4
- 5 E17: So ist es schon, ja.
6
- 7 I: Genau, dann würde ich auch, um Sie da nicht weiter aufzuhalten einfach sofort anfangen und erst mal kurz
8 erklären, was ich überhaupt mache, was ich vorhabe, was ich vielleicht schon gemacht habe. Also, ich bin Nico
9 Mues, arbeite am Lehrstuhl für Personalmanagement an der Universität in Siegen. Wir sitzen im unteren Schloss
10 mit dem Lehrstuhl. Unsere Vorlesungen halten wir jetzt da, wo früher Karstadt war, sind jetzt unsere neuen
11 Hörsäle. Also alles in der Oberstadt, kennt man ja vielleicht die ganzen Räume oder die ganzen Gebäude zumin-
12 dest. Ich bin jetzt im vierten Jahr dort wissenschaftlicher Mitarbeiter. Meine Promotion oder Dissertation heißt
13 halt „Flexibilität“ im Mittelstand. Was habe ich dafür schon gemacht? Natürlich die ganze Theorie und so weiter
14 habe ich, musste ich durcharbeiten. Ich habe schon eine statistische Umfrage gemacht im Sinne von je höher die
15 Flexibilität, desto innovativer und so weiter, klassische statistische Umfrage. Die habe ich ausgewertet, kam zum
16 Glück auch was raus, was ja immer von Vorteil ist. Da hat man ja immer ein bisschen Angst vor, bevor man die
17 Daten dann anpackt und jetzt geht es mir halt darum im zweiten Schritt zu gucken, was verbirgt sich denn hinter
18 den ganzen Zahlen, weil nur Theorie und nur Zahlen gibt ja noch keinen Aufschluss darüber, was jetzt wirklich
19 passiert. Deswegen jetzt das praktische. Dafür mache ich Interviews. Sie sind insgesamt mein 17. Gesprächs-
20 partner. Heute morgen hatte ich schon jemanden.
21
- 22 E17: (Unverständlich) (1: 54)
23
- 24 I: Ich will, ich will am Ende so bei 20 rauskommen, sind aber mittlerweile schon ein bisschen mehr. Ich habe
25 natürlich viele Mails rausgeschickt, weil man weiß ja, die Zeit ist begrenzt von den Leuten, vor allem von der
26 Zielgruppe, mit der ich da reden will, aber bisher ist die Bereitschaft da sehr groß, da bin ich auch sehr dankbar
27 für. Genau, und ja zur Methodik, wie gesagt, wird, ich tippe, ich nehme es auf, ich tippe es alles ab und nachher
28 werte ich alles aus, wo gibt es Gemeinsamkeiten. Mittelstand ist ja praktisch jede Branche, jede, fast jede Unter-
29 nehmen Größe, wenn man so will. Genau, vielleicht noch dazu, wichtig ist mir tatsächlich nicht die Unterneh-
30 mensgröße oder Mitarbeiterzahl, Umsatz, sondern eigentümergeführt, so, also geschäftsführende Gesellschafter,
31 inhabergeführt, je nachdem, wie das jeder für sich betitelt. Nur das ist mit eigentlich wichtig und halt die Unab-
32 hängigkeit. Genau. Das, das dazu, dann noch hier. Ich hatte Ihnen ja auch den Leitfaden geschickt, den mussten
33 Sie sich aber gar nicht vorher durchlesen. Manche haben das extrem detailliert vorbereitet, aber darauf kommt es
34 mir gar nicht an. Das ist eher für mich so. Ich habe es Ihnen aber einfach mal zur Information mitgeschickt. Wichtig
35 ist mit eigentlich nur ein freies Gespräch. Ich gucke hier auf meine Themenfelder, was man auf, was ich nicht
36 vergessen darf, aber ansonsten soll das einfach nur ein freies Gespräch sein. Was ich jetzt in den anderen Interviews
37 oft gemerkt habe, wenn es Ihnen zu theoretisch und zu abstrakt wird, was ja in der Theorie oft so ist, dann wurde
38 oft einfach mit Beispielen gearbeitet. Also, wenn ich Stichwort Dynamik, Flexibilität gebe, wenn Ihnen da zu dem
39 abstrakten Wort nichts einfällt, einfach irgendwie ein Beispiel nennen. Hat mir geholfen. Am Ende muss ich es ja
40 einsortieren. Also, was ich dann daraus ziehe, das kommt dann nachher. Das müssen Sie ja nicht für mich an Arbeit
41 leisten. Ich fange einfach mal an mit dem Themenfeld 1. Also, wenn Sie Fragen haben, können Sie natürlich immer
42 reinfragen., ansonsten moderiere ich das sozusagen, aber ich soll ja auch weniger reden als Sie. Das erste Themen-
43 feld sind eigentlich nur die Eckdaten, also Branche, Mitarbeiterzahl, Alter des Unternehmens, Exportanteil, so
44 etwas in der Art.
45
- 46 E17: Gut, also wir zählen uns zum Mittelstand. Wir sind hier in [Standort] 550 Kolleginnen und Kollegen. Welt-
47 weit fast 800 mit den Niederlassungen, die unserem Haus gehören, in Amerika, in Australien, in den Emiraten, in
48 Zürich in der Schweiz dann und in anderen Bereichen. Büros haben wir auf der ganzen Welt verteilt, das sind dann
49 aber natürlich sehr kleine Einheiten. Das Unternehmen wird im Moment durch mich als einzelnen, als einzigen

50 Geschäftsführer geführt als CEO. Ich bin auch Eigentümer, Miteigentümer. Die restlichen Anteile liegen alle in
 51 Familienhand, also gehören meinem Sohn, meinem Bruder, noch einem Bruder, Neffen und so. Das hat sich so
 52 ein bisschen aufgeteilt. Das hat was mit Schenkungssteuerthematiken zu tun. Ganz kur, es gab ja diese Möglichkeit
 53 oder gibt sie vielleicht noch, aber ich habe es nicht monitored, dass man Unternehmensanteile steuerfrei verschen-
 54 ken kann, wenn man beherrschender Gesellschafter, also über 25 % hat, hatte oder hat und das war bei mir der
 55 Fall und der Beschenkte und der Schenker sicherstellen, dass man sieben Jahre lang 700 % der Lohnsumme er-
 56 reicht. Damit wollte der Gesetzgeber erreichen, dass also so ein Unternehmen dann verschenkt wird und die
 57 nächste Generation es nicht sofort versilbert, die ganze Kohle steuerfrei nimmt und sich ein schönes Leben macht
 58 und diese, von dieser Möglichkeit haben wir Gebrauch gemacht, sodass also jetzt der Übergang der Anteile in die
 59 vierte Generation gut vollzogen ist und die ist auch im Haus und die führt es weiter und das ist alles, ja, wie soll
 60 man sagen, tatsächlich mit Friede, Freude, Eierkuchen abgewickelt wurden. Alles unter totaler Einvernehmlichkeit
 61 und es ist gut gemacht. Ich bin noch sieben Monate CEO, bin jetzt 62 Jahre alt und wenn Sie, ja, ich mache das,
 62 bin CEO seit 1989. Wenn man das so lange macht, man fliegt ja quasi aus allen Rentenversicherungen raus als
 63 beherrschender Gesellschafter, Geschäftsführer in einer GmbH. Dann macht, muss man das eher alles selber für
 64 sich organisieren. Also, komplett alles, also und ich habe keine staatliche Altersversorgung, weil man ja wie ein
 65 Selbstständiger gehandelt wird. Das haben wir gemacht und irgendwann habe ich beschlossen, das macht jetzt
 66 wenig Sinn, also, ich würde gerne noch 10 Jahre hier schaffen, aber dann blockiere ich die nächste Generation
 67 zehn Jahre und dann sind wir schon beim Teil der Dynamik. Die Dynamik, die durch jüngere, neue Leute kommt,
 68 die soll ja nicht durch so einen alten Knochen, der immer nur in der Vergangenheit lebt und sagt: „Das haben wir
 69 früher so gemacht. Das machen wir auch weiter so.“ blockiert werden und deswegen habe ich gesagt: „Ich werde
 70 am Jahresende meine Kündigung einreichen, bleibe aber hier im Unternehmen, aber auf der Visitenkarte nicht
 71 mehr CEO, sondern Assistant to the CEO.“ Die Bezeichnung gibt es nicht, aber wir haben uns einfach, so wird
 72 das dann und dann kann man noch so ein bisschen begleitend ein paar Tage in der Woche, ein paar Tage im Monat
 73 oder wie auch immer und dann ist irgendwann, ist irgendwann auch rum und, ja, dieser Wechseltorgang, der
 74 bedeutet ein weinendes und ein lachendes Auge. Ein weinendes natürlich, dass, ich bin jetzt hier seit 1978 im
 75 Unternehmen oder 1977 sogar, seit 1977 im Unternehmen, davon 32 Jahre als Geschäftsführer. Das geht ja nicht
 76 spurlos an einem vorüber und so eine Geschäftsführertätigkeit jetzt in dieser Unternehmensgröße, war ja nicht
 77 immer so, das, das, das prägt das familiäre Leben doch deutlichst (I: Ja), deutlichst und meine Frau und ich, wir
 78 haben jetzt 5 Enkel und jetzt probieren wir, die Liebe und Zuneigung, die ich zu den Kindern nicht gehabt habe,
 79 schon ein bisschen, aber nicht so, ständig unterwegs, ständig auf der Straße, 60.000 Kilometer gefahren nach
 80 Amerika, nach Russland gejettet, immer weg, immer weg, immer weg. Das ändert sich jetzt deutlichst und das ist
 81 schön. Das ist das lachende Auge und das Weinende ist eben, dass man irgendwann quasi mal hinter sich so
 82 abschließt und das Unternehmen dann halt in offizieller Mission verlässt, aber ist in guten Händen und es geht
 83 weiter. Wir sind da ganz hoffnungsfroh und, wie gesagt, es ist ja alles einvernehmlich passiert. Es ist jetzt kein
 84 Streit oder sonst irgendetwas und wir haben den, den glücklichen Umstand, dass eben drei aus der, drei Menschen
 85 aus der vierten Generation in die Geschäftsführung einsteigen wollen. Das ist super. Das ist bei Weitem nicht in
 86 jedem mittelständischen Unternehmen. Da geht es ja oftmals, irgendwie um Kasse machen, her mit der Marie, und
 87 einen Ferrari kaufen und ein Haus am Gardasee oder so. Das haben wir hier gar nicht. Das ist total schön und
 88 angenehm und, ja, so ist das hier. Wir haben eine Bilanzsumme von 100 Millionen Euro, eine Eigenkapitalquote
 89 von über 90 Prozent. Wenn wir etwas kaufen, dann kaufen wir das von dem Geld, das wir haben. Das klingt jetzt,
 90 Herr Mues, verstehen Sie mich nicht falsch, klingt ein bisschen rotzig, aber ist eben so. Das ist so eine Mentali-
 91 tätsfrage und in den letzten Jahren, toi, toi, toi, Gott sei Dank, haben wir es eben geschafft, so denken zu können
 92 und zu dürfen und dann haben wir das eben auch getan und das heißt, alle Innovationen, alle Änderungen, alle
 93 Investitionen sind bezahlt worden, ohne dass wir hier zu einem Kreditinstitut mussten. Daher kommt diese hohe
 94 Eigenkapitalquote.

95
 96 I: Ja, wieder.

97
 98 E17: Die Gruppe ist insgesamt, also mit den Amerikanern, das ist die größte Niederlassung, und den Australiern,
 99 da gibt es viel Intercompany-Verrechnungspreise. Da wir es ein bisschen schwindlig. Aber da liegt der Firmenum-
 100 satz in etwa bei 170 Millionen Euro.

101
 102 I: Ja, und wie lange gibt es Ihr Unternehmen, also von den ganz kleinen Anfängen?

103
 104 E17: Ja, 1954 gegründet, damals von meinem, unseren Großvater mit dem Ziel, Produkte wiederzuverarbeiten. So
 105 und damals war das Wort Recycling bestimmt noch nicht erfunden. Ich war ja auch lange noch nicht auf der Welt.
 106 Aber das war der Ursprungsgedanke des Unternehmens, Produkte wiederzuverwenden (I: Ja). Gebrauchte oder
 107 neue Produkte wiederzuverwenden, die irgendwo anfallen, in der Möbelindustrie oder bei Schuhen oder (Unver-
 108 ständlich, 11:04) oder ähnlich. Da gibt es ja auch im Neuwaren-Bereich eine Menge Ausschuss, Qualitätsstandards
 109 werden nicht eingehalten und so etwas, etwas übernehmen wir und machen andere Produkte daraus. Das ist vom,
 110 vom Ursprung an so der, der Gedanke. 1954 gegründet, ja.

111

112 I: Und machen Sie das immer noch oder was machen Sie jetzt noch zusätzlich?
 113

114 E17: Also, wir haben angefangen und das ist. Also, Sie haben ja jetzt die Firma [Unternehmen 17] angesprochen.
 115 Was ist [Unternehmen 17]? [Unternehmen 17] ist eine Hommage an den alten Namen, so hießen wir früher (I: Ja)
 116 und viele hier in [Standort] sagen auch noch: „Ich arbeite noch auf der Schaumstoff.“ Es ist eben so, weil, weil
 117 das ist unser Produkt. Wir haben sowohl den Verbundschaumbereich. Also wir granulieren Polyurethanschäume
 118 in Flocken, zehn Millimeter Durchmesser zum Beispiel und binden die mit einem Kleber neu zu Blöcken, zu
 119 Zylindern und bearbeiten die dann. Das heißt, wir spalten die auf, wir besäumen die und dann werden Sportmatten
 120 daraus, Judomatten, Ringermatten, Turnmatten, Karatematten, Wallpads für Fitnessstudios und, und, und. Das ist
 121 eigentlich das einzige Produkt, was sich eigentlich von den 50er Jahren bis hierhin noch gerettet hat. Wobei na-
 122 türlich das Design und die Aufmachung komplett anders sind, aber so der Produktbereich ist eben noch da. Anfang
 123 der 70er Jahre kam ein neuer Rohstoff dazu, nämlich Gummi, ich sage jetzt mal einfach Gummi, um Sie nicht zu
 124 überfrachten mit Bezeichnungen SBR, NBR, EpDM, Nitril, Butylkautschuk. Da gibt es ja ganz, ganz viel. Ich
 125 subsummiere das mal unter dem Bereich Gummi (I: Ja). Wir verarbeiten Gummi, ein absoluter großer Teil stammt
 126 aus der Reifenindustrie. Da, wo Neureifen oder auch Gebrauchtreifen verkleinert werden. Das tun wir nicht in
 127 Standort. Also, Sie finden hier keine Reifenhalde und große Schredder, wo wir dann das Granulat herstellen. Das
 128 lohnt sich in Standort nicht, Reifen hierhinzufahren und dann hier zu zerkleinern und (Unverständlich, 13:14)
 129 wieder weg. Das machen wir mit Partnern, mit denen wir seit Jahrzehnten zusammen sind. Die sitzen in Holland,
 130 in Kroatien, in der Nähe von Berlin, in Dänemark, auch ein paar in der Mitte Deutschlands. Die machen das für
 131 uns und wir kriegen dann die Granulate und diese Granulate binden wir auch wieder. Stellen Sie sich ein Körnchen
 132 vor, ungefähr 4 Millimeter Durchmesser, gibt es viele Fraktionen, viele Unterschiede und dann ist es ein bisschen
 133 so wie Kuchenbacken. Also, Sie haben da Ihr Zitronat, haben Ihre Rosinen und Sie haben dieses und jenes und
 134 bla, bla, bla und dann mischen Sie das alles zusammen, und dann kommt irgendein Thema bei, beim Kuchen ist
 135 es Milch oder Ei oder so ein Fett oder so etwas. Bei uns ist es ein Bindemittel, ein Kleber, das vermischen wir
 136 alles, pressen das ab und wenn der Kleber festgeworden ist, können wir das aufschneiden, aufspalten und jetzt
 137 kommt es: Aus diesem Vorgang resultiert der Name [Unternehmen 17]. [Unternehmen 17] ist ein Kunstwort und
 138 setzt sich zusammen aus [Ausgeschriebene Bestandteile des Unternehmensnamens 17]. [Unternehmen 17]. Wir
 139 tragen weltweit das Markenzeichen und, ja, unter [Unternehmen 17] subsumieren wir alle Einsatzgebiete, die
 140 wir damit abdecken. Das ist die Sportanlage, blaue Laufbahn in Berlin, vielleicht schon mal gesehen, wo Usain
 141 Bolt, der übrigens ein guter Freund ist von uns, Werbepartner und er hat ein tolles, er hat uns erlaubt, ein tolles
 142 Filmchen in Jamaika mit ihm zu drehen. Jetzt mache ich ein bisschen Werbung für uns: Gehen Sie auf Youtube
 143 und geben Sie dort ein [Werbevideo des Unternehmens 17]. Dann finden Sie verschiedene Werbefilme. Also, den
 144 Ursprungsfilm mit Usain Bolt, dann ein Remake von dem Film und, ja, ganz spaßige Sachen. Also, der Usain Bolt,
 145 der hat die Weltrekorde gelaufen und mein Kollege, Vertriebsleiter für den Export, war in Berlin anwesend und
 146 kriegte tatsächlich unten in den Katakomben Kontakt zu Usain Bolt, der voll mit Adrenalin über die neuen Welt-
 147 rekorde war, und dann hat der dem gesagt: „Du pass auf!“ Die kannten sich gar nicht. „Wir schenken dir eine
 148 Laufbahn in Jamaika und du sagst schöne Sachen über [Unternehmen 17].“ Und da hat der „Ja“ gesagt. Völlig
 149 verrückt. Wir haben ihm dann eine Laufbahn an der University of West Indies geschenkt. Die haben wir gebaut,
 150 free of charge, und er sagt lauter schöne Sachen über [Unternehmen 17] und dann durften wir auch den Film drehen
 151 und er ist ja eigentlich auf der Gehaltsliste von Nike, aber dann hat der allen Verträgen zum Trotz ein [Unterneh-
 152 men 17]-T-Shirt angezogen. Das kriegt man, wenn man den Film sieht, gar nicht mit, aber für uns war das schon
 153 was. Dann zieht dieser Kerl sein offizielles Trainingsshirt aus und zieht ein T-Shirt von [Unternehmen 17] an und
 154 läuft da über die Bahn. [Werbevideo des Unternehmens 17]. Ja, also Bodenbeläge für Sportanlagen stellen wir her.
 155 Das ist aber der kleinere Teil. Viel mehr haben wir technische Anwendungen von [Unternehmen 17]. Das geht los
 156 bei Ladungssicherung, also Friktionserhöhung zwischen einer Palette und einem LKW-Ladeboden, damit es nicht
 157 so gut rutscht. Kann man ja, viele Güter kann man ja gar nicht so festzurren. Eine Palette mit Fernsehern, da
 158 können Sie keinen Spanngurt rüberschmeißen und den nach unten zerren. Also kommt dann [Unternehmen 17]
 159 drunter und das sind schon beträchtliche Mengen. [Unternehmen 17] wird eingesetzt im allgemeinen Hochbau als
 160 Schwingungsisolierungsmaterial unter Beton, unter Estrich, im Mauerwerk, im Holzhochbau und so weiter. Wir
 161 sagen, wir sind das nachhaltigste Unternehmen hier weit und breit, weil wir haben 90 Prozent unserer Ware, 92
 162 Prozent unserer Ware hatte schon mal ein Leben. Nämlich ein Reifen, meistens ein Reifen, und 8 Prozent sind
 163 eben Neuware, Kleber oder ähnlich und ein Reifen hält je nachdem, wie viel Sie fahren oder wie Sie fahren viel-
 164 leicht vier Jahre, vielleicht fünf Jahre, Unternehmen 17 hält auf einer Sportanlage locker 30. Dann demontieren
 165 wir die Sportanlage, wenn Sie als Kunde das wollen, zerkleinern sie und mischen sie mit 50 Prozent mit Neuware
 166 wieder und bauen sie wieder ein und dann kommen die nächsten dreißig Jahre und das können wir 8 mal machen
 167 und erreichen immer noch die Werte, die die IAF, das ist die internationale Leichtathletik Föderation, fordert. Wir
 168 sind also mit absteigenden Prozentsätzen in der Lage, quasi das Leben dieses Gummimaterials auf theoretisch 240
 169 Jahre aufzublasen und das haben wir auch bewiesen. Also, in Testreihen künstliche Alterung. Natürlich, kein
 170 Mensch kann 240 Jahre testen (I: Ja). Ja, so etwas und dann gibt es ganze, ganze Anzahl, Herr Mues, von Produk-
 171 ten, die sind, das sind kleinere Märkte, aber wirklich interessant. Es sind Schießanlagen zum Beispiel, wir stellen
 172 die Produkte in dicken Dicken, 40, 50, 60, 80 Millimeter dick und das hat den Sinn und Zweck, dass ein Schütze,
 173 der in einer Schießanlage übt, Polizei, Armee, private Schießanlagen, doch ziemlich sicher sein können muss, dass

174 ein Projektil, das sein Ziel nicht trifft, nicht als Querschläger zum Schützen zurückkommt und ihn verletzt und, ja,
 175 je unsicherer die Zeiten, umso mehr wird geübt, und je mehr geübt wird, umso mehr Unternehmen 17 braucht
 176 man. Also, Schießanlagen werden halt überall gebaut. das hört sich jetzt so militant an. Ich bin eher Pazifist, habe
 177 überhaupt keinen Bock irgendeine Waffe in die Hand zu nehmen. Nicht so ein, ein militanter Pazifist, aber ich
 178 habe bei der Bundeswehr schon ungerne geschossen, aber wir bauen eben Schießanlagen auf der ganzen Welt. Die
 179 bauen wir auch ein mit eigenen Monteuren. Wir liefern Bodenbeläge für Stallungen und für Rennpferde bei ir-
 180 gendeinem Sultan im arabischen Raum. Der baut sich eine Stallung, weil er gerade zu viel Kohle hat. Da kommen
 181 800 Pferde rein. Dann wenn wir Glück haben, kriegen wir den Auftrag und der Sinn und Zweck von diesem
 182 Produkt ist, dass die, diese Turnierpferde, wir reden ja nicht hier von irgendeinem Haflinger, der da ganz ruhig
 183 steht und sein Futter frisst, sondern von Turnierpferden, das sind richtig nervöse Teile und wenn die die Stallgase
 184 weggeführt werden oder generell geführt werden und die rutschen aus und verletzen sich, dann sind ja Riesen-
 185 schäden da, wenn das Pferd krank ist oder notgeschlachtet werden muss oder sonst was. Dann legen wir da den
 186 Boden aus. Hongkong Turf Club, Sydney Turf Club, ganz viele andere, ganz prominente Hockeybereich oder
 187 Pferdebereiche haben wir mit Unternehmen 17 ausgestattet im Laufe der Zeit. Übrigens die Schießanlage mit der
 188 GSG 9 in Sankt Augustin Hangelar in und auf [Unternehmen 17], Oberst Wegener, der damals die Geschichte in
 189 Mogadischu, das wird aufgrund Ihres Lebensalters vielleicht Ihnen etwas sagen (I: Ja). Oberst Wegener war ein
 190 guter Freund eines anderen Vertriebskollegen, Die haben viel zusammen gemacht. Wenn Oberst Wegener sagt,
 191 dass [Unternehmen 17], [Unternehmen 17] ist ein gutes Produkt für Schießanlagen, dann ist das die halbe Miete
 192 (I: Ja) (Unverständlich 20: 17) Ja, lauter solche Produkte und die sind uns ja nicht zu geregnet jetzt, sondern die
 193 entwickelt man weiter (I: Ja). Viele Produkte gab es vorher gar nicht. Also, die werden aus uns mit Kunden oder
 194 alleine entwickelt und dann durch stete Marktbearbeitung probiert, am Markt zu platzieren.

196 I: Ja, genau, vielleicht zur, zu den weiteren Themenbereichen. Ich habe oder bei mir habe ich das erst mal so
 197 vorgenommen, dass erst mal zu trennen bei den ersten Themenblöcken, also Ihre Dynamik, Ihre Flexibilität wirk-
 198 lich auf persönlicher Ebene und dann in die Organisation, das Unternehmen reinzugehen, was Hierarchien, Struk-
 199 turen, Prozesse und so und die damit verbundene Flexibilität angeht. Also, wenn ich jetzt am Anfang frage, dann
 200 geht es mir wirklich um Ihre persönliche Flexibilität oder Dynamik und das erste Themenfeld wäre dabei, ja, was
 201 sind die Quellen Ihrer Dynamik, wenn Sie sich als dynamisch bezeichnen. Also, Sie hatten ja eben schon kurz
 202 angekündigt, Sie wollen da nicht die Bremse sein für die Nachfolgegeneration, aber jetzt vielleicht mal auf Sie
 203 bezogen: Ist das ein Produkt Ihrer Erfahrung oder Ihres Charakters, angeboren oder vielleicht auch des Familien-
 204 lebens oder so?

206 E17: Das, das ist schwer so mit, schwer zu beantworten (I: Ja), weil ich mir natürlich, als ich gelesen habe, was
 207 Sie geschrieben haben, habe ich ja angefangen, mir so ein paar Gedanken so zu machen. Mir ist dann nicht richtig
 208 eingefallen, was ich Ihnen sagen soll (I: Ja). Wir haben hier eine Abteilung, da sind 5 Leute beschäftigt, 2 Chemi-
 209 ker, 4 Verfahrenstechniker und denen stehe ich also persönlich vor. Die haben keinerlei Vorgaben, jetzt irgendwie
 210 Zeitvorgaben. Also, die müssen hundert Stück an einem Tag schaffen oder so etwas, sondern das passiert ganz oft,
 211 dass wir zusammenstehen bei einem Kaffee und irgendjemand bringt Plätzchen mit oder so und dann wird einfach
 212 über irgendetwas philosophiert, durchaus auch private Geschichten. Vorhin hat mir der Kollege erzählt, dass heute
 213 Abend ja Eintracht spielt und der ist Eintracht Fan, darüber gesprochen und da wird schon mal eine Viertelstunde
 214 verballert mit sechs Leuten, aber dann anschließend geht es dann eben auch weiter und dann sagt irgendjemand:
 215 „Du, pass‘ mal auf. Ich habe da mal eine Idee. Dieses oder jenes oder wir könnten dieses Produkt vielleicht mal
 216 so verändern oder jenen Prozess verändern, dann werden wir vielleicht billiger oder da eine andere Stanze oder
 217 ein anderes Bearbeitungsmedium oder ein anderes Anwendungsgebiet oder ähnlich.“ Und dann entsteht so eine
 218 Dynamik und weil die, die Herrschaften, ja, Herrschaften, die Kollegen bei F & E ihren CEO an der Seite haben,
 219 ist es relativ einfach, dann solche Ideen wiederum durch mich in Vertriebskanäle zu tragen und zu sagen: „Mensch,
 220 guck‘ doch mal hier. Wir haben uns hier was ausgedacht. Guck‘ mal, ob du da vielleicht drei, fünf, sieben, zehn
 221 Kunden ansprichst, um mal zu hören, was die so darüber denken.“ Dann kommt ein Feedback, es wird wieder
 222 gespiegelt und dann geht es wieder zurück und dann sagen wir: „Ja“ oder „Okay, der Kunde hat gesagt, er findet
 223 es schön, aber er hat gesagt, es ist ihm zu dick, zu dünn, zu teuer, zu was weiß ich.“ Und dann arbeiten wir da dran.
 224 Es geht natürlich eine Menge in die Hose, also es wird mit einer Menge Geld Quatsch gemacht, weil es einfach
 225 der Markt nicht braucht so ein Produkt oder ähnlich. Wir haben mal probiert, Ladungssicherungsmatten für Pi-
 226 ckup-Trucks herzustellen. Das war eine Ausdehnung eines amerikanischen Produkts von unserer amerikanischen
 227 Tochter. Diese Truck Bed Liner, wie sie da heißt, wollten wir hier auch machen. So Pickup-Trucks waren ja mal
 228 relativ in. Jetzt nicht mehr so, aber waren ja in. Das wollten wir machen. Da haben wir angefangen und haben uns
 229 ein Schneidzentrum gekauft und dann kann man das alles so schön machen. War ein totaler Rohrkrepierer. Die
 230 Maschine wird heute für irgendetwas andere benutzt. War alles sinnlos. Die Prospekte alle wieder eingestampft.
 231 War hier kein Produkt, was man in Deutschland oder in Europa verkaufen kann. In Amerika war es ein, nicht
 232 Bestseller, aber war ein gutes Produkt. Hat eben nicht geklappt. Andere Produkte auch nicht, aber wieder andere,
 233 zum Beispiel eine BHM, bewuchshemmende Matte, das ist jetzt so eine Begrifflichkeit, können Sie auch nichts
 234 mit anfangen. Stellen Sie sich bitte eine Eisenbahnschiene vor, von Siegen nach Bad Berleburg, also hier die Witt-
 235 Bahn und diese Witt-Bahn hat ja ein Gleis und Schotterbett und rechts und links wächst ja alles Mögliche. Vor

236 nicht allzu langer Zeit ist die Bundesbahn hergegangen und hat das mit (Unverständlich, 24:55). Das darf ja nicht
 237 immer weiter wachsen. Die Zeiten sind natürlich lange rum und da haben wir uns gedacht: Mensch, das [Unter-
 238 nehmen 17], das ist ja eigentlich gut, da kann man eine bewuchshemmende Matte machen, alles wird rechts und
 239 links am Bahndamm, nicht auf der Strecke hier nach Berleburg, die ist ja viel zu wenig frequentiert. Da werden
 240 solche bewuchshemmenden Matten ausgelegt und der Pflegeaufwand der Bahn, um den Wildwuchs da einzudäm-
 241 men, sinkt dramatisch. Also, die Bahn nach Westerland rüber ist komplett mit [Unternehmen 17] ausgelegt und
 242 warum macht man das überhaupt, man könnte es ja wachsen lassen, wäre ja nicht schlimm, aber viele Weichen
 243 werden eben mit Stahldrähten angesteuert. Wenn man darauf achtet, dann sieht man das ja. Das ist ja schon noch
 244 so ein bisschen. Das ist noch schlimmer als (Unverständlich, 25:44). Werden mit Drähten angesteuert und wenn
 245 dann der Bewuchs zu lange zu hoch wächst und fällt auf die Drähte, dann wird das nichts mehr. Dann schaltet die
 246 Weiche nicht mehr und dann muss da irgendein Bahnteam raus und muss das alles freischneiden. Das ist eine
 247 Heidenarbeit. Legen wir eine bewuchshemmende Matte drunter, dann passiert da nichts. So, das müssen Sie erst
 248 mal in die technischen Leitlinien der Bahn kriegen. Haben wir 15 Jahre da mitgearbeitet, aber jetzt haben wir das.
 249 Ja, das ist jetzt gut. Ja, also das ist, ich sage mal, Dynamik und Innovation irgendwie vielleicht beides. Manchmal
 250 kommt ein Kunde und sagt: „Ich hätte gerne.“ Dann gucken wir, ob wir den Wunsch erfüllen können. manchmal
 251 sagen wir: „Wir können doch da noch etwas machen.“ (I: Ja) Wir haben ja Ladungssicherung, hatte ich gerade
 252 gesagt, also unter dem, unter dem, unter der Palette. Ja, jetzt werden Windkraftanlagen installiert, immer mehr.
 253 Wenn Sie die Rotorblätter verladen, dann brauchen die eine Friktion zum Ladungsträger, also zu diesem unwahr-
 254 scheinlichen LKW. Da kommt eine ganz spezielle [Unternehmen 17]-Sorte hin, die Blätter kosten ja ein Vermö-
 255 gen. Da gibt es nichts mit Standardmaterial. Das ist extra dafür designed und ausprobiert, dass da mit dem, mit
 256 dem Kunststoff vom Rotorblatt nichts passiert. Das wird dazwischen gelegt, um die Friktion zu erhöhen und si-
 257 cherzustellen, dass dieses Blatt bei irgendeiner Kurve mal nicht vom LKW rutscht. Oder beim Seetransport, also,
 258 wenn Blätter nach, das klingt jetzt sicher, aber die werden nach Argentinien verschickt. Dann kommt dann eine
 259 vergleichsweise geringe Menge [Unternehmen 17] rein, vielleicht 100, 200 Quadratmeter. Das ist jetzt nicht
 260 schrecklich viel, die kosten aber richtig Geld, richtig viel. Alles Sonder, Sonder, Sonder und so. Ja, dann ist auch
 261 wieder so ein Produkt entstanden, zack, und so geht es eben weiter in ganz vielen Bereichen. Die Judomatte, die
 262 wir herstellen, da kam mir mal irgendwann bei einem Gespräch in völlig anderem Zusammenhang jemand an den
 263 Schreibtisch quasi oder ins Haus, die stellen diese Heizmatten her für Autositze (I: Ja, ja). Elektro oder was das
 264 ist. Der sagte: „So ein Ding brauche ich, aber anders und dann fräsen wir in den Schaumstoff Rillen rein, dann
 265 legen wir den Heizkörper da rein, abschließend den Bezug der Matte drauf und schwupp ist die Matte beheizt,
 266 elektrisch beheizt.“ Das ist noch ein bisschen schwierig, aber es ist natürlich, wenn Sie ein Dōjō also, so eine
 267 Kampfschule oder so etwas haben irgendwo im Keller und das ist unheimlich fußkalt, dann ist eine beheizte Matte
 268 natürlich sehr angenehm. Da sind wir gerade bei, dass verschiedensten Kunden anzubieten auf der ganzen Welt
 269 und mal gucken, was passiert.

270
 271 I: Ja, was würden Sie.

272
 273 E17: Hauptsächlich, wie gesagt, durch diese sechs Leute plus mir in der Initialzündung oder es kommt von außen
 274 (I: Ja). Von einem Verkäufer, einem Einkäufer, ein Techniker, irgendeiner kommt oder ein LKW-Fahrer, ein ei-
 275 gener, kommt und sagt: „Du, ich habe da was gesehen. Kannst du nicht?“ Ja, dann probieren wir mal was aus,
 276 wenn wir das für sinnvoll halten. Völlig frei, wir haben keine Budgets, wir sagen nicht: „Okay, für dieses Produkt
 277 wenden wir mal 100 Stunden auf oder für diese Idee.“ Wir machen das solange weiter, bis wir selber sagen: „Jetzt
 278 haben wir keine Lust mehr (I: Ja). Jetzt taugt es wohl nichts mehr, ja, oder so ähnlich.“ Das ist also frei.

279
 280 I: Ja, Sie sind ja jetzt praktisch schon dritte Generation, wenn ich es richtig verstanden habe. Bald kommt die vierte
 281 Generation. Vielleicht können Sie ja da gucken oder vielleicht wissen Sie auch, wo Sie weniger oder weniger
 282 flexibel als Ihre Nachfolger sind oder wo Sie mehr flexibel waren als Ihr Vorgänger oder Ihre Vorgänger.

283
 284 E17: Also, ich behaupte mit Nichtwissen, wie die Juristen sagen, dass ich flexibler bin als die nachfolgenden
 285 Generationen, denn die hat es sich auf die Fahne geschrieben, als allererstes mal ein neues ERP-System einzufüh-
 286 ren. Das ist auf SAP-Basis und das ist ja im Prinzip schon alles ganz schrecklich, aber wir sind kurz vor dem Go
 287 Live. Diese Stringenz in so einem SAP-ERP-System, die würgt die Flexibilität ja ab. Man muss standardisierte
 288 Prozesse haben. Da muss dieser jenes enger fassen und da ging es mir besser. Also zum Beispiel kam ein Kunde
 289 oder ein Vertriebskollege und sagt: „Pass auf, der Kunde will bei uns die Ware kaufen, aber der braucht eine
 290 Palette, die muss 2 Meter mal 97 cm sein.“ „Kein Problem. Wir sagen dem Einkauf Bescheid, der soll so Paletten
 291 bestellen in dem Maß.“ Ich konnte mir das leisten. Bei einem ERP-System geht das ja nicht mehr, weil wenn wir
 292 einfach eine neue Palette anlegen irgendwie, geht nicht. Also, da haben wir eine Standardisierung. Das raubt na-
 293 türlich Flexibilität. Auf der anderen Seite ist allen klar, dass man flexibel sein muss, wenn ein Fitnessstudiobetrei-
 294 ber einen Boden haben will, den wir jetzt von der Farbe nicht im Angebot haben, sondern der will einen neuen
 295 haben, irgendein großer Kunde oder ein wichtiger Kunde. Dann kriegt der das selbstverständlich und das machen
 296 auch die nächsten wieder und das ist auch in SAP möglich, aber das schränkt die im Moment ein bisschen ein. Ich
 297 habe es total genossen, diese Freiheit, dynamisch zu sein (I: Ja). Von morgens bis abends, ja, nicht unorganisiert,

298 nein, das war bestimmt auch nicht, das ist bestimmt auch nicht so richtig, aber sich leben zu können, das fand ich
 299 einfach schön und ich kann der nächsten Generation nur wünschen, dass Sie das nach Einführung der SAP auch
 300 so haben, weil es einfach eine total schöne Sache ist, anstelle ganz stringent in irgendeinem Korsett leben zu
 301 müssen.

302
 303 I: Aber ist das vielleicht auch, ich meine, Sie sind ja schon relativ groß von der Mitarbeiteranzahl, wenn ich mir
 304 das alleine angucke, aber ist das vielleicht auch einfach das Ergebnis dieses Wachstums, das irgendwann so eine
 305 Standardisierung, stärkere Strukturierung einfach eingeführt werden muss?
 306

307 E17: Ja, auch das ist bestimmt richtig, irgendwie um den Überblick zu behalten. Ich habe das hier von der Pike
 308 auf gelernt, ich bin selber für das Unternehmen in Saudi Arabien oder in Malaysia oder in Südamerika gewesen,
 309 habe die Beläge installiert. Ich weiß, wovon ich spreche. Das ist alles schon ein paar Tage her, aber das ist, dieses
 310 so drum kümmern. Als ich CEO wurde, 1989, als der Vater starb, morgens ging es ins Gericht, abends war er tot,
 311 am nächsten Tag war ich Geschäftsführer, weil muss ja ein Geschäftsführer herbei. Da hatte das Unternehmen 280
 312 Leute (I: Ja, auch schon nicht klein, aber). Ich kannte alle, alle mit Vornamen, alle irgendwie und dann ist das so,
 313 das ist eben so gelebt worden. Jetzt ist die Bürotür da zu, typischerweise ist sie offen. Ein paar Minuten vor Beginn
 314 unseres Gespräch haben wir noch einen Rentner verabschiedet, der war 27 Jahre da und etwas Kaffee getrunken,
 315 ein Stück Kuchen gegessen und die Leute haben das auch so erlebt. Wenn ich durch die Firma gehe und das trifft
 316 für die nächste Generation zumindest zum Teil so, wenn ich durch die Firma gehe und irgendeinen Stapler frage
 317 oder kommt und sagt zum Chef „Pass mal auf, ich brauche einen Vorschuss oder das ist doch hier mit dem Stapler
 318 kacke oder sonst irgendwie so etwas.“ Ja, eben zuhören und dann geht das auch und dann kann man irgendwie
 319 was machen und ob man es dann selber umsetzt oder ob ich irgendjemandem sage: „Pass mal auf, der Staplerfahrer
 320 will da vorne einen Spiegel haben. Sieh’ mal zu, dass du da einen Spiegel an die Wand schraubst.“ Ist so, ist so
 321 bei uns. Nicht jeder kann alles machen, was er will. Das ist ja auch klar und natürlich gibt es Arbeitspläne für
 322 Maschinen und Vorgabezeiten und CEFA-Methoden und so weiter. Also für diese Arbeiten, aber in weiten Berei-
 323 chen ist es, ist es eben auch anders. Also, dass man sich halt bewegen kann und machen kann, nicht so ganz
 324 stringent. Ich komme morgens um 7 an den Schreibtisch und am 5 nach 7 bringt mir die Sekretärin einen Kaffee.
 325 Das ist so nicht. Den bringe ich ihr mit (I: Ja) und, und sowas, irgendetwas. Das ist hier eben so.
 326

327 I: Und was würden Sie sagen, welche Rolle spielt es eben, dass Sie Eigentümer und Geschäftsführer gleichzeitig
 328 sind?
 329

330 E17: Absolut wichtig, absolut wichtig, weil ich kann als Geschäftsführer nach Abwägung der Umstände selber
 331 über mein Geld entscheiden (I: Ja). Wir haben keine Budgets. Unsere amerikanische Tochter hat Budgets. Die dort
 332 eingesetzten CEOs, die müssen natürlich uns berichten (I: Ja), aber wir haben das nicht und wenn mich jetzt der
 333 Affe sticht und morgen am Tag wollen wir irgendein neues Gerät kaufen, dann tun wir das. Wir müssen dann
 334 keinem berichten und das ist schön. Man geht, man hat die Verantwortung zum Umgang mit dem eigenen Geld.
 335 Eigentlich die, die ideale Voraussetzung. Hätte man einen eingesetzten Geschäftsführer, müsste der ja der Gesell-
 336 schafterversammlung berichten, sich eine (Unverständlich, 34:37) holen, machen, tun. Das verlangsamt alles. Das
 337 macht alles starr und dann, nein, nein, nein, so ist schön, wenn man sagen kann: „So machen wir das jetzt!“ Alles
 338 in gewissen Rahmen. Also, ich komme ja auch nicht morgens hierhin, dann kommt jemand zur Tür rein und sagt:
 339 „Du, pass mal auf, wir brauchen eine neue Reinigungsanlage, die kostet 3 Millionen, wollen wir die kaufen?“ Das
 340 natürlich nicht. Ist ja klar, aber in weiten Bereichen schon so ein bisschen. „Okay, machen wir mal ein Projekt
 341 draus.“ Ich lasse den mal Zahlen hinschreiben und so weiter, und so weiter und „Ja, das sieht gut aus, das machen
 342 wir nicht dieses Jahr, weil dieses Jahr haben wir das Geld nicht so und die Zeit nicht. Dann machen wir es nächstes
 343 Jahr.“ (I: Ja) Dann ist das bloß noch nicht verkündet, wird niedergeschrieben und der Fisch ist gefangen.
 344

345 I: So abgesehen vom Finanziellen oder vielleicht auch so von dem Miteinander im Unternehmen, wo ist Ihr Un-
 346 ternehmen denn noch flexibel? Was ermöglicht es für Sie auch so flexibel zu entscheiden?
 347

348 E17: Weiß ich gar nicht, was drauf zu sagen. Also, dass Corona natürlich die Homeoffice-Situation mitgebracht
 349 hat, flexible Arbeitszeiten, angepasst an Familienbedürfnisse. Ich denke, dass haben ja ganz, ganz viele Unterneh-
 350 men. Das würde ich nicht als Besonderheit für uns herausstellen, aber ansonsten ist so, was so dieses gewisse
 351 Miteinander angeht, da war ich im Kopf eigentlich unflexibel (I: Ja), weniger dynamisch, sondern wir sitzen wäh-
 352 rend der Arbeitszeit und wir fangen alle zu dieser Arbeitszeit an, wo man dann aufhört, ist mir egal. Also, nach
 353 der richtigen Arbeitszeit. Kannst ruhig auch mal hier zwei, drei Stunden länger sitzen, reden wir dann über dein
 354 Gehalt oder so ähnlich. So, das ist so dieses Fenster und, ja, das sieht die nächste Generation deutlich flexibler als
 355 ich das gesehen habe.
 356

357 I: Ja.
 358

359 E17: Ja, so glaube ich das, da sind die. Das ist eben auch Zeitgeist. Das sind lauter Anfang, Mitte 30-Jährige, die
 360 in ihren Bachelor oder Master-Studiengängen natürlich auch anderes gelernt haben und die sehen, dass es da drau-
 361 ßen. Da sind sicherlich große Unterschiede bei der Präsentation der Zahlen, wie sollen die aufbereitet werden für
 362 irgendwelche Entscheidungen. Da sind die weniger flexibel ziemlich sicher und bei dem anderen ich eben weniger
 363 flexibel, weil das habe ich eben so gelernt und irgendwann den Zug verpasst, mich komplett zu ändern und das
 364 eben auch zu öffnen.

365
 366 I: Und, Sie hatten ja eben schon so angesprochen, Corona. Ich meine, im Moment ist Krieg, da sind aber manche
 367 Branchen natürlich anders betroffen als andere. Dann, also Corona, diese ganze Papierarbeit, die man mittlerweile
 368 auch ableisten muss oder die von einem gefordert wird, was sagen Sie denn zum Stichwort „Komplexität“ und wie
 369 man damit umgehen kann überhaupt.

370
 371 E17: Möchte ich vorausschicken: Also, ich bin völlig unpolitisch (I: Ja). Ich bin Polit-, der von der Partei ist schon
 372 mal gut oder von der anderen schlecht (I: Ja). Spielt überhaupt keine Rolle. Als Herr Spahn noch unser Gesund-
 373 heitsminister war, habe ich mir einen Mediziner an der Stelle gewünscht. Dann ist der Herr Lauterbach gekommen,
 374 der ist Mediziner. Seitdem ist es richtig schwierig geworden. Also, die Komplexität mit Corona und den Auswir-
 375 kungen für das Unternehmen, für Stellenbesetzungen und so weiter, umzugehen, ist, seit Herr Lauterbach da ist,
 376 deutlich problematischer geworden als vorher unter Herr Spahn. Der hatte eben den Vorteil, dass er keine Ahnung
 377 hat und dann waren die Bewegungsspielräume einfach breiter und jetzt ist das einfach nicht mehr so und dann
 378 dieses Hickhack zwischen den Ländern. Wir sitzen ja hier, wie Sie sicher wissen an der hessischen Grenze. Also,
 379 gerade vor uns, vor ein paar Minuten, habe ich einen neuen Aushang unterschrieben. Es ist ja ein Unterschied, ob
 380 Sie aus Hessen kommen und bei uns arbeiten oder ob Sie aus NRW kommen und bei uns arbeiten. Da fehlten mir
 381 ja 5 Pfennig an der Mark. Das passt nicht. Das ist unglaublich komplex geworden, aber, und, und unüberschaubar,
 382 aber unter Komplexität würde ich auch noch etwas anderes subsummieren wollen. Wir haben es in Deutschland
 383 fertiggebracht in den vergangenen Jahren, uns derartig viele Restriktionen aufzuerlegen, im Baurecht, im Chemi-
 384 kalienrecht, im Abfallrecht, im Arbeitsrecht, im was weiß ich, über und über und überall. Das raubt Flexibilität
 385 ohne Ende und jedes Recht hat bestimmt für sich gesehen einen guten Ursprung (I: Ja). Also, das Gesetz zum
 386 Schutz der Jugend an der Arbeit. Das ist total klasse. Es ist ernsthaft gut, dass ein 17-Jähriger nicht hier mit 25-
 387 Kilo-Säcken nicht den ganzen Tag irgendwie durch die Welt laufen muss, absolut wahr. Das führt aber auch dazu,
 388 dass ich keine 17-jährigen Schüler einstellen lasse, weil das eben alles so problematisch ist. Da muss ständig einer
 389 hergehen und dann hat der sich irgendwie mal einen Fuß verdreht und dann habe ich wer weiß was für einen
 390 Zustand und dann muss ich als CEO gegenüber der BG irgendwelche Formulare ausfüllen und machen und tun.
 391 Ja, das Gesetz ist gut, zweifellos. Die Konsequenz ist doof. Und da gibt es, da könnte ich Ihnen noch tausend
 392 Beispiele machen. Was wir dringend brauchen, meiner Einschätzung nach, eine deutliche Entbürokratisierung (I:
 393 Ja). Wir sehen es ja an der Brücke in Lüdenscheid (I: Ja, ja). Unfassbar! Wenn sich hier ein hochrangiger Politiker
 394 hinstellt und sagt: „So einfach wie in Italien ist das bei uns nicht.“ Doch, ist es doch. Der Unterschied ist, dass in
 395 Italien die Brücke von alleine eingestürzt ist und die brauchen nur die Trümmer wegräumen. Wir müssen sie ja
 396 erst einstürzen lassen, aber wenn ich mir überlege, dass wir da von einer Planungszeit von drei Jahren reden und
 397 dann noch mal Bauzeit von drei Jahren und dann noch mal Bauzeiten von drei Jahren. Das ist unglaublich. Das
 398 gibt es gar nicht und so haben wir unser Land unflexibel gemacht. Es ist brutal schwer (I: Ja) an ganz vielen Stellen.

399
 400 I: Ja, Sie hatten.

401
 402 E17: Und damit wird natürlich auch Dynamik gebremst. Wenn ich bei einem neuen Produkt, für das wir vielleicht
 403 irgendwo, weiß ich nicht, X Kilo Polyurethan verarbeiten und mir dann vorstelle, jetzt muss ich zur Bezirksregie-
 404 rung schreiten und da einen Antrag stellen und wie kompliziert das ist und wie lange das dauert. Da habe ich schon
 405 keinen Bock mehr, das hier zu machen. Dann rufe ich den Kollegen in Amerika an und sage: „Pass’ mal auf, hast
 406 du nicht Lust das zu tun?“ Dann macht der das.

407
 408 I: Ja, ja, ja, und Sie, ich sage mal, Ihr Unternehmen ist ja noch relativ groß. Ich meine, ich hatte auch Unternehmen,
 409 die haben um die dreißig Mitarbeiter. Da ist dann noch weniger 1. Humankapital vorhanden und 2. vielleicht auch
 410 diese Expertise. Also, man kann das ja nicht, also nicht mehr einfach mal so machen. Muss ein Experte machen
 411 und.

412
 413 E17: Ja, ja, gut, dann holen wir manchmal, also, sind wir auch überfordert einfach von den Human Resources. Das
 414 ist schon richtig. Dann holen wir uns ein Beratungsunternehmen. Entschuldigung. Sagen dem: „Pass auf, dass die
 415 die Aufgabe.“ Die kennen uns. „Sieh’ mal zu, wie du da die Kreuzchen im Antrag setzt oder so ähnlich und dann
 416 sprich’ du mit der Bezirksregierung. Ich will das gar nicht mehr.“ (I: Ja) Aber das ist ein, egal wie es ist, sich
 417 bemühen als Mensch, sich bemühen als Mensch, flexibel und dynamisch zu sein. In dem Moment, wo Sie an die
 418 staatliche Grenze kommen, also eine Genehmigung brauchen oder irgendetwas ähnlich, werden Sie in Ihrer ganzen
 419 hochmotivierten dynamischen Flexibilität beraubt.

420

421 I: Ja, also, das hatte ich heute morgen auch. Da ging es zufälligerweise auch um die Brücke. Also, es war ein
 422 Siegerner Unternehmen in der Leimbachstraße, was sich auch sehr viel mit dem Brückenbau unter anderem be-
 423 schäftigt und da war genau das gleiche Thema. Also, ja, drei, drei Jahre, das ist ja für ein Mittelständler auch eine
 424 Ewigkeit. Die ziehen ja ihre Vorteile ja aus den kurzen Entscheidungswegen und, wenn der Wettbewerbsvorteil
 425 nicht mehr besteht, dann kann man sich auch andere Projekte suchen, war da die Aussage.

426
 427 E17: Ja, wir werden vom Staat eingebremst. Das ist eine ganz deutliche und an ganz vielen Stellen kann ich Ihnen
 428 das belegen, also, mit allen möglichen Erkenntnissen oder Geschichten, die man erlebt, das ist unglaublich. Und
 429 ich frag' mich, was wir uns das antun und immer, wenn man mit Menschen aus der Bezirksregierung, wenn man
 430 mit denen redet, dann sehen die das ja genauso. Also, da sitzt ja keiner und sagt: „Die statische Rechtssituation ist
 431 klasse.“ Hat mir noch keiner gesagt, überhaupt keiner. Die finden das alle selbstgeißelnd, betonen aber, sich ja an
 432 Recht und Ordnung halten zu müssen. Ist ja auch richtig. Ist ja deren Aufgabe, aber da kann man auch mal sehen,
 433 was da für eine Diskrepanz ist. Ich würde total gerne mal Herr Wüst oder Herr Scholz. Die haben alles ganz andere
 434 Sachen zu tun und ob der Herr Wüst überhaupt noch ein Ansprechpartner ist in zwei Wochen oder zweieinhalb
 435 Wochen, aber ich würde mal gerne mit einem ganz hoch-, hochrangigen Politiker sprechen, was die eigentlich den
 436 Unternehmen antun. Ich glaube nämlich, dass viele der hochgestellten politischen Menschen den Bezug zur Rea-
 437 lität verloren haben. Die wissen das gar nicht. Die haben überhaupt keine Idee, was im Laufe der Zeit durch so
 438 eine Eigendynamik da passiert ist. Wir stellen Bodenbeläge her als Trittschalldämmung unter dem Teppich. Also,
 439 wir haben Estrich und dann kommt ein Teppich drauf (I: Ja) und dann gehe ich so eine PE-Unterlage aus dem
 440 Baumarkt holen. Das ist für den privaten Bereich vielleicht ganz gut, aber wenn es so in die Profibereiche geht,
 441 Hotels und Verwaltungen und ähnliches, da müssen Sie anders belastbare Trittschalldämmungen nehmen. Das
 442 machen wir seit dreißig Jahren supergut. Jetzt kommen Einschränkungen. Sie brauchen dafür eine bauaufsichtliche
 443 Zulassung. Das ist ein Schriftstück, was in Berlin vom deutschen Institut für Baustofftechnik ausgestellt wird,
 444 damit Sie dem Kunden präsentieren können so eine Art Produktpass, also mein Produkt ist ungefährlich, mein
 445 Produkt hat die Leistungsmerkmale, bla, bla, bla. Wenn Sie das jetzt beantragen Herr Mues, ich muss auf den
 446 Kalender gucken, 2024 kriegen Sie das vielleicht. Wenn Sie gute Kontakte haben. Ohne Kontakte kriegen Sie das
 447 nicht. Das ist ein Produkt, das verkaufen wir seit dreißig Jahren. Jetzt muss man so etwas bringen. Also, haben wir
 448 ganz husch, husch, husch angefangen, das hier alles zu beantragen vor Jahren schon und wir haben das jetzt. Jetzt
 449 wollten wir eine weitere Produktlinie dazu bringen, dann sind wir eben in 2023 mit einer Ankündigung, da könnten
 450 wir mal drüber reden. Geht nicht, geht nicht (I: Ja). Die geißeln und wenn das sich weiter Bahn bricht, dann werden
 451 wir irgendwann die Unternehmen in weiten Bereichen auch ihrer Dynamik oder ihrer Flexibilität verlieren, weil
 452 es einfach keinen Bock mehr macht, gegen diese Windmühlen anzukämpfen. Dann geht man irgendwo anders hin.

453
 454 I: Ja, ja, aber gibt es nicht irgendwie, ich weiß es nicht, deswegen frage ich, gibt es nicht irgendein Organ oder
 455 eine Vermittlungsstelle, wo man sich da, ich meine der Mittelstand, das sind 97 Prozent der Unternehmen in
 456 Deutschland und ich habe ja 17 Gespräche mit Ihnen, da kam ja immer das gleiche. Also.

457
 458 E17: Genau, an dieser Vermittlungsstelle suchen wir ja. Das hat seiner Zeit ja mal der Herr Stoiber, musste irgend-
 459 wie einen neuen Job kriegen, der sollte ja Entbürokratisierungskommissar bei der EU werden. Als der das gewor-
 460 den ist, gab es erst mal richtig neue Gesetze und so weiter. Wir sind im EU-Recht einigermaßen drin. Wir haben
 461 eine Government Affairs-Abteilung, die sich um Kontakte zu Brüssel kümmert (I: Ja), weil wir wissen müssen,
 462 was ist im Bereich Reach, also der Chemikalrichtlinie anbahnt, also was da kommt. Das müssen wir wissen. Das
 463 ist so schrecklich. Das können Sie sich gar nicht vorstellen. Da ist so dieses Lachen über die Größe eines Traktor-
 464 sitzes oder den Krümmungsgrad einer Banane, das ist ja so was man am Biertisch schon mal bespricht (I: Ja). Das
 465 setzt sich da fort bis in die Tiefen. Das ist unbeschreiblich (I: Ja). Ja, diese Clearingstelle, ja diese, so einen Men-
 466 schen so eine Ansammlung von Menschen hätten wir gerne, aber es nützt nichts, die jetzt auch noch zu schaffen
 467 und es noch schlimmer zu machen, wenn die auch wieder nichts bewegen können. Die müssten also tatsächlich
 468 auch Kompetenz haben. Der Herr Habeck, nicht unbedingt mein Freund, also finde ich schon ein bisschen komisch
 469 den Menschen, aber der berichtet es uns. Endlich bewegt sich etwas. Ich bin kein Freund von Windrädern. Die
 470 finde ich doof, weil sie doof aussehen und wenn der Wind nicht weht, ist diese ganze Ökostromgeschichte dahin,
 471 weil Sie ja dann auch eher den Fernseher anstellen wollen, wenn kein Wind weht. Jetzt sind Sie Ökostromkunde,
 472 wenn der Wind nicht weht, dann bleibt der Fernseher eben schwarz (I: Ja). Da springt er zu kurz, aber er hat jetzt
 473 gesagt: „Ich bin das jetzt alles leid mit dem ganzen Naturschutz und den Artenschutzflächen. Wir müssen uns
 474 loslösen von dieser Abhängigkeit der Energie, die von wo anders kommt. Wir setzen uns dadrüber hinweg und
 475 machen das.“ Ob ich als ein Achtzigmillionstel der Bundesrepublik das schön finde oder nicht, spielt überhaupt
 476 keine Rolle, aber er bewegt was. Juhu, es bewegt sich etwas. Für mich in die falsche Richtung, aber so what? Die
 477 nächste Entscheidung bewegt sich vielleicht in eine Richtung, die ich schön finde.

478
 479 I: Würden Sie denn.

480
 481 (Telefon klingelt, 48:13 - 48:22)

482

- 483 E17: Das Telefon ist eigentlich geblockt, aber es gibt einige, die können da drüber.
484
- 485 I: Also, zurück zu Ihrem Unternehmen, und zwar: Würden Sie denn sagen, dass sie in einer Nische tätig sind?
486
- 487 E17: Ja.
488
- 489 I: Okay, und da sind Sie aber auch Marktführer oder mit marktführend?
490
- 491 E17: Muss man vorsichtig sagen. Wenn man sagt, man ist Weltmarktführer, muss man es beweisen können. Ich
492 habe keine Lust, irgendeinem Stakeholder das beweisen zu wollen. Also, wenn irgendeiner kommt und sagt: „Pass
493 auf, du hast es im Prospekt so stehen oder im Netz oder so. Beweis mir das!“ Das muss ich ja dann tun, weil es
494 muss ja, die Aussage, bewiesen werden halt und ich habe keinen Bock, deswegen schreiben wir es ganz vorsichtig.
495 Wir glauben, dass wir in weiten Bereichen oder in einigen Bereichen mit diesen spezifischen Produkten Markt-
496 führer und vielleicht sogar Weltmarktführer sind (I: Ja). Und es ist, ja, eine Nische.
497
- 498 I: Ja, okay, dann ist meine Frage, ich meine, Nische, klar da kann man auch flexibel sein, aber dadurch, dass Sie
499 ja einen großen Marktanteil haben, ist meine Frage da jetzt: Inwiefern sind Sie vom Markt getrieben, wie ja viele
500 Unternehmen, Preise, Kunden und so weiter und inwiefern können Sie den Markt denn prägen, selbst?
501
- 502 E17: Also, bei dem, bei den Volumenprodukten sind wir preisgetrieben, gibt eben dann doch natürlich auch andere
503 Anbieter oder andere Produkte für irgendein ganzes, da sind wir preisgetrieben und in anderen Bereichen können
504 wir dem Markt etwas aufdrücken. Hört sich jetzt so überheblich an. Das meine ich jetzt nicht, aber da setzen wir
505 die Standards, können wir sagen: „Guck’ mal hier, das ist doch total geil und das hat kein anderer.“ Oft macht es
506 dann ein anderer nach. Das ist eben so. Man bleibt ja nicht alleine da mit und wir haben ganz, ganz viele Produkte,
507 die wir überhaupt gar nicht auf der Homepage haben. Die sehen Sie bei uns gar nicht, um die anderen nicht aufzu-
508 , aufs Pferd zu helfen. Als wir das so richtig verinnerlicht haben, haben wir auch aufgehört, Verbrauchsmuster
509 oder Patente anzumelden (I: Okay), weil Patente beschreiben oder Patentanmeldungen beschreiben ja ganz doll,
510 wie Sie es tun (I: Ja). Ja, setzen Sie sich mal hin, lehnen Sie sich ein bisschen entspannt zurück, machen es hier
511 anders, machen es da anders und juhu haben Sie es nachvollzogen. Nein, wir machen es und reden nicht drüber.
512
- 513 I: Gut, wenn wir jetzt bei diesem Innovationsprozess vielleicht bleiben. Da hätte ich zwei Fragen, die so ein biss-
514 chen zusammenhängen. Sie hatten ja eben schon F&E angesprochen und Sie haben ja auch tatsächlich ein sehr
515 wissenschaftliches Produkt, was man auch wirklich noch selbst entwickelt, ein eigenes Produkt. Welche Rolle
516 haben Sie noch bei diesen Innovationen und den Entwicklungen und wie verläuft so ein Innovationsprozess bei
517 Ihnen generell?
518
- 519 E17: Also, welche Rolle habe ich? Ich bin natürlich mit im Team, manchmal Moderator und manchmal auch nicht,
520 ja, und wie verläuft so ein Prozess? Das ist schon nicht zu verallgemeinern. Also, irgendjemand hat morgens beim
521 Duschen die Idee, dass es vielleicht schön wäre, wenn man für die Dusche so ein Produkt hätte, was anders ist als
522 andere und nicht so rutscht. Also, ist jetzt natürlich Blödsinn, weil gibt es ja 1001 Sorte, die alle gut sind. So und
523 dann kommt der und sagt: „Du pass mal auf, hast du mal 5 Minuten? Ich habe mir gedacht, wir könnten mal so
524 eine für die Dusche machen, aber weil es das für innen alles schon gibt, aber draußen eigentlich nicht, da gibt es
525 nur diese doofen Holzroste und die sehen nur im Prospekt gut aus, weil irgendwann fängt das Holz an zu splintern
526 und dann haut sich das Kind den Splitter in die Ferse. Ist doch alles doof. Wir sollten ein eigenes Produkt haben,
527 so eine Wanne vielleicht mit einem Innenablauf, alles aus Gummi, schön weich und dann kann man nicht ausrut-
528 schen.“ Ja, und dann gucken wir uns gegenseitig an und sagen: „Wer denkt denn noch so?“ Und dann denken
529 vielleicht noch zwei so und dann machen wir es mal, probieren einfach mal aus und dann gucken wir und dann
530 machen wir ein paar schöne Bildchen und dann tragen wir das zu einem Kollegen, der für den Vertrieb in Bau-
531 märkten zuständig ist und sagen: „Guck mal hier hast du ein Bild. Das haben wir mal gemacht. Sprich doch mal
532 mit dem Hagebau oder mit dem Bau oder was weiß ich, wie die alle da heißen, die ganzen Baufachmärkte.“ Ja,
533 und dann kommt der zurück und sagt: „Ja, drei faden ist egal, einer fand es nicht schlecht, will mal zehn Muster
534 haben.“ Dann macht man das. So verläuft das oder der kommt zurück und sagt: „War alles schrott.“ Dann ver-
535 schenken wir die paar Muster, die wir haben, an irgendjemanden hier im Haus. „Hör’ mal, willst du es mitneh-
536 men?“ „Oh, ja.“ „Schön, alles klar, nimm es mit.“ Fertig. Dann wird das Ganze natürlich verschriftlicht. Was
537 haben wir gemacht? Was haben wir uns gedacht? Wie sieht das aus? Wie sind Kalkulationen dazu? Und wird dann
538 im Schrank mal abgelegt, archiviert und dann ist gut und vielleicht kommt in fünf Jahren einer und sagt: „Haben
539 wir mal schon so eine Duschtasse für eine Gardena-Brause im Garten gemacht?“ „Ja.“ Dann holen wir das wieder
540 raus und sagen: „So war das.“ (I: Und) Ja, da sind die Wege sehr differenziert. Also, da gibt es nicht den Weg und
541 es ist auch nicht jeden Tag so und dann ist mal, dann bin ich mal eine Woche nicht da oder so und dann machen
542 die ihr eigenes Süppchen und wenn ich dann wieder da bin, sagt dann schon mal ein Kollege: „Guck mal hier, was
543 wir hier mal gemacht haben.“ Liegt hier am Schreibtisch schon mal so etwas: „Was hast du denn da liegen?“ „Ja,
544 ich habe da mal was probiert.“ „Zeig’ mal her.“ Ja, und dann geht es weiter.

545

546 I: Ihr Unternehmen ist ja bald 70 Jahre alt und Sie sind auch schon sehr lange dabei, deswegen können Sie mir bei
547 der nächsten Frage wahrscheinlich auch einen Einblick geben. Wie sichern Sie Ihren Wettbewerbsvorteil? Also
548 Sie sind ja mit Marktführer, je nachdem, wie Sie es formulieren, aber wie sorgen Sie dafür, dass dieser Wettbe-
549 werbsvorteil auch langfristig aufrechterhalten wird?

550

551 E17: Sehr ordentlich mit allen umgehen, kommunizieren, auch in die Belegschaft rein, dass wir der Qualitätsführer
552 sein wollen, nicht der Preisführer und ich habe so eine Maxime und die habe ich, die erzähle ich jede Woche fünf
553 Mal: Wenn eine Reklamation da ist und die sauber abgearbeitet wird, dann kommt der Kunde in jedem Fall wieder.
554 Wenn der Kunde eine Reklamation hat und wir fangen an zu zucken und uns rausreden zu wollen und den Kunden
555 zu vertrösten, ist er weg und das habe ich schon in so manchen Gesprächen mit Kunden gehört. Die sagen: „Ja,
556 pass mal auf, da war was. Hier, die Ware war umgefallen auf der Palette oder so.“ Hat überhaupt nicht lange
557 gedauert, zack, zack, war das Geld da oder ich habe die Palette ausgetauscht, oder, oder, oder. Super. Eine sauber
558 abgearbeitete Reklamation, das geht uns allen als Menschen ja auch so. Wenn wir gucken, die Handwerker oder
559 wie auch immer. Sie gehen in den Baumarkt und haben da irgendetwas, kaufen eine Bohrmaschine und jetzt funk-
560 tioniert die nicht richtig. Sie tragen die zurück und dann spratzen alle auseinander. Mit Ihnen will keiner etwas zu
561 tun haben, weil jetzt kommt ja einer, der hat eine Reklamation. In dem Baumarkt kaufen Sie nie wieder eine
562 Bohrmaschine. Wenn einer auf Sie zukommt und sagt: „Herr Mues, was ist los?“ Und Sie sagen: „Ja, guck‘ mal
563 her. Die funktioniert ja gar nicht.“ Und der nimmt Sie wahr und der nimmt Sie für voll, dann gehen Sie wieder
564 hin. Das ist gut. Das ist so ein Teil und natürlich müssen Preise stimmen. Natürlich müssen die Abläufe, die
565 innerbetrieblichen, so strukturiert werden, dass die Preise nachher auch passen, aber eben auch natürlich auch die
566 Qualität. Mit den gleichen Preisen immer ein bisschen besser sein als der Wettbewerber und freundlicher und nicht
567 überheblich (I: Ja) und auf Augenhöhe und dann ist gut.

568

569 I: Okay, eine meiner letzten Fragen ist immer tatsächlich jetzt wieder auf Sie vielleicht als Person eher bezogen.
570 Also, vielleicht will man sich jetzt nicht auch zu sehr loben, aber was ist denn Ihr Erfolgsgeheimnis? Was meinen
571 Sie? Auch mit Blick auf das Wachstum Ihres Unternehmens, was ja wirklich realisiert wurde und dadurch, dass
572 Sie auch diese Marktposition erreicht haben.

573

574 E17: Also, Sie haben es gerade schon gesagt. Das fällt natürlich jetzt ganz schwer. Ohne irgendwie so arrogant
575 oder irgendwie so zu klingen, ich kann es Ihnen irgendwie gar nicht so richtig sagen. Ich würde mich selber nicht
576 als ganz lieb, aber auch nicht als ganz böse. Ich kann mit jedem Menschen reden hier im Haus. Ich habe überhaupt
577 keine Vorbehalte mit dem Lasterfahrer über irgendein Problem zu reden und sieben Minuten später mit einem
578 akademisch graduierten Chemiker über irgendein Benzol reden. Das verstehe ich zwar nicht (I: Ja), aber ich pro-
579 biere ihm einen Eindruck zu geben, dass ich es verstanden habe. Weiß ich nicht. Einfach, einfach Mensch sein.
580 Einfach in gewissen Rahmen. Also, wenn Ihnen der Staplerfahrer das dritte Mal hintereinander irgendwelche
581 Schäden gemacht hat, dann habe ich den nicht lieb, dann kriegt der nicht den großen Orden hier und bist ein toller
582 Hecht. Nein, natürlich nicht. Dann gibt es auch Dampf, aber wenn der das eben nicht macht oder dann es dann
583 wieder gut ist, dann ist auch wieder gut. Dann muss man auch wieder reden können und nicht so schrecklich lange
584 nachtragen. Darf ja auch nicht alles, was heute war, morgen schon vergessen haben. Weiß ich nicht. Ich glaube,
585 wenn man einfach, wenn wir alle als Menschen miteinander einigermaßen ordentlich umgehen, haben wir alle viel
586 weniger Stress. Das gilt für ein Unternehmen genauso wie für die Nachbarschaft, für den Familienverbund, für
587 den Sportverein, für was weiß ich wen. Da, da haben wir als Deutsche glaube ich noch Bedarf (I: Ja), denke ich
588 mal. Ja, dem anderen nicht sofort alles missgönnen oder das Negative suchen. Kaum hat der andere, der Nachbar
589 ein neues Auto, ob das jetzt geleast ist oder ob er sich das Geld irgendwie gemalt hat. Nein, ist doch schön. Der
590 hat ein neues Auto. Ja ist doch. Gefällt mir das neue Auto. Ist doch gut. Fertig. Wie der das bezahlt hat, geht mich
591 doch nichts an. Ja, so ungefähr. Das gelingt einem nicht immer. Das ist doch völlig klar. Wenn Sie jetzt, wenn wir
592 das persönlich gemacht hätten und Sie wären da unten mit einem Maserati vorgefahren, da „Wo hat der denn die
593 Kohle her?“ Aber das hätte ja am Interview nichts geändert.

594

595 I: Ja, also ich habe meine Themenfelder hier abgearbeitet, mehr oder weniger. Wenn Sie jetzt noch sagen, Sie
596 haben was Wichtiges zu meiner Thematik zu sagen, was ich noch nicht abgefragt habe, dann haben Sie jetzt den
597 Platz dafür, ansonsten sage ich schon mal „Danke“.

598

599 E17: Also, ja, hat mich gefreut. Warum mache ich das überhaupt? Also, warum habe ich ja, ich glaube auch relativ
600 spontan, wir wollen das machen, nachdem die E-Mail ist ja an info@[Unternehmen 17] gegangen und dann muss
601 die natürlich durch die Instanzen bis zu mir kommen.

602

603 I: Genau, ja, ja, deswegen versuche ich immer.

604

605 E17: Wir haben eine intensive Ausbildungssituation. Wir haben ganz, ganz viele Auszubildende, immer so 20, 30
606 junge Menschen hier in der Ausbildung und wir bieten auch die dualen Studiengänge an. Sowohl der Sohn hat bei

607 einem anderen Firma, bei einer anderen Firma ein duales Studium gemacht und nachher den Master oben drauf
608 und die Tochter auch und von daher weiß ich, wie nervenaufreibend das schon mal ist, so jemanden zu suchen und
609 da habe ich gesagt: „Gut, mit deinen Kindern kannst du es ja nicht machen, aber dann machst du es eben bei
610 anderen. Vielleicht bist du ja irgendwo kleine Hilfe und dann ist gut.“ Und Sie denken jetzt noch eine halbe Stunde
611 drüber nach, dann müssen Sie das alles abtippen und morgen haben Sie mich vergessen oder nicht, wie Sie wollen,
612 aber das war so die Haupttriebfeder, dass man sagt: „Komm’, Zeitkostüm ist eng, aber die Stunde muss jetzt
613 irgendwie sein.“ Und ich glaube, wir haben das auf den Punkt geschafft.

614
615 I: Ja, ich kann mich nur bedanken. Wie gesagt, ich bin sehr interessiert, Siegen, Siegen und Umgebung, habe da
616 drüber auch schon meine Masterarbeit geschrieben und, ja, also, meine ganze Familie ist daran interessiert. Meine
617 Mama ist bei der Sparkasse, mein Papa hier bei der Stadt. Die interessieren sich sehr dafür und sind auch, ja, ich
618 meine, ich habe viel von den Themen gehört, meine Eltern auch und, ja, das ist ein dickes Brett, was da zu bohren
619 ist. Also, heute morgen mein Gesprächspartner, der war noch, noch ein bisschen frustrierter, sage ich mal, als Sie.
620

621 E17: Ja, das ist so. Im Tagesgeschäft, weil Sie es ja provoziert haben, Sie haben die Fragen ja gestellt und dann ist
622 ja nicht negativ gemeint. Ja, ist eben so, das würde ich mir wünschen. Wenn ich bei Wünsch dir was wäre, dann
623 würde ich mir viele Sachen wünschen, aber das zum Beispiel auch, weil ich es einfach für richtig halte.
624

625 I: Ja.

626
627 E17: Ja, wenn Sie heute Abend zu Hause sind und vor Ihrer Frau Mutter und Ihrem Herrn Vater, dann sagen Sie:
628 „Da habe ich mit dem Knallkopf telefoniert und das könnt ihr euch gar nicht vorstellen!“. Ja, aber ist halt so. Ich
629 kriege es ja nicht mit.
630

631 I: Ja, das werde ich natürlich nicht machen.
632

633 E17: Das habe ich gehofft, dass Sie das sagen. Ist ja auch egal. Okay. So, jetzt seien Sie mir nicht böse, ich habe
634 das nächste Date. Ist jetzt im Werden (I: alles gut). Ich fand. Das hat mich gefreut. Ihnen alles Gute für das weitere
635 Leben.
636

637 I: Danke, Ihnen auch.
638

639 E17: Vielleicht spricht man sich noch mal.
640

641 I: Ja, ciao. Vielen Dank.

Anhang 3.2.18: Interview 19

Transkriptionskopf Interview 19			
Datum:	10. Mai 2022	Expertenkürzel:	E19
Dauer (min):	39:21	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Telefonat	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 117: Transkriptionskopf Experteninterview 19

- 1 I: Hallo, hallo, hier ist Nico Mues.
2
3 E19: Herr Mues, ich grüße Sie. Das mit dem. Neue Technik.
4
5 I: Alles gut.
6
7 E19: Microsoft ist, die sollten verboten werden, aber man kommt nicht drum herum.
8
9 I: Ja, geht auch so. Ja, wie gesagt, ich brauche ja eigentlich nur die Audio, ich brauche kein Bild.
10
11 E19: Ja genau, ich würde sagen, fangen wir mal an, damit wir dann auch in einer Stunde da durch sind.
12
13 I: Ja, können wir machen. Also, ich fange einfach sofort an.
14
15 E19: Sehr gerne.
16
17 I: Also, es ist so, nur kurz vorab, wie ich gerade schon gesagt habe, ich brauche nur die Audio, das tippe ich dann
18 nachher ab und das wird auch alles anonymisiert. Dementsprechend sage ich das immer vorab, nur dass Sie das
19 wissen und dass Sie damit hoffentlich einverstanden sind, dass.
20
21 E19: Ja, ja, das ist okay. Ich sage nichts, was Sie nicht schreiben dürfen.
22
23 I: Genau, also, ich gehe auch, auch mal davon aus, dass Sie jetzt nicht die größten Geheimnisse da verraten. Genau.
24 Ja, ich fange einfach an und zwar ist das am Anfang immer so, ich erzähle kurz, also sehr kurz, was ich mache,
25 und zwar mein Thema ist Flexibilität im Mittelstand. Mittelständische Unternehmen, Familienunternehmen, je
26 nachdem, welchen Begriff man da am liebsten nutzt und dabei geht es mir um die Flexibilität einerseits bei der
27 Person und andererseits im Unternehmen beziehungsweise der Organisation, also, Organisationsstruktur, Pro-
28 zesse, vielleicht Organisationskultur. Das trenne ich so ein bisschen, natürlich ist das nicht ganz zu trennen, das
29 ist ja klar, aber das ist bei mir so vorgesehen und am Ende geht es dann noch umso etwas wie Innovationskraft
30 oder Wettbewerbsvorteile, genau. Darum geht es mir. Das erste Themenfeld sind die Rahmendaten, also, da geht
31 es mir eigentlich nur um Ihre Position. Was ist Ihre Branche? Wie viele Mitarbeiter haben Sie? Und noch die
32 Eigentümerstruktur, das ist natürlich für Familienunternehmen relativ wichtig, ja. Genau.
33
34 E19: Ja, fangen Sie mal an.
35
36 I: Ja, genau, also, was ist Ihre Position im Unternehmen?
37
38 E19: Ich bin Geschäftsführer und Eigentümer.
39
40 I: Alles klar, genau das ist auch meine Zielgruppe. Also, geschäftsführende Gesellschafter nennen das die meisten.
41 Die nächste Frage wäre: In welcher Branche würden Sie Ihr Unternehmen anordnen?
42
43 E19: Elektro.
44
45 I: Alles klar und Mitarbeiterzahl? Haben Sie da einen Überblick?
46
47 E19: 45.
48

- 49 I: Okay, ja, Eigentümerstruktur hatten Sie ja schon gesagt. Wichtig ist mir, dass es, dass kein Konzern oder so
50 dahintersteht. Also.
51
- 52 E19: Nein, wir sind selbstständig.
53
- 54 I: Dann wie alt ist Ihr Unternehmen.
55
- 56 E19: 123 Jahre.
57
- 58 I: Okay, und haben Sie einen gewissen Exportanteil?
59
- 60 E19: 70 Prozent.
61
- 62 I: Okay, also ziemlich hoch, also jedenfalls in meiner Stichprobe, die ich hier habe, okay. Genau, das zweite
63 Themenfeld oder eigentlich das erste richtig inhaltliche. Das dreht sich um, also, bei mir heißt es Quellen oder
64 Hintergründe der dynamischen Fähigkeiten, also von Ihnen als Person. dabei geht es mir darum, wenn Sie sich als
65 dynamisch bezeichnen, ist das bei Ihnen eine Charaktereigenschaft? Ist das vielleicht familiär geprägt oder von
66 sozialen Beziehungen? Ist das Ihre Mentalität? Darum geht es mir bei diesem Themenblock. Was würden Sie
67 sagen?
68
- 69 E19: Das ist meine DNA und die DNA meines Unternehmens (I: Ja). Es ist tatsächlich so. Wir haben time to
70 market für Neuprodukte von einem Tag (I: Okay) und das schreiben wir nicht auf unsere Website, weil es uns
71 sowieso keiner glaubt.
72
- 73 I: Ja, und also war das Ihnen von vornherein klar? Hat sich das irgendwie in den letzten Jahren erst herausgestellt?
74
- 75 E19: Haben wir, haben wir in den letzten sieben Jahren, sieben Jahren entwickelt.
76
- 77 I: Okay, und welche, was war Ihre Rolle, bei dieser, sage ich mal, raschen Umstellung?
78
- 79 E19: Ich habe das Ganze vorangetrieben.
80
- 81 I: Okay, woher nehmen Sie denn, denn die Impulse?
82
- 83 E19: Die Impulse für die Dynamik?
84
- 85 I: Genau, ja.
86
- 87 E19: Ja, gut, die kommen natürlich zum einen vom Markt (I: Ja). Ja, dass der Markt die Dynamik fordert und neue
88 Anfragen hat, geänderte Technologien. Also, wir haben vor 7 Jahren 100 Prozent unseres Umsatzes verloren (I:
89 Okay). Das hat zwar fünf oder sieben Jahre gedauert, aber weil die Produkt. Wir hatten ein Produkt, das waren
90 Lampenfassungen und seit es LED gibt, werden die nicht mehr gebraucht (I: Okay) und da mussten wir was Neues
91 machen. Das hat eine gewisse Dynamik von außen reingepumpt. Ich persönlich erhalte mir meine eigene Dynamik
92 durch Aus- und Weiterbildung meiner selbst.
93
- 94 I: Okay, und haben Sie auch irgendwie Netzwerke, über die Sie da vielleicht auch (E19: Ja klar). Okay, könnten
95 Sie darauf vielleicht ein bisschen eingehen, weil tatsächlich Ihr Unternehmen, so wie Sie das jetzt kurz beschrieben
96 haben, ist tatsächlich sehr dynamisch, deswegen mir geht es natürlich immer darum, wie nimmt man das möglichst
97 schnell aus dem Umfeld alles auf, verarbeitet das? Wie setzt man vielleicht noch selbst Impulse, dass man nicht
98 mehr nur Getriebener ist? Darum geht es mir auch oft.
99
- 100 E19: Wir sind zu klein, um selber Impulse. Also, nein, das stimmt nicht ganz, aber unser Hauptwettbewerber ist,
101 ich habe das mal ausgerechnet, unser Hauptwettbewerber ist ungefähr drei bis fünftausend Mal so groß wie wir (I:
102 Okay) als Organisation. Einer der größten Hersteller von Elektrokomponenten. Das ist für den natürlich nur ein,
103 nur ein Pups. Der aber, aber das ist eben unser Hauptwettbewerber. Der ist in unserem Markt reingekommen, als
104 der 0 Produkte hatte, ist da aufgetaucht, als die LEDs kamen und hat gesagt: „Jetzt werde ich Marktführer bei
105 euch!“ (I: Okay) und hat das innerhalb von fünf Jahren geschafft und gegen den müssen wir uns wehren und die
106 Einzige, und das machen wir sehr erfolgreich und das machen wir durch Schnelligkeit, weil das ist das, was der
107 nicht kann (I: Ja). Der kann mit einer breiten Autobahn kann der verlegen, ja, aber die macht eben keine Kurven
108 und wenn eine sehr, sehr große und das können wir anders und das machen wir anders und so setzen wir uns gegen
109 den durch und nehmen dem was weg. Das merkt der natürlich kaum, aber so überleben wir.
110

- 111 I: Okay und was meinen Sie, könnte auch ein Vorteil einfach darin liegen, dass Sie sowohl Geschäftsführer als
 112 auch Inhaber sind? Also, was macht das mit dieser Schnelligkeit?
 113
- 114 E19: Ja, das ist natürlich. Ich kann Entscheidungen hier treffen, Investitionsentscheidungen, auch große Investiti-
 115 onsentscheidungen innerhalb einem Tag.
 116
- 117 I: Ja, wie viel Bauchgefühl ist denn dann dabei?
 118
- 119 E19: Viel. Ganz viel.
 120
- 121 I: Okay, und.
 122
- 123 E19: Also, da eine Prozentzahl zu sagen ist schwierig (I: Ja, Ja). Also, sagen wir so, Personalentscheidungen, das
 124 sind ja nun auch ziemlich weitreichende, nicht die wichtigsten, aber schon schwierige Entscheidungen, weiß ich,
 125 dass ich die innerhalb von drei Minuten treffe (I: Ja). Meistens, maximal 5 Minuten, wenn es überhaupt so lange
 126 dauert. Danach kommen natürlich der gesamte Verifikations- und Falsifikationsprozess. Das heißt, das Kognitive
 127 ist natürlich Element der Entscheidung (I: Ja), aber es ist nicht die Entscheidung, sondern die Entscheidung wird
 128 rein emotional getroffen und dann wird kognitiv noch einmal überprüft, ob irgendetwas dagegen spricht (I: Ja)
 129 oder ob das Risiko zu hoch ist. Also, ich mache dann, wenn ich eine Entscheidung getroffen habe und die aus dem
 130 Bauch getroffen habe. Natürlich wird davor recherchiert und da werden Fakten herbeigezogen, aber die Entschei-
 131 dung ist eine emotionale und dann wird noch mal abgeschätzt, okay, wie hoch ist das Risiko, was passiert, wenn
 132 das Ding schiefgeht, was kostet das, wenn das ein Totalverlust ist und so weiter und dann stelle ich mir vor, okay,
 133 wie ist das, wenn derjenige hier ist und was ist, wenn der ganz anders ist und so weiter. Das ist ein kognitiver
 134 Prozess, der kommt aber eigentlich nach der Entscheidung.
 135
- 136 I: Ja, und, also, würden Sie sich denn persönlich als flexibel bezeichnen?
 137
- 138 E19: Als was?
 139
- 140 I: Als flexibel.
 141
- 142 E19: Ja, ich würde mich als flexibel bezeichnen.
 143
- 144 I: Okay, haben Sie da, ich meine, Sie hatten ja jetzt schon dieses sehr einschneidende Erlebnis oder die nötige
 145 Umstellung von vor sieben Jahren beschrieben, haben Sie da vielleicht Beispiele, wann Sie flexibel handeln müs-
 146 sen, wahrscheinlich täglich, aber vielleicht ein so sehr, sehr markantes Beispiel?
 147
- 148 E19: Also, das ist mein ganzes Leben. Ich habe angefangen. Ich bin Kaufmann. Ich habe angefangen in der Com-
 149 puterindustrie, habe Projektmanagement gemacht. Danach habe ich mich selbstständig gemacht mit einem Fran-
 150 chise-System, habe die Firmen dann wieder verkauft. Bin dann Geschäftsführer von einem Franchisegeber gewor-
 151 den. Bin dann für den Franchisegeber nach Amerika, nach San Diego gegangen. Von da aus bin ich für die Firma,
 152 für die ich jetzt tätig bin, an die Ostküste gegangen. Dann bin ich nach Deutschland gekommen, Geschäftsführer
 153 geworden und dann habe ich den ganzen Laden gekauft. Also, da ist eine gewisse Dynamik, die ist da einfach. Ich
 154 fühle mich in der Comfort-Zone nicht wohl (I: Ja), um es mal so zu sagen. Ich bin gerne auch mal unterwegs und
 155 das ist glaube ich eine Voraussetzung für Dynamik und Sie müssen natürlich und das Wichtigste für mich. Wir
 156 haben gerade so ein Innovations, so ein Top 100 Ding von dem Rangeshwar, haben wir mitgemacht und da habe
 157 ich ein Interview gehabt, da fragte die Interviewerin zum Schluss: „Herr [Experte 19], Sie sind hier im Laden für
 158 die guten Ideen zuständig.“ Ich sage: „Nein, das haben Sie falsch verstanden.“ Ich habe gesagt: „Ich bin bei. Ich
 159 habe natürlich auch mal eine gute Idee. Das kommt vor, keine Frage, aber das ist nicht mein Job. Ich bin für die
 160 schlechten Ideen zuständig.“ (I: Okay) Ja, das ist entscheidend, weil für die guten Ideen brauche ich meine Mitar-
 161 beiter nicht motivieren, das wollen die selber. Jeder will gute Ideen haben und ich stelle ja nun auch gute Leute
 162 ein. Das heißt, die wollen alle nach vorne. Die wollen alle helfen, aber damit sie eine gute Idee haben, müssen sie
 163 sich selber erst mal überlegen, erlauben, drei oder vier oder fünf schlechte Ideen zu haben und auch darüber zu
 164 reden, weil hinter der schlechten Idee kommt noch eine schlechte Idee, dann kommt noch eine schlechte Idee und
 165 dann finden sie erst die Gute. Das heißt, Sie müssen die Leute, die gute Ideen haben wollen, erlauben und klar
 166 machen: „Hör mal, schlechte Ideen sind sehr wertvoll.“ Weil sie ändern die Perspektive und das ist der Anfang
 167 von, von neuen Ideen und das Gleiche gilt übrigens für Fehler (I: Ja). Ich bin bei uns im Laden auch für die Fehler
 168 zuständig. Also, nicht das zu machen, obwohl ich mir das auch erlaube, wird dann blöd, immer teuer, aber mein
 169 Job ist es, den Leuten zu sagen: „Pass mal auf, Fehler zu machen, ist nicht schlimm. Da brauchen wir keine Angst
 170 vor haben. Eigentlich müssen wir Angst davor haben, keine Fehler zu machen, weil dann lernen wir nichts mehr
 171 und das ist der Anfang vom Ende.“ Nicht dass ich jetzt will, dass jeder losgeht und viele Fehler macht. Also,
 172 verstehen Sie mich nicht falsch, aber ein Fehler ist der Anfang vom Lernen in meiner Interpretation (I: Ja) und

173 dafür bin ich zuständig, dass die Leute sich das erlauben und das Gefühl haben: „Ja, gut, ich will jetzt keine Fehler
174 machen, aber wenn ich einen mache, dann ist das ja hier gar nicht schlimm. Können wir ja drüber reden.“
175

176 I: Ja, ich meine, Sie sind ja auch, sage ich mal, von der Mitarbeiterzahl überschaubar oder so, dass man noch jeden
177 wirklich persönlich kennt und Sie hatten auch schon gerade so, meine nächste Frage praktisch vorweggenommen:
178 Was ist denn Ihre Rolle im Innovationsprozess genau? Sind Sie nur Initiator, Ansprechpartner oder sind Sie auch
179 noch technisch irgendwie Experte dabei?
180

181 E19: Nein, technisch bin ich kein Experte (I: Okay). Ich bin Kaufmann. Also, die Jungs bei uns in der Technik.
182 Die kriegen immer Schiss, wenn ich mit Ideen komme, weil die sind meistens schlecht, aber ich bin nicht, aber ich
183 bin ja nicht blöd. Ich bin viel unterwegs. Ich sehe viel. Ich habe auch ein gewisses technisches Verständnis, keine
184 Frage, aber ich bin nicht der Experte (I: Ja). Ich bin eigentlich mehr der Experte für die Probleme, für die Lösungen
185 nicht so sehr. Ich weiß zwar, was ich haben will hinterher, aber und ich bin dann dafür zuständig, dass die Jungs
186 an der falschen Stelle dann nicht aufhören. Also, das Produkt von dem unser strategisches Produkt, was wir haben,
187 da war als wir damit angefangen haben, war das überhaupt nicht zu erkennen, was dabei rauskam. Nur wir durften
188 kein Geld ausgeben und dann habe ich meinen Technikern gesagt, ich sag': „Passt mal auf, Leute. Ihr müsst mir
189 jetzt bitte, ihr müsst etwas entwickeln ohne Werkzeugkosten.“ (I: Ja) Dann haben die als gute deutsche Ingenieure
190 gesagt: „Geht nicht.“ Da habe ich gesagt: „Okay. Ich bin ja nun ein vernünftiger Mann, sehe ich ein. Habt ihr recht.
191 Ich ändere meine Anforderung. Bitte, entwickelt mir etwas ohne Werkzeugkosten.“ Also, dann auch an der rich-
192 tigen Stelle zu sagen: „Okay, nein, weitermachen bitte. Das ist noch nicht gut genug.“ oder: „Das ist noch nicht,
193 das ist schön, aber das ist noch nicht die Lösung“. Sonst zu sagen: „Nein, also noch mal zurück an das Zeichenbrett
194 und weitermachen.“ Das ist mein Job oder aber zu sagen: „Mensch, das ist eine tolle Idee, aber die passt nicht zu
195 uns. Wegschmeißen!“ (I: Ja) Oder anders machen.
196

197 I: Okay, Sie, Sie hatten ja am, am Anfang dieses oder diesen einen Tag als Frist als die Reaktionsschnelligkeit
198 genannt. Wie halten Sie denn Ihr, Ihre Organisation, also so auch als Struktur, so dass Sie mit diesem einen Tag
199 auch wirklich arbeiten können?
200

201 E19: Ja, ich bin permanent da. Ich spreche mit den Leuten. Ich erkläre den Leuten, warum das wichtig für uns ist.
202 Ich bewundere die dafür, dass wir das hinkriegen und ich löse mich von Stereotypen. Also, wenn Sie bei uns in
203 die Produktion kommen, da ist es so ruhig, dass der normale Instinkt sagt: „Wer macht hier gerade Pause?“ Obwohl
204 wir bei 120 Prozent Kapazität arbeiten und täglich die gesamte Planung über den Haufen schmeißen (I: Ja). Trotz-
205 dem ist da Ruhe und dafür bewundere ich die Leute, weil ich weiß nicht, wie die das machen. Eigentlich müsste
206 es in so einer Bude wie unserer. Wenn Sie in eine Firma kommen, die in so einem Stil arbeitet, wie wir das machen,
207 dann ist da Hektik, dann brüllen die Leute rum, da werden Kisten hin und her geschoben. Da werden Sachen
208 gesucht und, und, und. Das haben wir alles nicht und ich weiß tatsächlich nicht so ganz genau, wie wir das machen,
209 aber wir, wir tun es.
210

211 I: Ja, okay.
212

213 E19: Und da muss man aus dem Weg gehen.
214

215 I: Ja, okay, ja, das ist ja auch eine Frage, inwiefern man das aus den Händen geben kann und will als geschäfts-
216 führender Gesellschafter, aber in Ihrem Fall ist es ja auch notwendig.
217

218 E19: Ja, natürlich.
219

220 I: Ja, was, ich meine, Sie sind ja auch relativ, also sehr traditionsreiches Unternehmen, wie, ja, wie ist Ihnen das
221 denn, ja, wie sind Sie damit umgegangen, dass Sie vor sieben Jahren praktisch alles mal über den Haufen werfen
222 mussten?
223

224 E19: Das weiß ich jetzt nicht wie ich darauf antworten soll. Das war natürlich eine riskante Operation (I: Ja) und
225 zwar über mehrere Jahre entlang. Immer wieder, wir haben ganze Bereiche zugemacht und die ausgegliedert. Wir
226 haben den ganzen Laden auf den Kopf gestellt und das kann ich Ihnen nicht sagen, wie ich das gemacht habe, weil
227 ich es tatsächlich nicht weiß.
228

229 I: Ja, okay. Ja, ist kein Problem. Also, mein nächstes Stichwort oder wenn ich jetzt wieder über Impulse und das
230 Umfeld rede, dann ist eines meiner wichtigen Stichworte, wonach ich immer frage, die Komplexität und wie mit
231 der umgegangen wird. Also, die Frage jetzt konkret wäre: Wie nehmen Sie das wahr? Wird das mehr und wie
232 können Sie überhaupt noch damit umgehen?
233

- 234 E19: Also, unsere Komplexität, nein, die steigt eigentlich nicht (I: Okay). Unser Bestreben ist es, die Sachen immer
 235 möglichst einfach zu machen und, nein, dass die Komplexität steigt, das kann ich eigentlich nicht sagen.
 236
- 237 I: Also versuchen Sie die bewusst kleinzuhalten auch, also kontrollierbar.
 238
- 239 E19: Ja, natürlich, ja, ja.
 240
- 241 I: Ja, ich meine, weil Sie, ich meine, Sie haben ja auch ein extrem oder ich sage mal überdurchschnittlich bei mir
 242 hohen Exportanteil. Das heißt, da sind auch aus der, aus der ganzen Welt oder vielleicht jedenfalls außerhalb von
 243 Deutschland viele Kunden und da kann es ja auch vor allem in der aktuellen Lage zu ziemlichen Problemen oder
 244 auch Engpässen hier und da kommen, oder?
 245
- 246 E19: Ja, ja, klar.
 247
- 248 I: Aber das stellt Sie.
 249
- 250 E19: Also, was soll man da anderes sagen. Im Moment kocht alles über. Alle werden verrückt und wahnsinnig,
 251 aber man muss halt dicht am Kunden bleiben und das kriegen wir hin. Wir haben eine eigene Niederlassung in den
 252 USA (I: Ja). Das ist extrem wichtig für uns, ja.
 253
- 254 I: Ja, und.
 255
- 256 E19: So kommen wir da durch.
 257
- 258 I: Ich meine, Sie hatten ja eben schon angesprochen, dass Sie einen, sage ich mal, dass der größte Konkurrent oder
 259 Wettbewerber enorm groß ist, aber wie schaffen Sie es denn, halt, ja, das Überleben von Ihrem Unternehmen zu
 260 sichern? Ist das tägliche, ist das ein täglicher Kampf oder können Sie da überhaupt noch strategisch vorgehen?
 261
- 262 E19: Da können wir nur strategisch vorgehen (I: Okay). Wenn wir einen täglichen, wenn wir, wenn wir keine klare
 263 Ausrichtung haben, wenn ich nicht weiß, warum ich das, was ich tue, besser kann als jeder andere und das könnte
 264 ich für mein Produkt, das tue ich natürlich nicht, das könnte ich mein Projekt, für mein Produkt sehr gut sagen,
 265 warum ich das besser kann als jeder andere. So und wenn ich das nicht finde, wenn ich das nicht habe, dann mache
 266 ich vielleicht das Geschäft, aber ich gehe immer davon aus, dass es das Letzte jetzt war (I: Ja), weil irgendwann
 267 kommt einer daher, der kann es besser als ich und irgendwann wird der gefunden und dann bin ich das Projekt los
 268 oder das Produkt (I: Ja). Das heißt, ich muss wissen, warum ich das, was ich tue besser kann als jeder andere, also,
 269 nicht jeder andere in der Welt, aber jeder andere in meinem Markt, Marktteilnehmer, und ich muss wissen, warum
 270 dieser [Konkurrent], dieser Gigant aus Amerika, warum der das nicht kann, was ich tue (I: Ja) und natürlich kann
 271 der das, wenn der ein paar Millionen in die Hand nimmt und sagt sich mal: „Bau’ das jetzt nach, was die da
 272 machen.“ Also, nicht nur produktmäßig, sondern auch struktur- und organisationsmäßig. Ist ja jetzt keine Rake-
 273 tenwissenschaft, was wir machen (I: Ja). Es macht für ihn nur keinen Sinn, weil dazu muss man eine Organisation
 274 schaffen, die auf das, was wir tun, vollkommen ausgerichtet ist und das, der kann das auch noch nicht mal, aber
 275 das würde auch seinem, dem ganzen Naturell eines großen Konzerns, würde das diametral entgegenstehen. Des-
 276 wegen, der würde das auch gar nicht wollen (I: Ja). So, und das ist der Schutz, den ich habe. Ich habe auch Patente,
 277 aber die muss man dann durchklagen und so und ob das dann hält, weiß man nie so genau. Also, von daher, ist die
 278 mein eigentlicher Schutz ist, dass ich genau weiß, dass die anderen das nicht können, was ich mache.
 279
- 280 I: Ja, vielleicht dann eine Frage auch zu Ihrer Art der Führung oder Ihrem Führungsstil. Ich meine, Sie sind Eigen-
 281 tümer und Geschäftsführer, wie sehr prägen Sie denn Ihr Unternehmen nach Ihren ganz persönlichen Vorstellun-
 282 gen, also jetzt nicht wie ein Alleinherrscher, aber es wäre ja theoretisch denkbar?
 283
- 284 E19: Wir haben in unserem Firmen, in unserer Firmenphilosophie so selbstdarstellend, haben wir einen Satz ste-
 285 hen, der heißt: „Wir sind eine Firma in der und mit der Menschen gerne zusammenarbeiten.“ So und das ist eine
 286 Sache, die mich neben natürlich der Technologie und (Unverständlich, 22:36), dass Leute. Zufriedene Mitarbeiter
 287 sind für mich sehr wichtig. Deswegen kann ich gar nicht anders als mit Überzeugung führen, weil die Leute ent-
 288 scheiden, übrigens immer, die meisten erkennen es nur nicht, aber die Leute entscheiden immer selber, was Sie
 289 tun. Ich kann denen nicht sagen, ich kann keinem einzigen Mitarbeiter sagen, was er machen soll (I: Ja). Ich kann
 290 ihm das sagen, aber entscheiden, ob er das tut oder nicht, tut der selbst, weil wir sind alle autonome Wesen und
 291 das kann ich nicht ändern, selbst wenn ich wollte, aber es wäre auch eine blöde Idee, aber wenn ich mir dessen
 292 erst mal bewusst werde. Ja, klar weiß der was, der hat eine Dienstanweisung. So schaffst du auch nur, dass der das
 293 tut, was er für die beste Option hält. Das kann ich natürlich beeinflussen und ich kann mit meinem eigenen Ver-
 294 halten auch dirigieren, aber das ist umso einfacher, je überzeugender ich bin. So, wenn ich das erst mal begriffen
 295 habe, das Dirigieren ist vielleicht so etwas, was in einem Orchester funktioniert, in der Firma funktioniert das

296 nicht. Da muss ich überzeugen (I: Ja) und dass ich dann natürlich auch mal sage: „Passt mal auf Leute, jetzt ist
 297 etwas angesagt. Das machen wir jetzt so und so. Jetzt wird auch nicht diskutiert. Das müssen wir jetzt so und so
 298 und so und so und so machen.“ Dann machen meine Leute das, aber nur weil ich sie vorher überzeugt habe, dass
 299 ich wertschätzend umgehe. Wenn ich den, (Unverständlich, 24:14), vorhabe, dann ich auch solche Sachen machen
 300 (I: Okay). Deswegen gerade, wenn ich, wenn ich weiß, ab und zu muss einer sich vorne hinstellen und sagen: „So
 301 wird es gemacht. Alle Schnauze halten und jetzt so.“ Wenn ich das, diese, diese, das manchmal machen muss,
 302 dann ist es umso wichtiger, dass ich die Leute auf meiner Seite habe, sonst funktioniert das nämlich gar nicht mehr.
 303 Deswegen machen wir auch bewusst Projekte, wo ich sage: „Pass mal auf. Du bist jetzt der Projektleiter.“ Da wird,
 304 ja, wenn da Maschinen hin und hergerückt werden und so, da wird einer, und zwar aus den unterschiedlichen
 305 Ebenen, wird Projektleiter. Ich sage: „Das Einzige, was du machst, ist nichts. Du guckst nur! Und du sagst den
 306 Leuten, was sie zu tun haben, und zwar übrigens auch mir.“ (I: Ja) Und dann haben wir einen Feuerwehrmann,
 307 Controller, der steht irgendwo an der Seite, der tut auch nichts. „Dessen einzige Aufgabe ist, dich zu beschützen,
 308 dass er merkt, wenn du etwas übersiehst und dann sagt der dir Bescheid.“ Das üben wir an konkreten Projekten
 309 und zwar ist die, der Projektleiter nicht immer der, der oben ist.

310
 311 I: Ja, okay. Würden Sie denn Ihr Unternehmen oder das Produkt, was sie verkaufen, als ein Nischenprodukt be-
 312 zeichnen?

313
 314 E19: Ja, so einfach.

315
 316 I: Okay, ja, okay. Sie hatten ja eben auch schon gesagt, dass das auch ein Vorteil ist, dass Sie vielleicht auch kleiner
 317 sind. Vielleicht, weil Sie ja auch, sage ich mal, rumgekommen sind, was sind denn die Vor- und Nachteile im
 318 Vergleich zu einem großen Unternehmen?

319
 320 E19: Jetzt von der Struktur her?

321
 322 I: Generell, ja.

323
 324 E19: Ja, unsere, das Limit unserer Ressourcen ist tiefer angesetzt als von einem großen Wettbewerber, wobei das
 325 letztendlich auch nur eine Wahrnehmung ist. Ob das wirklich stimmt, ist dann mal noch die Frage.

326
 327 I: Ja, also Ressourcen in, in, in jeder Hinsicht? Also finanziell als auch, sage ich jetzt mal, Humanressourcen,
 328 vielleicht auch Zeit oder sehen Sie da noch andere Optionen.

329
 330 E19: Nein, das ist. Natürlich, ich sage mal, also selbstständiges, unabhängiges Unternehmen ist. Die Margin of
 331 Error ist geringer. Ich kann jeden Euro nur einmal ausgeben, weil wenn alle weg sind, ist keiner mehr da. Das ist
 332 einigen meiner großen Wettbewerber so nicht, klar. Es ist de facto bei einigen auch nicht so. Wenn bei [Konkur-
 333 rent] so eine Division, wenn die Pleite macht, dann stecken die Geld rein, dann halten die drei Jahre durch und
 334 dann machen die weiter. Das, das kann ich nicht. Ich kann nicht sagen: „Pass mal auf, wir, wir vergessen mal für
 335 drei oder vier Jahre vergessen wir mal das, das, das Profit machen. Wir sagen, in den nächsten fünf Jahren dafür,
 336 dass wir unseren Marktanteil verdreifachen.“ Kann man ja machen (I: Ja) und dann setzt man alles auf Wachstum
 337 und nichts auf Gewinn. Wenn ich genug finanzielle Ressourcen im Rücken haben, kann ich so eine Strategie
 338 fahren. Ich kann das nicht, weil ich habe die finanziellen Ressourcen. Ich kann nicht sagen ich mache drei Jahre
 339 mal keine Gewinne. Können wir nicht. Wenn ich ein paar mal so groß bin, überlege ich mir dann, wie ich Geld
 340 verdiene. Das ist eine valide Strategie. Da ist gar nichts gegen einzuwenden. Nur die steht mir nicht zur Verfügung.

341
 342 I: Ja, Sie hatten ja eben schon praktisch einige wichtige Personen, Sie eingeschlossen, in Ihrem Unternehmen
 343 angesprochen, aber würden Sie auch sagen, dass das Unternehmen vielleicht auch, ja, Gefahr läuft, zu abhängig
 344 zu sein von einigen zentralen Personen?

345
 346 E19: Nein.

347
 348 I: Und haben Sie da bewusst gegengesteuert oder ist das einfach so?

349
 350 E19: Ja, wir haben natürlich einen. Sie liegen nicht ganz falsch. Wir haben ein Problem. In so einer Größenordnung
 351 wie unserer haben Sie zu wenig Redundanzen (I: Ja, genau). So, das heißt, wenn ein Job nur einmal da ist, kann
 352 ich keine Redundanzen haben, wenn der Knabe krank ist oder das Mädels, ja. So, wir haben das aber, diesen, diesen
 353 Nachteil in eine Tugend verdreht. Bei uns hat jeder mehrere Jobs (I: Okay). Das heißt, wir erzeugen die Redundanz
 354 anders. Die ist natürlich nach wie vor begrenzt. Ja, wenn ich einen Personalwirtschaftsleiter habe, dann sind nat-
 355 ürlich die Leute, die ihn ersetzen können, sind natürlich auch an ziemlich genau einem Finger abgezählt und
 356 trotzdem mache ich das und darum und dieses, diese, diese, diese Idee, „Pass auf, jeder hat hier mehrere Jobs“, die
 357 hilft natürlich dann wiederum in der Flexibilität des Denkens (I: Ja). Also, ich habe im Moment, wir haben in der

358 Montage, das ist, wo unsere Produkte montiert werden, da sind ungefähr die Hälfte aller Mitarbeiter drin. 20 Leute,
 359 die da in der Montage arbeiten, 23 oder so. Davon habe ich im Moment und das sind alles ungelernete Hilfskräfte.
 360 Dazu brauche ich null Ausbildung. Das ist innerhalb von zwei Wochen angelernt. In vier Wochen ist man auf
 361 Umdrehung. Ich habe aus dem Kreis drei Leute. Die eine macht mit 40 Jahren eine Ausbildung zur Maschinen-
 362 führerin. Die andere ist jetzt in der Automatenfertigung. Die bedient hochkomplexe Maschinen und die Dritte, die
 363 ist in die Verwaltung gewechselt (I: Okay). Das heißt, wir haben allein drei von, drei Leute im Moment, die wir,
 364 da sind immerhin 8 Prozent der Belegschaft (I: Ja), die wir im Prinzip in Eigenregie hochqualifizieren, damit die
 365 andere Jobs machen können (I: Ja). Das finde ich schon cool.
 366

367 I: Ja, das führt mich eigentlich zu dem Thema, was ja erwartungsgemäß immer angesprochen wurde, und zwar,
 368 wie gehen Sie denn so etwas wie Fachkräftemangel oder einfach Nachwuchsmangel um?
 369

370 E19: Ich finde, die sollte man sich selber machen. Also, die beiden Leute, die bei uns die Haupterfindungsarbeit
 371 machen. Das sind also. Die sind beides keine ausgebildeten Ingenieure. Die sind aber beide hochqualifizierte Er-
 372 finder, Ingenieure, Konstrukteure, also das ist Creme de la Creme. Solche Leute kriegt man nicht. Die haben beide
 373 bei mir einen Werkzeugmacher gelernt.
 374

375 I: Okay, und die können Sie auch.
 376

377 E19: Die sind dann weiterentwickelt worden.
 378

379 I: Ja, okay, und könne Sie, also dadurch werden die dann auch sozusagen an das Unternehmen gebunden oder, ja,
 380 herrscht da Gefahr, dass die vielleicht auch mal weggehen könnten? Was glauben Sie?
 381

382 E19: Die Gefahr besteht immer.
 383

384 I: Ja.
 385

386 E19: Die Gefahr besteht immer. Nur wir sind als Arbeitgeber natürlich auch. Wir haben Stempelkarten und das
 387 haben wir nicht, damit die Leute mehr arbeiten, sondern damit die Leute weniger arbeiten (I: Okay). Mir ist wich-
 388 tig, dass die Leute sich nicht kaputtarbeiten. Also, der Scheiß, der im Moment hier passiert, dass man abends um
 389 5 gefragt wird: „Wie? Hast du einen Halbtagsjob oder so?“ So einen Scheiß machen wir nicht.
 390

391 I: Ja, okay, aber genau das ist ja auch immer abhängig von der Person oder von Ihrer Person, Ihrer Position als
 392 Geschäftsführer. Es gibt auch, hatte ich auch Unternehmen, da wird das noch anders gesehen und das interessiert
 393 mich halt immer, wie so ein ganzes Unternehmen, ob es jetzt größer oder kleiner ist, von einer Person abhängt und
 394 deren Pläne, deren Fortschrittlichkeit. Das ist, das ist genau das, was mich so interessiert, aber Sie scheinen da ja,
 395 sage ich mal, moderner gestimmt zu sein als andere hier.
 396

397 E19: Das weiß, kann sein.
 398

399 I: Ja, also, vielleicht noch, um dann die Schleife zum Beginn zu, zurückzuführen: Sie kennen ja bestimmt auch
 400 andere in Ihrer Position von anderen Unternehmen, was würden Sie denn sagen, ohne dass Sie sich jetzt zu sehr
 401 selbst loben, was vielleicht Ihre Vorzüge oder Vorteile in Ihrer Position sind im Vergleich zu anderen?
 402

403 E19: Das ist in der Tat schwer zu sagen. Ja, das ist echt schwer zu sagen.
 404

405 I: Also, meine letzte Frage ist meistens immer so etwas nach einem Erfolgsgeheimnis. Da kommen manche tat-
 406 sächlich dann ins Stoppen, aber ich meine, Sie, Sie haben ja sicher auch ein Gespür, warum Sie zum Beispiel
 407 diesen Wandel vor sieben Jahren hinbekommen haben oder warum Sie das Unternehmen, ja, gut leiten können.
 408

409 E19: Ja, also, ich kann es Ihnen nicht sagen, weil alles, was ich sagen würde, sind, trifft die Sache nicht und ist,
 410 ist, ist irgendwie platt. Also, so Überlegungen wie, dass man Mut hat. Natürlich gehört Mut dazu. Gar keine Frage,
 411 natürlich. Also, ich habe. Wir haben natürlich wie jedes alte Unternehmen haben wir ein kleines Museum und da,
 412 da gehe ich dann mit den Kunden immer hin und sage: „Hier sind hundert Jahre alte Sachen drin.“ Wir haben
 413 übrigens auch ein Produkt, das hundert Jahre alt ist. Seit hundert Jahren wird das unter der gleichen Produktnum-
 414 mer verkauft und da steht ein alter Tresor drin, weiß nicht, aus den 60er, 50er, 40er Jahren und dann geht die Story
 415 und dann sagen die immer, das ist dann der Abschluss, dann sagen die immer: „Ja, hast du da dein Geld drin?“ Ja,
 416 ich sage: „Passen Sie auf.“ Wir denken natürlich alle, wir wären die große Helden und natürlich habe ich Probleme
 417 gelöst, von denen mein Bruder keine Ahnung hat. Mein Vater weiß nicht, wie man sie buchstabieren kann und ist
 418 außerdem schon lange tot und mein Großvater, der würde mich für einen Marsianer halten (I: Ja). Natürlich ja,
 419 weil die anderen Probleme sind ja schon. So, 13 Prozent Inflation am Tag. Irgendeine Idee, wie man damit umgeht?

420 Und ich stehe ja dann vor den Tresoren. Dann sage ich: „Ja, pass auf!“ Unsere Kräfte, die Mitarbeiter hatten keine
 421 Konten. Hier war übrigens auch keine Bank. Die Bank war eine halbe Stunde, 20 Minuten Autofahrt entfernt.
 422 Mittlerweile gab es noch keine Autos. Die Kutsche hat einen halben Tag gebraucht. Das heißt, in der Zeit, wo ich
 423 das Geld geholt habe, um die Leute zu bezahlen, hat das Geld sechs Prozent des Wertes verloren, also übertragen
 424 unter heutigen Bedingungen heißt das, während der Überweisung verliert das Geld 6 Prozent seines Wertes. Ir-
 425 gendeine Idee, wie man unter solchen Umständen Business machen kann? Also ich nicht. Keine Ahnung. Keine
 426 Ahnung, wie das funktioniert hat und das haben die gemacht. So und natürlich sind wir gut. Natürlich sind wir
 427 sogar exzellent, aber wir stehen auch nur auf den Schultern von Giganten (I: Ja). Deswegen sind wir gut. So, und
 428 dieses, im, im Amerikanischen, da gibt es keine passende Übersetzung für, im Amerikanischen gibt es, gibt es den
 429 Begriff des „humble servant“, also Demut. Demut kommt dem eigentlich am nächsten, aber dieses „Humble“ hat
 430 eigentlich nicht so sehr diese spirituelle Komponente, obwohl ich die für sehr sinnvoll halte, aber die, ja, mit den
 431 Füßen auf den Boden bleiben und sagen: „Klar, sind wir gut, aber wir sind auch nur stalwarts on a chain of people.“
 432 (I: Ja) Und dieses, dieses, ja, diese Bescheidenheit, die Wertschätzung und mit der Bescheidenheit kommt Wert-
 433 schätzung (I: Ja). Ein Kumpel von mir sagt immer: „Wertschöpfung kommt durch Wertschätzung.“ Und da ist
 434 ziemlich viel dran. Das sind vielleicht sogar die Dinge, die am wichtigsten sind. Menschen auf Augenhöhe sehen,
 435 Wertschätzung für das, was andere leisten, Respekt für die Autonomie eines jeden Wesens. Das klingt irgendwie
 436 ziemlich abgedreht und so ein bisschen so, als wir hier esoterisch unterwegs wären, aber Sie haben mich gefragt
 437 und ich denke, das ist das, was wirklich besonders ist an dem oder was, was an dem Kern ist, warum ich erfolgreich
 438 bin (I: Ja) in dem, was wir hier gemeinsam machen.

439
 440 I: Ja, nein, das finde ich sehr gut und ich weiß nicht, ob Sie es wussten, aber dazu gibt es auch passende Theorien
 441 bei uns in der BWL in der Organisationstheorie. Also, dieses mit Stewardship, also, ich wüsste jetzt auch keine
 442 gute Übersetzung, aber das, das passt sehr gut. Dementsprechend ist das eigentlich auch ein gutes Schlusswort von
 443 Ihnen, weil ich halte meine Gespräche meistens so um die 40 Minuten, länger brauche ich eigentlich auch nicht
 444 und es sind auch alle Themenfelder bei mir in meinem Leitfaden abgedeckt und dementsprechend wäre ich am
 445 Ende, außer Sie haben etwas hinzuzufügen. Ansonsten sage ich auf jeden Fall schon mal „Danke“. Es hat mir sehr
 446 geholfen, war sehr interessant, war noch einmal ein ganz andere Unternehmen als in, die anderen Fälle. Sie sind
 447 glaube ich jetzt mein 19. Gesprächspartner, deswegen war das noch mal sehr interessant und wieder etwas Neues.
 448 Vielen Dank.

449
 450 E19: Ja, ich hab eine Frage.

451
 452 I: Okay.

453
 454 E19: Die Antwort will ich aber nicht jetzt hören.

455
 456 I: Okay.

457
 458 E19: Das wäre noch zu früh, aber was mich interessieren würde, ist, Sie machen, ist das eine, eine Promotion oder
 459 woran arbeiten Sie?

460
 461 I: Ja.

462
 463 E19: Promotion.

464
 465 I: Doktorarbeit, ja, ist ein klassisches Buch, keine kumulative, also wird eine Monografie am Ende.

466
 467 E19: Also, mich würde die Konklusion, die Sie ziehen (I: Ja) nach Ihren Interviews, die würde mich interessieren.

468
 469 I: Ja, also ich werde, das werde ich auf jeden Fall machen, dass das nicht nur eine Druckversion wird, sondern
 470 dass das halt auch online verfügbar beziehungsweise als PDF verfügbar sein wird. Da werde ich dann auch ein
 471 bisschen Geld in die Hand nehmen wollen und dann werde ich das auf jeden Fall auch jedem Interviewpartner
 472 zuschicken und dann können Sie, das wird dann Kapitel 5, da können Sie gerne reingucken, aber das mache ich
 473 auf jeden Fall.

474
 475 E19: Das würde mich wirklich interessieren.

476
 477 I: Ja, ja, mache ich auf jeden Fall. Also, das steht schon für mich schon fest, dass das jeder zur Verfügung gestellt
 478 bekommt.

479
 480 E19: Prima.

481

482 I: Geld mache ich mit dem Buch eh nicht. Da bin ich realistisch. Also kann ich es auch zur Verfügung stellen.
483
484 E19: Okay.
485
486 I: Ja, vielen Dank.
487
488 E19: Gerne geschehen und bin ich mal gespannt, was da irgendwann kommt.
489
490 I: Ja, ich auch. Danke.
491
492 E19: (Unverständlich; 39:10), alles Gute.
493
494 I: Schönen Abend noch. Ciao.
495
496 E19: Jo, danke, tschüss.

Anhang 3.2.19: Interview 20

Transkriptionskopf Interview 20			
Datum:	11. Mai 2022	Expertenkürzel:	E20
Dauer (min):	34:30	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 20	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 118: Transkriptionskopf Experteninterview 20

- 1 I: Dann fange ich mal an mit der Aufnahme. Genau, also ich fange immer damit an, dass ich kurz mal erkläre, was
2 ich mache, wodrum es hier geht und Sie hatten ja eben schon meinen ersten Teil, das ist beziehungsweise mein
3 Kapitel 4 war das, das war die statistische Umfrage, wo ich dann eher geguckt habe, was beeinflusst was, kamen
4 Koeffizienten raus, kam zum Glück auch was, sage ich mal, was Sinnvolles raus.
5
- 6 E20: Möchten Sie Wasser oder irgendetwas?
7
- 8 I: Ich komme vom Geburtstag von meinem Chef. Also hin- und hergefahren, aber, ja, genau. Sie haben ja anschein-
9 end da mitgemacht. Ich habe da überhaupt keinen Überblick, weil es auch anonym war, deswegen ist halt von
10 der Methodik so, aber da kam zum Glück was entsprechendes für meine Hypothesen raus und jetzt will ich halt –
11 wie gesagt – gucken, was versteckt sich hinter den Koeffizienten und im Grunde, wie es schon der Titel sagt, geht
12 es mir um Flexibilität im Mittelstand und bei mir ist Mittelstand nicht an Mitarbeiterzahl, Umsatz, Bilanzsumme
13 oder so gekoppelt, sondern bei mir geht es um Eigentum und Geschäftsführung, dass das zu großen Teilen noch
14 in einer Hand ist. Also, es muss jetzt nicht beides 100 Prozent sein. Es kann ein Managementteam sein. Es können
15 mehrere Eigentümer sein, aber dass da noch, ja, maßgeblich eine Unabhängigkeit, jetzt kein Konzern oder so hinter
16 steht. Also, dieses Merkmal ist für mich wichtiger. Ich habe das für mich auch getrennt, versucht zu trennen,
17 Managementflexibilität und -dynamik, also wirklich die persönliche, von Ihnen, weil das für mich auch interessant
18 ist, wenn da schon Eigentum und Geschäftsführung in einer Hand liegt, dann kann man ja sagen, da ist man sehr
19 mächtig. Also, jetzt kein Alleinherrscher, aber man kann schon das Unternehmen.
20
- 21 E20: Kann mehr gestalten.
22
- 23 I: Genau, und auch schneller Entscheidungen treffen und dementsprechend habe ich versucht, das zu trennen,
24 persönliche und Organisationsflexibilität und abhängige Variablen kann man sagen Innovationskraft, Innovativität,
25 aber auch Beweglichkeit und ein Wettbewerbsvorteil. Innovationen ist jetzt nicht dieses klassische Produktin-
26 novation gemeint. Es kann auch intern etwas sein, neue Prozesse, irgendetwas.
27
- 28 E20: Ja, das ist ganz wichtig, weil wir haben in dem Sinne ja keine technologische Innovationen (I: Genau). Das
29 muss der Hersteller leisten, sondern wir müssen unsere Prozesse verbessern. Da sind wir recht findig.
30
- 31 I: Genau, ja, ja. Das habe ich jetzt. Also, Sie sind tatsächlich mein 20. Gesprächspartner und dementsprechend
32 konnte, kann ich jetzt auch schon sehen, welche Formulierungen sind hier zu abstrakt gewesen. Mir geht es aber
33 vielmehr auch um ein freies Gespräch. Ich sage vielleicht Stichworte. Sie sagen Beispiele und es geht mir jetzt
34 nicht um irgendwie irgendetwas abstraktes, theoretisches. Das habe ich ja selbst schon für mich erarbeiten müssen.
35 Ja, so viel dazu und mein erstes Themenfeld sind nur die Rahmendaten zu Ihrem Unternehmen, also Ihre Position,
36 Branche. Das meiste kann ich mir selbst erschließen, aber Mitarbeiter hatten Sie ja eben schon gesagt.
37
- 38 E20: Also ich bin geschäftsführender Gesellschafter, führe das Unternehmen für die Familie. Wir haben derzeit
39 110 Mitarbeiter. Wir haben eine Bilanzsumme von ca. 12 Millionen Euro, ja. Sind in Deutschland unter den Top
40 10 der Toyotahändler aufgestellt (I: Ja). Sind ein echtes Handelsunternehmen. Ich sage als Autohaus hat man
41 immer zwei Standbeine: den Handelsbereich und dann ist der Handwerksbereich.
42
- 43 I: Ja, genau, und wie alt ist Ihr Unternehmen?
44
- 45 E20: Gegründet 1961 als [Vorgängerunternehmen].
46
- 47 I: Okay. Sind ja auch schon einige Jahrzehnte (E20: Ja). Kann man da sagen, in welcher Generation das ist?
48

49 E20: Ja, zweite Generation. Also, ich bin die zweite Generation. Also, meine Schwester, meine Frau und ich sind
50 quasi zweite Generation und meine Tochter, die studiert jetzt was passendes, und ist möglicherweise dann die
51 dritte Generation.

52
53 I: Möglicherweise. Ja, ja, ich meine Nachfolgeregelung und diese, wie organisiert man das mit der Übergabe ist
54 ja, glaube ich, das am meisten erforschte Feld, was, was es jetzt bei Familienunternehmen gibt, auch international
55 wird immer geguckt und momentan ist es ja auch schwierig in allen Bereichen, Nachwuchs zu finden oder das war
56 das, was ich immer jetzt gehört habe in den Gesprächen.

57
58 E20: Also, bei uns ist es so: Wir haben das große Glück, dass sich unser Unternehmen seit vielen Jahren konse-
59 quent entwickelt hat (I: Ja). Das heißt also, wir bilden, wir haben eine enorm hohe Ausbildungsquote. Wir haben
60 im Moment 20 Auszubildende hier im Unternehmen (I: Ja), ja, und wir machen einen sehr großen Aufwand zu
61 dem Thema Ausbildung. Also, wir hatten letztes Jahr, also für den Jahrgang 2022, hatten wir bis Januar 260 Be-
62 werber über alle sechs Standort allerdings. Von Standhaus zu Haus total unterschiedlich und aus diesen jungen
63 Leuten rekrutieren wir dann halt in der Folge auch den Nachwuchs und unsere Führungsmannschaft. Die ist im
64 Moment, ich muss jetzt spekulieren. Ich sage mal, unser Controller, unser Dispochef und ich sind die Ältesten.
65 Wir sind 55 und die Riege der Filialleiter, die sind Mitte 30 (I: Okay), ja. Also wir haben für ein Unternehmen ein
66 relativ junges Durchschnittsalter. Das ergibt sich daraus, dass wir halt seit 30 Jahren extrem konsequent ausbilden.

67
68 I: Ja, okay, das ist ja, sage ich mal, schon erstaunlich, wenn man das so sagen kann, weil, ich sage mal, für andere
69 Mittelständler, fast jedes Unternehmen, ist es ja sehr schwierig mittlerweile.

70
71 E20: Ist bei uns auch so. Wenn Sie jetzt einen Experten haben wollen (I: Ja, okay), dann kann mir das auch pas-
72 sieren, dann musst du einen suchen und das ist aufwendig.

73
74 I: Okay, also bilden Sie sich eher die Experten selbst aus?

75
76 E20: Genau (I: Ja), genau, manchmal ist das so, dadurch, dass, wir haben in den letzten fünf Jahren zwei Filialen
77 übernommen und da stößt du dann oft auf einen Mitarbeiterstamm, der ist entweder überaltert, ja, oder er hat nie
78 ausgebildet und dann ergeben sich in solchen Positionen dann auch wieder, dann musst du dann auch wieder
79 gucken.

80
81 I: Okay, ja, erstes Themenfeld oder zweites Themenfeld bei mir. Das wurde mir schon gesagt, ist relativ theoretisch
82 überschrieben mit „Quellen der dynamischen Fähigkeiten des Managements“. Was ich damit meine, ist persönlich
83 auf Sie bezogen, wenn Sie sich selbst als dynamisch bezeichnen würden, was meinen Sie, wo stammt das her? Ist
84 das Charakter? Ist das irgendwie aus der Familie gekommen? Oder.

85
86 E20: Also, Sie werden. Ich sage dann immer. Ich bin ja quasi in ein Unternehmen geboren worden und als ich
87 angefangen habe, da waren wir ganz klein, irgendwie 6 Leute und du hast aber, ich sage mal, diesen Wunsch etwas
88 zu verändern, der liegt in dir drin. Die Dinge zu verbessern, das liegt auch in dir drin, aber da kommt dann eben
89 halt Erfahrung hinzu und ich muss sagen, wir hatten auch das große Glück, dass wir mit einem Hersteller, mit
90 Toyota, weiß nicht, ob Sie den Toyota-Weg kennen oder die Toyota-Managementprinzipien (I: Ja, ja, doch). Die
91 haben wir, jahrzehntelang haben die uns begleitet (I: Okay) und da will ich Ihnen ein Beispiel nennen. Wir sind
92 vor. Also, wir machen ganz viel, ich sage Ihnen, wir liegen, jedes Jahr liegen unter dem Mikroskop beim Hersteller,
93 aber die haben auch Projekte, die hochsinnvoll sind. Also, wir sind vor drei Jahren wurden wir für Europa ausge-
94 wählt für ein Best Retail in Town-Projekt. Da sind wir mit der ganzen Führungsmannschaft, 11 junge Leute und
95 ich, nach England gefahren. Dann waren wir an dieser Universität, Loughborough. Da sind wir in den Toyotawer-
96 ken gewesen und du gehst ans Band (I: Ja), ja. Du wirst von Toyotamanagern, die nichts anderes wie Qualität
97 machen oder nur Personal machen, von denen unterrichtet und das sind Dinge, muss ich wirklich sagen, die kenne
98 ich von anderen Herstellern überhaupt nicht und da muss man sagen, das ist bei diesem Hersteller im Besonderen
99 einmalig (I: Okay). Also, insoweit ist das Ganze halt, wenn man sagt, ich bin dynamisch, das würde ich mir so
100 nicht zuschreiben. Ich würde eher sagen, ich versuche, einigermaßen stetig zu arbeiten und neugierig zu bleiben
101 (I: Ja, ja) und die richtigen Mitarbeiter zu haben.

102
103 I: Ja, das ist interessant, weil natürlich habe ich von Toyota dieses lean oder agil sein, schon gehört, das wird auch
104 an der Uni so gelehrt, also auch in Münster, jetzt in Siegen auch, ja. Wusste ich, also, wusste ich gar nicht, dass
105 das dann wirklich so konkret auch verfolgt wird.

106
107 E20: Ja, aber wir hatten da ein Riesenglück. Also, wir waren Pilot für (I: Ja, okay), Einzige aus Deutschland, die
108 da mitmachen durften und das ist so interessant und die Prinzipien, MUDA, MUDA heißt Verschwendung (I: Ja,
109 genau). Verschwendung, aber nicht nur im Sinne von Müll produzieren, sondern auch Verschwendung von Ar-
110 beitszeit, von Mitarbeitervermögen, ja, und der, der Ansatz da ist ein völlig anderer wie rational, rational, rational,

111 sondern eher ich versuche, den Menschen die Arbeit wegzunehmen, die MUDA sind, die überflüssig sind (I:
112 Okay). Da könnte ich Ihnen jetzt ganz viele Beispiele nennen, aber das führt jetzt zu weit (I: Ja). Ja, oder Genchi
113 Genbutsu, geh' zur Quelle, ja. Das heißt also, wenn du ein Problem hast, ja, und selbst wenn du der Manager in
114 der obersten Hierarchie bist, geh' zum Problem. Lass' dir das nicht durch sieben Instanzen berichten, geh hin und
115 guck' es dir an (I: Ja, okay). Jeder Manager in diesem Konzern, der muss am Band gestanden haben.

116
117 I: Okay, also ist die Dynamik oder diese Art der Dynamik auch wirklich Teil des übergeordneten (I: Genau) Kon-
118 zepts. Also, das ist, okay, das ist ja interessant, weil Unternehmenskultur, jetzt – sage ich mal – im Mittelstand,
119 Familienunternehmen, ist selten etwas, was bewusst gedacht oder beeinflusst wird, aber dann ist das ja ganz inter-
120 essant. Ich meine, das ist auch wahrscheinlich eine Spezialität von Ihrem Betätigungsfeld.

121
122 E20: Also, Sie können Sich auf unserer, wenn, wenn Sie das interessiert und wenn das nicht zu weit führt. Wir
123 haben zum Beispiel unsere eigenen Prinzipien zum Thema Mitarbeitergewinnung (I: Ja). Die haben wir hier auf
124 unserer Seite und unsere Unternehmensgrundsätze. Da sehen Sie so ein bisschen, das haben wir mal formuliert (I:
125 Ja) vor drei, vier Jahren. Da sehen, unsere Unternehmensgrundsätze. Wir möchten für den Händler, der für den
126 Kunden beste Händler der Stadt eben. Wir sind Gebrauchtwagenhändler im An- und Verkauf. Familienunterneh-
127 men in der Region Südwestfalen, Limburg. Wir leben von den Menschen in der Region und für die Menschen in
128 der Region. Wir sind offen für Wandel. Wir stellen uns dem Wandel (I: Ja). Also, wir haben das intern und dann
129 eben auch Toyotaprinzipien. MUDA, Vermeidung von Verschwendung und Müll, ökologische Nachhaltigkeit.
130 Jeder Mensch ist wichtig für den Erfolg des Ganzen. Also, das sind schon so Prinzipien, die haben wir uns gegen-
131 seitig auch, die haben wir gemeinsam entwickelt.

132
133 I: Ich meine, das ist ja schon deutlich mehr, als die meisten in dieser Unternehmensgröße machen (E20: Ja, mög-
134 licherweise), aber es muss auch bewusst implementiert werden (E20: Ja, ja) von oben.

135
136 E20: Sie, der Mitarbeiter, der eingestellt wird, der bekommt die Unterlagen (I: Ja, okay). Also, dass er auch weiß,
137 was meinen wir eigentlich damit.

138
139 I: Ja, okay, das hat mir schon sehr geholfen, aber ich meine, Sie haben gesagt, Sie wollen neugierig bleiben, das
140 ist ja Teil der Dynamik. Was würden Sie denn vielleicht auch Beispiel aus den letzten Jahren oder Jahrzehnten
141 sagen, wo Sie mal sehr dynamisch waren, so als Beispiel? Ganz persönlich auch.

142
143 E20: Das ist in der Selbstbetrachtung, ich neige nicht dazu (I: ja, ja), mich persönlich da zu überhöhen.

144
145 I: Ja, im Unternehmenskontext sage ich jetzt mal. Also, es ist mir jetzt nicht auf Selbstlob ausgelegt, sondern.

146
147 E20: Also, ich glaube, für unser Unternehmen gab es so ein paar Meilensteine. Das erste war, wir haben 1995,
148 haben wir einen Gebrauchtwagenplatz entwickelt. Wir haben gesagt, wir gehen ganz weg von den klassischen
149 Konzept wie sie überall sind, du kaufst jetzt einen Gebrauchtwagen, gehst auf den Schotterplatz und nimmst ihn
150 mit. Wir haben gesagt: „Nein, ich möchte ein Park Through, ein Drive Through-System haben. Das sehen Sie zum
151 Beispiel in Kreuztal. Das hat unsere Geschäftszahlen enorm entwickelt. Alle anderen hier, weiß nicht was, der
152 [Konkurrent], der [Konkurrent], wie sie alle heißen, haben geteerte Plätze. Da steht dann so ein Auto, mehr oder
153 minder schön präsentiert. Wir hatten eine große Gartenanlage. Das hat unser Wachstum extrem vorwärts gebracht.
154 Dann war ein wichtiger Punkt der Mut zur Filialisierung. Das kam 1997 nach Olpe, ist uns schwergefallen zu
155 Beginn, war aber so ein Step, wo wir, ich sage jetzt mal, vom lokalen Einzelhändler gekommen sind, wir filiali-
156 sieren jetzt. Das war auch ein Riesenschritt. So, und dann ist die Entwicklung halt weitergegangen. Dann haben
157 wir Dinge entwickelt wie zum Beispiel die 7 Jahresgarantie. Da waren wir der erste Händler deutschlandweit, der,
158 jetzt muss ich mal überlegen, 2004 so etwas aufgesetzt hat. Das war noch mal so ein Boost. Da haben wir also
159 gesagt: „Wenn Sie bei uns einen Yaris kaufen, haben Sie 7 Jahre Garantie!“ (I: Okay) Ja, das haben wir intern
160 abgebildet, glaube ich, auch ganz gut über Rückstellungen, über interne Prozessrichtlinien. Das waren so Dinge,
161 wo wir sehr innovativ waren, aber ich möchte das nicht immer auf mich alleine beziehen, sondern da waren auch
162 viele von unseren Mitarbeitern einfach dabei, von unseren Filialleitern, Aftersales-Verantwortliche, die eben auch
163 den Gedanken haben und dann gab es einen sehr großen Einschnitt für uns. Das war 2015. Wir waren damals
164 sechstgrößter Händler in Deutschland, weil wir über 19 Standorte verfügt haben in der, in Südwestfalen. Das waren
165 4 eigene und 15 – nennen wir es mal – Unterhändler. Dann wurde die zweite Distributionslinie, Distributionsstufe
166 gekappt (I: Okay), ja, und wir fielen dann von 2000 Einheiten zurück auf 800, ja. Das heißt also, du hast einen
167 Apparat aufgebaut für 50 Millionen Umsatz und fällt zurück auf 30. Was tust du da? Und da muss ich sagen, da
168 haben wir in der Führungsmannschaft das Projekt Autohaus [Unternehmen 20] 2.0 aufgesetzt und da haben wir
169 innerhalb von Jahresfrist das Unternehmen gedreht. Also, von einer ganz großen Abhängigkeit vom Großhandel,
170 was ja wenig Personal, nur viel Kapital erfordert, auf einen Einzelhändler und da haben wir den ganzen Bereich
171 über uns durchdekliniert, Gebrauchtwagenhandel, Neuwagenhandel, Einführung von Doku, also von digitaler Ar-
172 chivierung. Waren wir einer der ersten Autohändler in Südwestfalen, die das gemacht hat. Also wir haben dann

- 173 Projekte, die sind aber von Mitarbeitern eingebracht worden in dieser Diskussion. Ich glaube, das zeichnet uns
174 aus.
- 175
- 176 I: Ja.
- 177
- 178 E20: Also, die guten Ideen, ich sage mal, die kommen jetzt nicht von mir alleine, sondern wir sitzen zusammen
179 und jeder kriegt seinen Part oder jeder sagt: „Hier, was willst du machen?“ (I: Ja) Und so hat sich das dann entwi-
180 ckelt und da haben wir viele Dinge verändert.
- 181
- 182 I: Okay, ja, das wäre sowieso eine meiner Fragen gewesen, welche Rolle denn Ihre ist in Innovationsprozessen?
183
- 184 E20: Ich stelle meist die Fragen (I: Ja), ja, und wir haben halt ein Mitarbeiter-, ein Führungsteam, die auch viele
185 Fragen stellen, die aber viel näher an den Details dran sind und ich mache sicherlich so Ideen, wenn wir sagen, wir
186 setzen jetzt irgendein neues Konzept um. Da gebe ich oft den Anstoß (I: Ja) und dann habe ich aber auch meine
187 Experten. Wir haben vor dreieinhalb Jahren haben wir die Stelle des Aftersalesleiters neu eingeführt. Das war,
188 irgendwie haben wir es gehant, Toyota hat intern umstrukturiert und wir waren im Grunde ein Jahr voraus (I: Ja).
189 Ja, die haben also bis dato haben die ihre Leute immer in jede einzelne Filiale geschickt und haben dann quasi bei
190 uns zu Ineffizienzen geführt. Da haben wir gesagt: „Nein, wir fassen das zusammen. Der Filial-, der Aftersales-
191 verantwortliche von Kreuztal macht das für alle anderen zusammen.“ Da waren wir der Zeit auch voraus (I: Ja)
192 und so, so entwickeln sich dann die Prozesse.
- 193
- 194 I: Ja, würden Sie denn sagen, dass Ihr Geschäftsfeld, in dem Sie tätig sind, immer komplexer wird?
195
- 196 E20: Aber dramatisch (I: Und wie). Dramatisch.
- 197
- 198 I: Und wie kann man damit umgehen in der Geschäftsführung?
199
- 200 E20: Da kann man eigentlich nur mit umgehen, vor drei Jahren, standen wir vor der Frage, was machen wir ei-
201 gentlich mit Social Media und so etwas und da war meine Tochter halt noch im Bachelorstudium und dann hat die
202 gesagt: „Mach‘ ich!“ Und das war zum Beispiel ein Segen, weil die Vorgehensweise, ich weiß nicht, ob Sie mal
203 auf der [Unternehmen 20] offiziell oder [Unternehmen 20]-Facebook-Seite waren (I: Ja, ja), keine Ahnung. Auf
204 jeden Fall, das ist, ist, macht meine Tochter. Da habe ich jemand, der ist da wieder der Experte. Kann ich nicht.
205 ich weiß, wie wichtig das ist, kenne die Hintergründe auch, aber ich weiß nicht, wie man es macht.
- 206
- 207 I: Okay, und, also, genau, meine Frage ist, wenn Sie denn – sage ich mal – diesen Anstoß geben, woher kriegen
208 Sie die Impulse? Zum Beispiel diese Meilensteine, die Sie beschrieben haben, sind Sie in Netzwerken oder lesen
209 Sie viel, kommt das extern?
210
- 211 E20: Ich lese, ich lese extrem viel, bin gut vernetzt, würde ich mal sagen, in der Toyota-Welt, aber auch, ich sage
212 mal, ich sage mal in der nationalen Fachpresse. Da habe ich gute Kontakte auch zu den Redaktionsleitern et cetera
213 und da bin ich immer sehr offen und dann kommen Ideen von unseren Mitarbeitern, von meiner Frau, von meiner
214 Tochter und das Ganze insgesamt gibt halt immer wieder neue Anstöße.
- 215
- 216 I: Ja, und, ja, welche Rolle spielt das, dass Sie sowohl Eigentümer als auch Geschäftsführer sind für Innovations-
217 prozesse?
218
- 219 E20: Ich kann halt schnell entscheiden (I: Okay). Das heißt also, wenn wir etwas wollen, dann können wir machen.
220 Da spielt natürlich auch Möglichkeiten. Du musst die Menschen haben, die es tun. Ich habe. Also im Moment
221 könnten wir vor lauter Projekten. ich lehne im Moment auch Projekte ab. Das heißt, wenn Sie von anderen Her-
222 stellern, ich sage mal, angefragt werden, dann lehnen wir ab, weil wir sagen: „Wir möchten eine bestimmte. Wir
223 haben eine Strategie.“ Das führt jetzt hier zu weit, aber wir überlegen schon, was machen wir und was machen wir
224 nicht.
- 225
- 226 I: Also, wie flexibel sind Sie denn in Ihrer Strategie?
227
- 228 E20: Dieser Plan da hängt seit 2002 da. Das war die Vision. Ich glaube halt, dass ein Unternehmen. Sie müssen
229 als, als Autohändler in dieser Branche müssen Sie eine Idee haben und die Idee heißt, du musst eine optimale
230 Unternehmensgröße erreichen. Du musst unter einer bestimmten Platzierung bei deinem Hersteller rangieren und
231 du musst ein geschlossenes Gebiet haben, dass idealerweise homogen ist und das haben wir vor 20 Jahren habe
232 ich mir die Karte mal machen lassen und da sehen Sie die Region Südwestfalen und Limburg. So definiert sich
233 das Gebiet und das waren bis 2015 19 Toyota-Standorte. Jetzt sind es noch 8. Davon sind 6 uns. Also wir haben
234 eine klare Strategie von der Netzabdeckung. Im Kundendienstbereich, im Verkaufsbereich haben wir die Strategie

235 zu sagen, hohe, höchste Kundenzufriedenheit für den Kunden, keine Rechtsstreitigkeiten et cetera. Also wir haben
 236 da unsere, unsere Ziele, hatte Sie ja auch eben bei den Unternehmensgrundsätzen gesehen.

237

238 I: Also haben Sie gar nicht vor zu wachsen in dem Sinne, haben Sie ja eben eindeutig gesagt, sondern es gibt ein
 239 Optimum.

240

241 E20: Doch, doch, also ich muss Ihnen sagen, man muss. Ich habe immer gesagt, ich mache eine zweite Marke,
 242 wenn ich meine, ich kann die Erste und wir haben halt das hat, das Projekt, was ich jetzt hier habe, das hat 15 Jahre
 243 gedauert und das ist der Horizont. Ich muss, eine Sache muss ich noch machen, ja, dann kann ich erst mal sagen,
 244 so wir haben eine optimale Gebietsabdeckung, weil Sie eben auch solche Dinge, meine Frau macht den Marke-
 245 tingbereich, das heißt, alle diese schönen Flyer, die Sie sehen, die Radiospots etc., diese klassische Kommunikation
 246 macht Sie. Das können wir vervielfachen. Ob ich 10000, ob ich meine Ideen auf 10000 Blätter drucke oder auf
 247 3000, spielt keine Rolle und du musst sie halt eben, man muss sich halt. Ich habe es halt so gemacht über so ein
 248 regionales Ziel. Ich habe gesagt: „Das muss das Ziel sein. Da müssen wir hin.“ Lege keinen Wert darauf, 6 Marken
 249 zu versammeln, ja, und alle halb gut zu machen, sondern unser Ziel ist es, geschlossenes Marktgebiet und Digita-
 250 lisierung. Da sind wir gut am Weg, gar nicht schlecht aufgestellt. Also, wir möchten eigentlich ein geschlossenes
 251 Gebiet haben, dass wir optimal bearbeiten können.

252

253 I: Sie hatten ja eben schon gesagt, Sie sind der, der auch Innovationsprozesse anstößt, aber auch Fragen stellt (E20:
 254 Viele Fragen). Was sind denn sonst so Ihre Rollen, die Sie im Unternehmen übernehmen müssen?

255

256 E20: Ich würde sagen, ich bin oft ein Coach und oft der, mit dem sich dann meine Filialleiter und meine leitenden
 257 Mitarbeiter eben auch mit austauschen. Ja, das heißt, wir stellen Fragen, ich kontrolliere natürlich auch. Das heißt,
 258 ich fahre jeden Freitag, bespreche ich mich mit jeder einzelnen Filiale, ob das Tagesgeschäft ist. Jeden Dienstag
 259 haben wir Verkäufersgespräche und jeden Dienstag haben wir Filialeitersgesamtbesprechung. Also, wir stellen.
 260 Meine Aufgabe ist vor allen Dingen, viele, viele Fragen zu stellen und dann auch Dinge gegenüber den Herstellern
 261 und den Banken und allen möglichen in Gang zu setzen, wo ich aber die Informationen von unserem Team brau-
 262 che.

263

264 I: Ja, und wenn man jetzt auf die Unternehmensstruktur, vielleicht auch die verschiedenen Standorte, Verantwor-
 265 tungsbereiche guckt, wie halten Sie das denn flexibel? Also, strukturell, hierarchisch?

266

267 E20: Wir haben eine sehr flache Hierarchie, als, könnte Ihnen unser Organigramm zeigen. Also, im Grunde haben
 268 wir fünf, sechs Menschen als Stabsfunktion. Das heißt, also, das ist einmal Buchhaltung, da sitzen drei Mitarbeiter.
 269 Wir haben meine Frau im Marketing, meine Tochter in digitalen Geschichten und wir haben eine Disposition. Das
 270 ist zentral und wir haben einen Aftersalesleiter, der neben seiner Funktion als Aftersaleschef für (Unverständlich,
 271 21:42)) diese Dinge koordiniert und dann haben wir die Filialleiter. Wir tun viele Dinge halt in diesem zentralen
 272 Bereich, aber die Filialleiter übernehmen auch eigene Aufgaben und die sind dann eben disziplinarisch und fach-
 273 lich ihrem Team vorgesetzt. Also, sehr flache Hierarchien (I: Okay). Die verkaufen da auch mit zum Teil.

274

275 I: Ja, was würden Sie denn sagen, was ist Ihr Wettbewerbsvorteil gegenüber vergleichbaren Unternehmen?

276

277 E20: Ich würde sagen Schnelligkeit und Stetigkeit (I: Ja) und auch eben, ich muss sagen, auch die, eben diese
 278 Neugierde, ja. Also dieses Genchi Genbutsu, geh' zur Quelle und überlege, was du besser machen kannst.

279

280 I: Welche Rolle spielt es, also, wie wichtig ist noch dieses Label, sage ich mal, Familienunternehmen?

281

282 E20: Ich glaube, das ist sehr wichtig. Also, das hat, muss ich sagen, in den letzten. Also, bisher war das immer so:
 283 Ich bin jeden Freitag durch alle unsere Häuser gezogen. Jetzt hat diese zwei Jahre Corona, das war echt doof. Ja,
 284 weil wir haben konsequent die Häuser getrennt. Wir haben überhaupt keinen. Ich war in Siegen und die Filialleiter
 285 waren in Ihren Häusern. Das hat. Das war eine Belastung für uns, aber ich glaube, das Label Familienunternehmen
 286 ist für die Mitarbeiter auch wichtig, sehr wichtig sogar. Wir haben auch so gut wie keine arbeitsrechtlichen Strei-
 287 tigkeiten. Also, wir haben in meiner gesamten Amtszeit, habe ich hier ein einziges Mal irgendeinen arbeitsrecht-
 288 lichen Prozess gehabt in den dreißig Jahren. Also, wir regeln immer die Dinge so (I: Ja). Das wissen Menschen.
 289 Ich sage das immer, wissen Sie, meine. Die Aufgabe unserer Führungsmannschaft ist es, jeder, der bei Toyota
 290 arbeiten will, eine Chance zu geben. Das heißt, wenn du drin bist und hast die Lehre gemacht, dann sind wir dafür
 291 verantwortlich, dass du auch einen Job haben kannst.

292

293 I: Haben Sie denn eine sehr lange Betriebszugehörigkeit?

294

295 E20: Ja.

296

297 I: Okay.

298

299 E20: Hat sich natürlich dadurch geändert, dass du neue Filialen dazubekommen hast (I: Ja). Also, die Kernmann-
300 schaft, die ist sehr loyal. Du hast aber natürlich. Also ich sage mal, wir haben Häuser, da hast du 0 Fluktuation,
301 sogar Jahre, Null (I: Ja). Das wird aber auch mehr. Muss man ganz klar sagen und dann hast du Häuser, die extrem
302 gewachsen sind, da hast du eine höhere Fluktuation.

303

304 I: Ja, und wie gehen Sie mit so etwas wie, ja, ich sage mal, Wissensmanagement um in dem Sinne, dass man
305 versucht, weniger abhängig zu werden von einzelnen Personen? Wenn die jetzt austreten, geht ja auch Wissen
306 verloren.

307

308 E20: Also, ich muss Ihnen sagen, da war für uns Corona in vielerlei Hinsicht nützlich. Also, wir haben seit Corona.
309 Wir sind den digitalen Medien gegenüber immer sehr offen gewesen, aber ich habe die Meinung vertreten, Ver-
310 käufer müssen mal einmal im, einmal in der Woche zusammen alle müssen wir uns sehen, weil dann mehr kreative
311 Dynamik entsteht. Konnten wir nicht. So und dann machen wir, jetzt machen wir es wieder einmal im Monat vor
312 Ort. Ansonsten immer online. Du kannst Prozesse implementieren und Schulungen zum Beispiel machen wir jetzt
313 ganz oft online. Das heißt also, dann transportieren wir dieses Wissen. Wir haben sogar jetzt ein Projekt. Toyota
314 bietet allen Kunden, die Toyota fahren 10 Jahre Garantie (I: Ja). Das ist ein solches bürokratisches Monster gewe-
315 sen, was Toyota uns da aufgebürdet hat und Monat für Monat gab es neue Regelungen und zwei aus unserem
316 Führungsteam haben das Ganze zusammengefasst und dann haben wir eine Online-Schulung dazu und das versu-
317 chen wir immer öfter zu machen. Eine Stunde, eineinhalb Stunden, damit du dieses Wissen auch nach unten be-
318 kommst. Denn wenn nur 15 Leute wissen, was wir alles können, hast du nichts gekonnt.

319

320 I: Ja, Sie hatten schon die Bürokratie angesprochen in den ganzen oder in vielen anderen Interviews war das eine
321 Hürde der Flexibilität, die auch in Zukunft vermutlich noch steigen wird. Sehen Sie noch, sehen Sie nur diese
322 Hürde oder sehen Sie noch deutlich andere, die Sie einschränken in Zukunft?

323

324 E20: Ja, Bürokratie ist ein Masterthema. Ich glaube, da muss in der Bundesrepublik was geschehen. Ja, ich meine,
325 ich weiß, bei den Banken ist es nicht anders. Das ist bei den, bei allen möglichen Unternehmen nicht anders, ja.
326 Da braucht es wirklich eine Erleichterung für uns, weil du dich mit so viel bürokratischem Mist. Nicht nur gegen-
327 über den Behörden, sondern auch gegenüber deinen Geschäftspartnern befassen musst. Das ist eine Riesenburgel.
328

329

329 I: Sind Sie denn von Ihren Kunden, wenn man das jetzt als externen Impuls, natürlich arbeiten Sie mit denen
330 zusammen, sieht, sind Sie von denen abhängig oder können Sie auch noch selbst Impulse setzen?

331

332 E20: Das verstehe ich nicht, die Frage.

333

334 I: Also, genau, meine Frage, manchmal formuliere ich es auch so: Sind Sie eher Getriebener oder sind Sie mehr
335 Antreiber in Ihrem Geschäftsfeld? Können Sie selbst auf dem Markt Impulse setzen?

336

337 E20: Ich würde sagen 50:50. Also, die Hersteller – wir haben ja zwei, glücklicherweise nur zwei – (I: Ja), ja,
338 überstülpen Ihnen so viel, dass du am Ende nur entscheiden kannst: Mach‘ ich oder mach‘ ich nicht. Die Maß-
339 nahme oder die. Viele kleine Händler, die geben auf. Die sagen: „Mach‘ ich nicht mehr.“ Können wir nicht. Dafür
340 sind wir zu, wir müssen das machen, aber es gelingt uns auch immer wieder, selbst Impulse zu setzen durch Akti-
341 vitäten. Als wir das letzte. Die letzte große Geschichte, die wir gemacht haben, die war zum Beispiel in der City
342 Galerie, da hatten wir einen Store. Weiß nicht, ob Sie das mitbekommen haben (I: Ja, ich bin selten in der City
343 Galerie). Das war im August, eigentlich wollten wir bis Oktober ein Outlet machen (I: Ja). Das hat so eingeschla-
344 gen, dass unsere Verkäufer gesagt haben: „Lasst uns das mal zwei Monate verlängern.“ (I: Okay) Ja, also das hat
345 bundesweit Interesse hervorgerufen, weil wir es nicht so gemacht haben, da nette Studenten hinzustellen, sondern
346 meine Frau, meine Tochter hatten den Laden. Das war ein echtes Verkaufslokal mit einer extrem aufwendigen und
347 Innenausrüstung, die dann trotzdem einfach war. Jeder Verkäufer, der da gearbeitet hat, der hatte seinen Laptop
348 dabei. Der ist ins WLAN der City Galerie gegangen und konnte mit seinen Kunden kommunizieren, als ob er am
349 Schreibtisch sitzt.

350

351 I: Also war das wie so ein Pop-Up-Store

352

353 E20: Genau.

354

355 I: Ja, gut.

356

357 E20: Aber deutlich anspruchsvoller wie das, was sie vielleicht von Polestar oder Tesla kennen.

358

- 359 I: Genau, also von Tesla kenne ich das, wenn dann auf einmal ein Tesla im Einkaufszentrum steht.
360
- 361 E20: Genau, und das hier war. Können Sie mal googlen, da gibt, ist viel drüber geschrieben worden. Das waren
362 so Dinge, die wir gestaltet haben (I: Okay). Wir haben das so ein bisschen aus der Not. Wir haben letzten Jahr 60
363 Jahre Jubiläum gemacht, hatten ganz viel vor, ja, und konnten eigentlich nur Marketing machen und dann kam
364 diese, dann haben meine Frau und ich, „Verdammt noch mal, jetzt machen wir das Projekt Pop up Store!“ Und
365 das war der Hammer. Wir haben in diesem Zeitraum, ich weiß die Zahlen nicht mehr ganz genau, 20000 Besucher
366 gehabt. Unvorstellbar! Die haben Sie, wenn Sie alle sechs Häuser zusammennehmen und alle Veranstaltungen im
367 Jahr zusammenrechnen, nie so viele Besucher, keine Kunden oder Besucher.
368
- 369 I: Ich meine, bei Ihnen ist ja auch tatsächlich ein Großteil der Familie hier engagiert. Kommt es da auch manchmal
370 zu Reibereien, sind die nur produktiv oder können das auch Hemmnisse sein?
371
- 372 E20: Also, meine Frau und ich sitzen hier im gleichen Büro und meine Frau, die bremst mich schon mal. Manchmal
373 wachen Sie ja morgens auf und meinen, Sie haben eine sensationelle Idee, aber dann sagt da jemand: „Noch mal
374 drüber nachdenken.“ Nein, ich finde das produktiv, muss ich sagen.
375
- 376 I: Okay, alles klar. Wie sehen Sie denn das Verhältnis von stabilem und stetigem Wachstum, das Wort haben Sie
377 ja auch schon benutzt, die Stetigkeit, und Schnelligkeit. Oft ist das ja auch manchmal, also, oft wird das ja auch
378 eher als Gegensatz gesehen, Flexibilität und Stabilität.
379
- 380 E20: Nein, das sehe ich nicht. Also das ist. Du musst in der Lage sein, schnell zu erkennen, wo eine Möglichkeit
381 ist, aber nicht hinter jeder Gelegenheit hinterherzurrennen, ja, und lieber einmal mehr prüfen und dann machen (I:
382 Ja) und das Basisgeschäft. Wir sind im letzten Jahr zum Beispiel, wir sind wirtschaftlich durch beide Corona-Jahre
383 ganz gut durchgekommen und das war ein Stück weit auch davon, dadurch erklärt, dass wir den Geschäftsbereich
384 Aftersales, das ist ein sehr stabiler Geschäftsbereich, um den haben wir uns noch mehr gekümmert wie sonst (I:
385 Okay) und da waren die Dinge, da haben Sie stetig drin, aber auch da musst du halt immer wieder gucken, wie ist
386 denn eigentlich jetzt die über Whatsapp die Termin, machen wir jetzt per Whatsapp eine Terminanfrage oder
387 machen wir es nicht oder machen wir es im IT. Ja, das sind so Dinge, wo man sagt: „Da sind wir total neugierig
388 und offen, springen aber nicht auf jedes Pferd.“ (I: Ja) Also, es ist so eine Waage.
389
- 390 I: Okay, und ich weiß nicht, ob ich das schon so angedeutet habe, aber wie viel oder was für eine Rolle spielt denn
391 Intuition oder Bauchgefühl bei Ihren unternehmerischen Entscheidungen?
392
- 393 E20: Für die Entwicklung einer Idee ist das ungefähr einen Drittel wert. Den Rest musst du dann halt systematisch
394 entwickeln (I: Ja) und dann entscheiden machen oder lassen. Aber oft weiß ich, das hat bei einem Studenten. Ich
395 hatte jetzt, wie gesagt, ich habe jetzt ein großes Projekt abge-, zwei große Projekte, die auf den ersten Blick inter-
396 ressant schienen, hatte ich kein gutes Bauchgefühl (I: Okay), habe ich auch gesagt.
397
- 398 I: Ja, also ist es vielleicht so auch eine der ersten Hürden, die so ein Projekt überwinden muss und (E20: Genau),
399 weil ich meine, das ist ja auch verbunden mit dieser Entscheidungsgewalt, sage ich mal, die bei Ihnen liegt als
400 Eigentümer und als Geschäftsführer, dass Sie das so machen können.
401
- 402 E20: Möglicherweise.
403
- 404 I: Und könnte das auch ein Erfolgsgeheimnis sein?
405
- 406 E20: Vielleicht.
407
- 408 I: Okay.
409
- 410 E20: Es macht es auf jeden Fall leichter.
411
- 412 I: Was würden Sie denn sagen, jetzt vielleicht auch so zum Abschluss des Gesprächs, was ist Ihr persönliches oder
413 das Erfolgsgeheimnis Ihres Unternehmens über die Jahre hinweg? Sie sind ja jetzt schon.
414
- 415 E20: Carpe Diem (I: Okay), nutze den Tag (I: Ja). Also wissen Sie, es kommt nicht darauf an, Sie können im
416 Moment. Sie werden, Sie werden, man muss fast schon sagen, belästigt von allen möglichen neuen Plattform und
417 Marketingstart-ups, die Ihnen allen sagen, dass Sie die sensationellsten Ideen haben und eine Erfolgsgarantie haben
418 und da muss man die Spreu vom Weizen trennen und nicht zu schnell hinter jeder Sache her sein, aber wenn du
419 entschieden hast, dann musst du machen. Das ist so ein bisschen unser Prinzip (I: Okay, ja). Ja, wichtige Idee

- 420 erkennen und wenn du sagst, du willst was machen, dann mach‘ es richtig, dann aber auch konsequent umsetzen
421 (I. Ja). Wir machen viele Dinge, von denen andere Autohändler sagen, geht nicht.
422
- 423 I: Und das, ich meine, Sie haben zwar über 100 Mitarbeiter, aber würden Sie da auch einen Vorteil , sage ich mal,
424 in der geringeren Größe als (E20: Ja). Okay, oft habe ich natürlich den Vergleich mit dem großen Tanker und dem
425 kleinen Segelboot gehört.
426
- 427 E20: Wir sind wahrscheinlich irgendwo dazwischen.
428
- 429 I: Ja, okay, also Sie haben praktisch momentan Ihre optimale Größe, würden Sie sagen?
430
- 431 E20: Also, ich würde sagen, so wie wir im Moment aufgestellt sind, wenn ich nichts mehr machen würde, reicht
432 das vielleicht noch 5 Jahre.
433
- 434 I: Immerhin fünf Jahre.
435
- 436 E20: Man muss halt. Wissen Sie, das ist auch schwer zu sagen, ist sehr spekulativ (I: Ja). Sie haben ja, Toyota hat
437 für uns einen Entwicklungsplan und ich weiß, was die bis 2025 von uns wollen (I: Okay). Das ist eine gewisse
438 Sicherheit. Bisher hat dieser Hersteller eine sehr gute Hand gehabt. Ob das Wasserstoff, ob das Hybrid ist, ob das
439 Plugin ist und demnächst kriegen wir auch die Elektrogefährte, also die rein batterieelektrischen Gefährte (I: Ja).
440 Also, das gibt einem schon Sicherheit, aber du musst halt auch ständig weiterentwickeln, immer wieder die Pro-
441 zesse verbessern.
442
- 443 I: Ja, und das ist aber eher etwas, das Sie stetig angehen und jetzt nicht radikal?
444
- 445 E20: Ist nicht meine Art und ich mache auch immer. Ich sage es immer, wenn ja die Hersteller, Banken, Lieferan-
446 ten, die haben manchmal super Ideen und wir sagen immer: „Statt drei Sachen anzufangen, machen wir eine rich-
447 tig.“
448
- 449 I: Okay, also ich habe alle Themen abgedeckt. Sie kennen ja jetzt ungefähr mein Themenfeld, wenn Sie jetzt sagen,
450 Sie haben noch etwas hinzuzufügen, dann gerne, ansonsten war es das von meiner Seite.
451
- 452 E20: Ja, wunderbar. Sie haben gute Fragen gestellt, ich bin gespannt, wann Sie alle durch haben.

Anhang 3.2.20: Interview 21

Transkriptionskopf Interview 21			
Datum:	31. Mai 2022	Expertenkürzel:	E21
Dauer (min):	34:41	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Telefonat	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 119: Transkriptionskopf Experteninterview 21

- 1 E21: [Expertin 21].
2
3 I: Hallo, hier ist Nico Mues.
4
5 E21: Ja, hallo.
6
7 I: Hi.
8
9 E21: Ja, pünktlich auf die Minute.
10
11 I: Ja, ja, vielen Dank erst mal, dass Sie sich Zeit nehmen für mich und mein Projekt hier.
12
13 E21: Ja, sehr gerne. Ich bin allerdings, also ich bin, halbtags gehe ich arbeiten und nachmittags bin ich dann mit
14 Kind und Hund zuhause, falls es mal laut wird oder Unterbrechungen notwendig sind, geht leider nicht anders.
15
16 I: Das ist kein Problem, also ich habe (E21: Gut) den nächsten Termin erst um 16 Uhr und so lange dauert es ganz
17 bestimmt nicht.
18
19 E21: Gut, nein, alles gut, dann schauen wir einfach mal, wie es abläuft.
20
21 I: Genau, also vorab, das ist halt so. Experteninterviews mache ich. Das bedeutet, ich mache eine Audioaufnahme
22 und tippe das nachher ab. Es wird aber alles anonymisiert (E21: Ja). Ist das in Ordnung?
23
24 E21: Ja, alles in Ordnung.
25
26 I: Okay, alles klar. Das muss ich nur vorher immer sagen (E21: Gar kein Problem). Genau, ich würde so vorgehen,
27 dass ich einfach kurz in ein paar Sätzen erkläre, was ich so überhaupt mache oder was meine, mein Forschungsziel
28 ist und dann legen wir auch schon los. Also, das Interview dauert auch nicht so lange. Ich habe mittlerweile einige
29 auch schon zum Glück führen dürfen, deswegen weiß ich auch, wie lange das ungefähr dauert. Also, es wird nicht
30 so umfassend sein (E21: Okay). Genau, also das, der Titel von meiner Forschungsarbeit, also das ist eine Dissert-
31 ation, heißt „Flexibilität im Mittelstand“ und, um genau zu sein, geht es eben um eigentümergeführte mittelstän-
32 dische Unternehmen. Also, mir geht es weniger um Größenklassen, Umsatz oder Mitarbeiterzahl, sondern dass
33 Eigentum und Unternehmensführung zumindest zu einem gewissen Teil in einer Hand ist und in einem ersten
34 Schritt hatte ich dafür eine statistische Umfrage gemacht, also, so etwas wie eine Regression mit Abhängigkeiten
35 und Koeffizienten und jetzt mache ich halt einige Interviews aus der gleichen Zielgruppe, also auch mit Eigentü-
36 merinnen und Managerinnen oder, die sagen mir immer geschäftsführende Gesellschafter und Gesellschafterinnen.
37 Genau, um zu gucken, was hinter den ganzen Zahlen steckt und ich habe jetzt schon mit Ihnen zusammen 23
38 Interviews, also so langsam neigt es sich auch dem Ende zu, habe ich genug, (E21: Ja) und, ja, so viel zum For-
39 schungsprojekt eigentlich. Also, es wird am Ende ein Buch, ein relativ dickes, ja, genau, und.
40
41 E21: Das machen Sie bei dem Herrn Stein, richtig?
42
43 I: Genau, mein Doktorvater oder ich arbeite auch beim Professor Volker Stein und mache auch Vorlesungen und
44 Seminare und so, genau.
45
46 E21: Ja, sehr schön. Dann haben Sie Betriebswirtschaft studiert, oder?
47
48 I: Genau, ja, also ich komme aus Siegen erwartungsgemäß, aber ich habe in Münster BWL-Bachelor und -Master
49 studiert und bin dann aber zurück an, nach Siegen nachher.

- 50
51 E21: Okay, gut.
52
53 I: Ja.
54
55 E21: Nein, super, gut, weiß ich Bescheid.
56
57 I: Alles klar, genau, das erste Themenfeld, das sind eigentlich nur die Rahmendaten, also, dass Sie kurz sozusagen
58 Ihr Unternehmen und Ihre Position vorstellen vielleicht auch hinsichtlich der Eigentümerstruktur oder der Größe,
59 aber das kann ganz kurz sein.
60
61 E21: Okay, ja, wie gesagt, wenn irgendetwas an Angaben fehlen sollte, können wir einfach sagen dann ergänzen
62 wir das noch. Ja, also wie gesagt, das Unternehmen ist ja [Unternehmen 21], eine GmbH und Co. KG. Wir bestehen
63 seit 1999, ja, sind jetzt in der zweiten Generation, haben mittlerweile 37 Beschäftigte und, ja, wir sind im Bereich
64 der mechanischen Bearbeitung unterwegs. Das heißt Zerspanung, wir drehen, bohren fräsen, sind also reiner Lohn-
65 bearbeiter, haben kein eigenes Produkt, sondern stehen wirklich nur für diese Dienstleistung. Genau, ja, wie gesagt,
66 GmbH & Co. KG, also eine Personengesellschaft haben wir und da darf ich mich als 100-prozentige Eigentümerin
67 bezeichnen.
68
69 I: Ja, alles klar, mehr brauche. Also, ich frage manchmal noch nach dem Exportanteil, weil der immer relativ
70 unterschiedlich ist bei den Unternehmen. Ist der bei Ihnen hoch oder eher so niedrig?
71
72 E21: Also, grundsätzlich sage ich ganz ehrlich, ist der Anfang des Jahres auf 0 gewesen und jetzt haben wir aber
73 einmalig ein großes Projekt mit Indien gestartet. Da liefern wir sehr viel für die Windindustrie Gehäuse hin, dass
74 wir da tatsächlich dieses Jahr einen Prozentsatz von über 20 Prozent generieren werden.
75
76 I: Ja, okay.
77
78 E21: Aber wie gesagt: Das ist ausnahmsweise.
79
80 I: Ja, ja.
81
82 E21: Ja.
83
84 I: Okay, ja, das wären so die Eckdaten und dann geht es eigentlich auch schon mit dem ersten Themenfeld bei mir
85 los. Genau, also ich hatte ja schon gesagt: Flexibilität im Mittelstand, aber vor allem natürlich in der Unterneh-
86 mensführung mittelständischer Unternehmen und ich habe eigentlich zwei zentrale Begriffe, und zwar einmal
87 dynamische Fähigkeiten und einmal Flexibilität. Vielleicht kurz zur Erklärung, wie ich das für mich aufnehme:
88 Also Dynamik ist für mich immer so ein Zeitablauf, dass man irgendwie schnell rechtzeitig reagieren und auch
89 antworten muss auf irgendwelche Umstellungen oder Chancen und Flexibilität ist eher, dass man sich Optionen
90 bereithält, vielleicht auch irgendwo Puffer hat und noch sich Möglichkeiten in der Hinterhand hält. Also, nur so
91 zur begrifflichen Abgrenzung (E21: Ja), weil das jetzt öfter gefragt wurde und das erste Themenfeld bezieht sich
92 auf, ja, die Hintergründe, also wenn Sie sich als dynamisch bezeichnen würden, was meinen Sie denn, wo kommt
93 das her? Sind das Erfahrungen? Wurden Sie irgendwie speziell ausgebildet oder sind Sie einfach der Typ dafür
94 oder sind das vielleicht Ihre familiären Erlebnisse?
95
96 E21: Ich würde tatsächlich sagen, dass das eben diese betriebliche Erfahrungen sind, die einen so dahin fast schon
97 zwingen, weil man sonst merkt, dass man ansonsten ganz schnell Chancen verpasst. Also, es ist jetzt nichts, was
98 ich, ich irgendwie. Ich habe auch studiert, was man da jetzt, wo ich jetzt sagen könnte, das habe ich mir irgendwo
99 da im Studium angeeignet oder da gelernt, sondern das ist wirklich jetzt so im Berufsalltag erlernt worden, aber
100 wie gesagt, aus so einer Zwangsphase heraus, weil man da, ich glaube, man muss diese Fähigkeit haben, ansonsten
101 kann man nicht am Markt bestehen.
102
103 I: Also, müssen, können Sie denn eher nur reagieren oder können Sie, sage ich mal, auch eigene Impulse mit Ihrem
104 Unternehmen setzen, also im Verhältnis zum Markt, sage ich jetzt mal?
105
106 E21: Strategisch auf jeden Fall (I: Ja). Ja, da sind wir gezielt und gewillt, Impulse zu setzen, aber im operativen
107 Bereich ist es eher schwierig.
108
109 I: Ja, Sie hatten ja gesagt, zum Beispiel dieses Projekt mit Indien, das wäre jetzt etwas einmaliges. War das etwas,
110 was so auf Sie, sage ich mal, so auf Sie zugekommen ist oder haben Sie das entwickelt, haben Sie eine Chance da
111 erkannt?

- 112
 113 E21: Nein, das war tatsächlich auch etwas, wo wir, also ich sage mal. Ich fange mal anders an, das war, sagen wir
 114 mal, ein Kunde, den wir schon seit Ewigkeiten haben und das ist ein sehr, sehr wichtiger Kunde für uns. Der hat
 115 uns, der möchte in Indien ein weiteres Werk eröffnen und hat uns gefragt, ob wir ihm helfen möchten. Wir hätten
 116 am liebsten Nein gesagt, weil wir, erstens fehlten uns die Erfahrungen mit dem Exportgeschäft. Dann ist Indien
 117 sehr speziell, was das Rechtliche betrifft, und, und, und. Wir haben den ganzen Transfer, also Schifftransport bis
 118 nach Hamburg und es kostet uns unheimlich viel Kapazität. Also, wir haben teilweise, wir haben 8 Maschinen und
 119 auf drei Maschinen läuft teilweise nur dieses Projekt. Von daher sind wir halt ein Stück weit in einer Abhängigkeit
 120 von dem. Das war uns natürlich alles bewusst. Wir haben aber nicht, ja, wir konnten nicht Nein sagen, weil es halt
 121 ein großer Kunde von uns ist und wir sind ein kleiner Fisch, ja, wie das so ist und wenn man da Nein sagt, dann
 122 suchen die sich jemand anderen und wir hatten einfach halt Angst, dass wir dann langfristig Aufträge von denen
 123 verlieren.
 124
- 125 I: Ja, also, wenn wir das jetzt so als ein Beispiel von, ja, einer dynamischen Aktion, sage ich mal, also wo Sie
 126 wirklich schnell auch mal vielleicht Ihre gegebenen Strukturen verändern mussten oder Ihre Prozesse nehmen
 127 (E21: Ja), welche Rolle haben Sie denn bei diesen, bei dieser Herausforderung ganz speziell gespielt?
 128
- 129 E21: Ja, was heißt ich ganz speziell? Also, Führung mache ich ja zusammen mit meinem Mann und wir beide
 130 waren dann halt die, die erstens dann entschieden haben ja oder Nein, wir machen es oder nicht und dann mussten
 131 wir beide natürlich komplett die, ja, die Möglichkeiten, Prozesse und so bei uns im Unternehmen kurzfristig, ja,
 132 anpassen. Wir sind dann auf drei Schichten übergegangen. Also, das waren dann natürlich so Sachen, die wir dann
 133 kurzfristig umstellen mussten.
 134
- 135 I: Ja, und wenn, also, sagen wir mal, Sie und Ihr Mann, Sie sind dynamisch, davon gehe ich jetzt einfach mal aus,
 136 was würden Sie denn sagen, wo sind Sie besonders dynamisch oder gibt es vielleicht auch noch andere Beispiele,
 137 wo Sie gemerkt haben: „Okay, da waren wir wirklich schnell.“
 138
- 139 E21: Einen Moment, einen Moment ganz kurz. jetzt fängt es schon an.
 140
 141 (E21 spricht mit ihrer Tochter (11:07-11:24))
 142
- 143 I: Alles gut.
 144
- 145 E21: Dauert dann beim (Unverständlich 11:25) gleich länger bei mir.
 146
- 147 I: Ach, das ist kein Problem.
 148
- 149 E21: Die Frage war, was uns, wo sind wir besonders dynamisch.
 150
- 151 I: Genau, also, genau vielleicht noch da der Hinweis, was ich jetzt auch schon gemerkt habe, manchmal sind das
 152 relativ abstrakte Begriffe, mit denen ich da um mich werfe, aber wenn Sie so etwas wie ein Beispiel haben wie
 153 eben das mit Indien, dann können Sie auch das sagen und dann ist das natürlich im Nachhinein meine Aufgabe,
 154 zu gucken, wo passen meine Begriffe dazu. Also, vielleicht die Frage noch mal: Wo glauben Sie, sind Sie ganz
 155 besonders dynamisch oder wo ist es auch erforderlich?
 156
- 157 E21: Ich würde das gerne beantworten mit grundsätzlich Entscheidungen treffen. Da sehe ich halt auch einen sehr,
 158 sehr großen Vorteil gegenüber größeren Konzernen, für die wir oft arbeiten. Also da läuft das ja oft über tausend
 159 Wege, ja, erstens bis der eine von dem anderen erfährt, wo ist das Problem und bis dann die Entscheidung getroffen
 160 werden kann. Bei uns ist das so, das Unternehmen, also die Leute kommen ins Büro zu meinem Mann und mir,
 161 Problem wird besprochen und dann muss die Entscheidung getroffen werden und das, glaube ich, ist schon ein
 162 sehr großer Vorteil, weil wir so, ja, auch flexibler arbeiten können und halt auch schneller (I: Ja). Es wird sofort
 163 entschieden und gut ist.
 164
- 165 I: Okay, also dann, das andere Themenfeld, was ja auch stark damit zusammenhängt, ist diese Flexibilität. Was
 166 macht Ihr Unternehmen als Ganzes, Sie hatten ja jetzt vielleicht schon die Kommunikations- und die Entschei-
 167 dungswege, auch die flachen Hierarchien wahrscheinlich angesprochen, was macht denn Ihr Unternehmen denn
 168 so als Ganzes flexibler, vielleicht auch in Abgrenzung zu großen Unternehmen, wie Sie gesagt haben?
 169
- 170 E21: Ja, also da können wir ja gerade wirklich die Begriffe wiederholen, die Sie jetzt gerade schon angeführt
 171 haben, ist ja einfach so (I: Ja). Ja, ansonsten, also wie gesagt, es ist. Ich denke fast, dass das damit wirklich schon
 172 gut getroffen ist. Wenn man das jetzt so allgemein halten möchte. Wo wir sehr, sehr großen Wert drauf legen, da
 173 weiß ich jetzt aber nicht, ob ich da zu speziell werde, sonst sagen Sie einfach Bescheid (I: Alles gut). Also, wir

174 haben, unser Ziel ist, dass wir möglichst flexibel reagieren können, wenn wir Probleme mit Maschinen haben.
 175 Also, wir haben zum Beispiel fünf Maschinentypen von einem Hersteller, das heißt, wir können ein Produkt auf
 176 fünf verschiedenen Maschinen herstellen. Das heißt, wenn mal eine ausfällt oder wie auch immer, dass wir da
 177 dann einfach uns Wege offen halten, flexibel reagieren zu können und genauso werden auch unsere Mitarbeiter
 178 ausgebildet. Also, jedem, den wir einstellen, sagen wir direkt, er bekommt keine feste Maschine, sondern wird
 179 mindestens an zwei Maschinen ausgebildet, damit mal ein Krankheitsausfall, Urlaubsvertretung, ja, Sie wissen,
 180 wie viel Zeit dadurch allein schon verloren geht, wir dann einfach kein Problem haben und sagen können: „Okay,
 181 dann setzen wir halt den Maschinenbediener A ein anstatt B.“ (I: Ja) Ja, also das war jetzt so sehr unternehmens-
 182 speziell beschrieben (I: Ja), ja. Genau.

183
 184 I: Was würden Sie denn – Sie hatten ja auch ganz am Anfang gesagt, 100 Prozent des Eigentums liegt auch bei
 185 Ihnen –, was würden Sie denn sagen, was Vorteile, aber auch vielleicht auch Nachteile dieser ja doch sehr, sage
 186 ich mal, machtvollen Position von Ihnen sind durch eben Eigentum und Unternehmensführung?

187
 188 E21: Ja, Vorteil ist ganz klar, dass ich niemanden irgendwie fragen muss, wenn mir irgendetwas in den Kopf
 189 kommt. Also, ich muss, ich kann, darf alleine entscheiden und habe dadurch natürlich auch viel, viel kürzere
 190 Entscheidungswege. Da ist natürlich ein Riesenvorteil, dadurch dass alles in einer Hand ist. Ja, das würde ich
 191 wirklich als wichtigsten Vorteil beschreiben. Nachteil vielleicht jetzt so spontan, wenn man gezwungen ist, sich
 192 eine Entscheidung noch dazuzuholen, ja, lernt man vielleicht auch andere Meinungen kennen (I: Ja). Also, dass
 193 man so ein bisschen Vor- und Nachteile besser abgewägt bekommt. Ich meine, so ein bisschen, jetzt komme ich
 194 nicht auf den Namen. Also, wenn so ein, umso mehr Fragen muss, umso mehr Meinungen, Ideen, für welche
 195 Entscheidungen auch immer, Vor- und Nachteile kommen dann halt eben rein, wo ich dann, wenn ich es alleine
 196 mache vielleicht nicht gerade spontan drauf kommen würde (I: Ja). Auf der anderen Seite kann das natürlich auch
 197 wieder Nachteile haben, wenn die Entscheidung dann später fällt. Also, ist jeder, ja, hat beides seine Vor- und
 198 Nachteile, ja. Wie gesagt, so bin ich schnell und, ja.

199
 200 I: Okay, was, welche Rolle spielt denn auch Ihre Familie oder Ihre Ihnen nahestehenden Personen? Ich meine klar,
 201 Ihr Mann, hatten Sie ja gesagt, ist auch Teil des Unternehmens, also da überschneidet sich das schon so, aber
 202 welche Rolle spielt dieses Label Familienunternehmen für Ihr Unternehmen?

203
 204 E21: Ja, schon eine ganz Große. Ich habe das Ganze ja von meinem Vater bekommen. Der hat das Unternehmen
 205 ja mit dem, damals mit dem Herrn [2. Gründer] gegründet. [2. Gründer] ist krankheitsbedingt ausgeschieden, aber
 206 mein Vater ist immer noch, ich sage mal, beratend im Hintergrund tätig. Also, von daher spielt das schon eine
 207 große Rolle, wie gesagt, sowohl der Mann als auch der Vater sind noch da und meine Mutter war auch dort be-
 208 schäftigt, jetzt nicht mehr, aber so werden halt auch zuhause öfters mal Themen, ja, was die Firma betrifft, ange-
 209 sprochen.

210
 211 I: Okay, und werden dann sozusagen eigentlich im Familien-, also eigentlich in so einem Umfeld, was eigentlich
 212 eher der Familie und nicht dem Unternehmen zuzurechnen ist, werden da dann auch Unternehmensentscheidungen
 213 getroffen?

214
 215 E21: Auch schon mal, ja.

216
 217 I: Also, da ist auch, also man kann es nie ganz so trennen? Vielleicht noch weniger als in.

218
 219 E21: Nein, man kann es, genau. Was auch ein großer Nachteil ist, sage ich auch ganz ehrlich (I: Okay). Wir
 220 kommen oft, dass man abends zusammen essen geht und dann kommt direkt das Thema Firma auf den Tisch und
 221 da wünschte ich mir dann oft schon mal so einen Cut. So kann man, weil hätte man das nicht hier, kein familien-
 222 geführtes Unternehmen, hätte man ganz andere Themen und man kommt eher halt mal zum Abschalten. So be-
 223 gleitet das einen halt permanent.

224
 225 i: Ja, und was bedeutet es, ein Familienunternehmen auch für die Mitarbeiter, die jetzt ja gar nicht aus der Familie
 226 kommen? Hat das irgendeinen besonderen Einfluss auf die?

227
 228 E21: Also, habe ich jetzt mit keinem bewusst drüber gesprochen. Würde, würde ich. Mir ging gerade so durch den
 229 Kopf: „Was haben denn da die anderen geantwortet?“ Muss ich ganz ehrlich sagen. Also, ich kann mir vorstellen,
 230 dass es für die ein Stück weit Langfristigkeit bedeutet, weil ich meine, ich bin jung, mein Mann ist jung und die
 231 wissen, dass es jetzt langfristig erst mal so in der Generation weitergeht, weil man sich, ich finde, wenn man so
 232 ein Familienunternehmen übernimmt, finde ich, hat man sich bewusst dafür entschieden, man hat sich schon lange
 233 damit beschäftigt. Das war jetzt nicht so „Ach, ich bewerbe mich mal hier und schau, wo man reinkommt“,
 234 sondern ich wusste schon lange im Studium: „Okay, das möchtest du später machen.“ Ja, von daher, wie gesagt,

235 Langfristigkeit und, ja, und halt auch irgendwie Nachhaltigkeit langfristig gesehen. Könnte ich mir so vorstellen,
236 aber mit einem drüber gesprochen habe ich nicht.

237

238 I: Ja, genau, eine wichtige, sage ich mal, abhängige Variable oder Erfolgskriterium bei mir ist zum einen erst mal
239 Innovationskraft und zum anderen eben ein langfristiger Wettbewerbsvorteil. Würden, also Innovationen, damit
240 meine ich jetzt nicht nur dieses klassische neues Produkt oder neuer Markt, neues Geschäftsfeld, sondern auch
241 intern Neuerungen oder neue Prozesse. Würde Sie Ihr Unternehmen denn als in dem Sinne innovativ bezeichnen?
242

243 E21: Ja, würde ich schon.

244

245 I: Okay, und, ja, welche Rolle spielen, spiele Sie bei den Innovationsprozessen?

246

247 E21: Mein Mann und ich haben diese Innovationsprozesse reingebracht. Also, wie gesagt, wenn man das jetzt
248 wirklich strikt davon trennen will, Innovationen nicht als Anschaffung einer neuen Maschine, sondern neue Pro-
249 zesse, ist es das, womit mein Mann und ich gesagt haben, ich sage jetzt mal platt, „Hallo, wir sind da“, weil wir
250 alte Prozesse aufgebrochen haben. Jetzt durch den Generationswechsel und wir uns dadurch, ja, ich sage jetzt mal,
251 angekündigt haben und versucht haben, dadurch einen Fuß ins Unternehmen zu schaffen. Wir wollten nicht die
252 alten Prozesse übernehmen, sondern wirklich jetzt aufbrechen und sagen: „So jetzt beginnt was Neues mit uns.“
253 Und dadurch haben wir ganz viele neue Prozesse und Führungsmöglichkeiten eingebracht als vorher.

254

255 I: Und würden Sie sagen, dieses, also wenn Sie Prozesse aufbrechen und etwas Neues einbringen, ist das etwas
256 Kontinuierliches oder machen Sie das sozusagen ad hoc, wenn wirklich gerade ein akuter Bedarf dazu besteht?
257

258 E21: Nein, das machen wir kontinuierlich. Wir sprechen da auch ganz offen und ehrlich mit den Mitarbeitern. Ich
259 meine, wir sind beide jung und wir kommen jetzt nicht da rein und sagen: „So, wir machen jetzt das von heute auf
260 morgen so und das bleibt das ewig so“, sondern wir kommunizieren direkt, wenn egal an welcher Schraubstelle
261 man merkt, dass vielleicht auch eine Fehlentscheidung getroffen worden ist oder man was noch besser machen
262 kann, Bescheid sagen und dann versuchen wir es anzupassen. (I: Also) Also, das ist uns ganz, ganz wichtig.
263

264 I: Genau, wie ist denn so ungefähr das Verhältnis im Sinne von Innovationen, die von Ihnen initiiert werden und
265 auch Ideen, die aus dem Unternehmen an Sie herangetragen werden? Ist das so in einer Balance oder könnte man
266 da sagen, eine Seite hat da mehr Gewicht?
267

268 E21: Nein, finde ich tatsächlich ist immer schön in Balance. Das sind andere Sachen. Das sind total unterschied-
269 liche Sachen. Von uns kommen halt mehr langfristige Sachen, also wirklich das, was strategische Prozesse betrifft.
270 Die werden von uns angesetzt und aus dem Betrieb kommen dann eher so Kleinigkeiten. Jetzt könnte man im
271 operativen Prozess noch das ändern. Also, das, das, ja. Ich glaube, das kann man ganz schön da wirklich unter-
272 scheiden.

273

274 I: Ja, genau, Sie hatten ja gerade auch operativ, also eher kurzfristig gesagt, wie langfristig können Sie denn oder
275 wie strategisch kann man denn bei der momentanen Wirtschaftswelt, sage ich mal, überhaupt noch planen? Wie
276 lang ist da so ein Planungshorizont?
277

278 E21: Auf irgendetwas konkretes bezogen?

279

280 I: Ja, ich sage mal, bei mir, so ein Umfeld, was mich halt auch interessiert, ist die steigende Komplexität und
281 kürzere Zyklen, was so Wirtschaft angeht, merken Sie das auch oder Sie können Sie das auch ein bisschen von
282 sich fernhalten und von Ihrem Unternehmen?
283

284 E21: Also, man merkt das, ich würde eher sagen, am Rande (I: Okay). Also, es ist schon, wir können es schon
285 weitestgehend fernhalten, doch (I: Ja).

286

287 I: Sind Sie, also ist das eine bewusste Strategie, also im Sinne von einer Nischenstrategie, dass man sich bewusst
288 ein bisschen fernhält von den großen Veränderungen oder, ja, war das schon immer so?
289

290 E21: Ich glaube, das ist bei uns unterbewusst, sage ich mal, weil wir wirklich reiner Lohnbearbeiter sind. Wenn
291 wir jetzt ein eigenes Produkt hätten, dann müssten wir, dann würden wir, dann würde ich jetzt ganz anders ant-
292 worten müssen, aber dadurch, dass wir nichts Eigenes haben, ja, wo wir jetzt zum Beispiel kürzere Lebenszyklen,
293 Komplexität, oder, oder, oder haben, sind wir einfach nicht so davon betroffen. Wissen Sie, was ich meine? (I: Ja)
294 Ja.
295

- 296 I: Aber sind Sie in dem Sinne, sind Sie auch abhängig von Ihren Kunden oder haben Sie da eine so große Anzahl,
297 dass Sie sagen würden, ein Kunde bei uns ist nie so groß, dass der uns, sage ich mal, dominiert?
298
- 299 E21: Achso, ja, doch, das Problem haben wir gerade schon. Nein, das ist, also, das ist uns gerade auch bewusst.
300 Das ist halt, wo ich eben von erzählte, ja, dieser große Kunde für die Windindustrie. Da haben wir momentan
301 wirklich, ja, machen wir zu viel mit, aber das, wie gesagt, das sehen wir jetzt gerade als einmalige Geschichte bis
302 dieses Projekt abgeschlossen ist und dann möchten wir das auch möglichst schnell wieder mehr streuen, (I: Ja) ja.
303
- 304 I: Dann ein wichtiges Thema, was auch oft von meinen Interviewpartnern und -partnerinnen da angesprochen
305 wurde, ist, ja, dass man sich im Mittelstand oft auch ein bisschen auf die Intuition und das Bauchgefühl verlässt.
306 Ist das bei Ihnen auch der Fall?
307
- 308 E21: Ja, definitiv.
309
- 310 I: Okay.
311
- 312 E21: Ja.
313
- 314 I: Und, die nächste Frage wäre dann, also fühlen Sie sich damit, weil an anderer Stelle könnte man ja denken:
315 Okay, in anderen Unternehmen, da ist es ein Nachteil, dass so viele Gremien durchlaufen werden, aber es wird
316 natürlich auch ein, zweimal mehr geprüft, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Also, wie gehen Sie damit um
317 oder macht Ihnen das gar keine Angst, wenn man das so sagen will?
318
- 319 E21: Hier und da vielleicht schon, aber das ist halt auch wieder das, was ich eben angesprochen habe: Dadurch
320 sind wir halt dann natürlich wirklich schneller, was das Entscheidungen treffen betrifft und, nein, also wie gesagt,
321 ich würde es so lassen und ich würde es nicht ändern wollen.
322
- 323 I: Okay, also Sie hatten ja auch gesagt, Sie haben 37 Mitarbeiter. Also, ich sagen mal, jetzt auch nicht furchtbar
324 groß, haben Sie denn vor zu wachsen, oder?
325
- 326 E21: Nein.
327
- 328 I: Okay.
329
- 330 E21: Definitiv nicht.
331
- 332 I: Und, also, Sie sind ja in zweiter Generation, hat sich da über die Generationen etwas verändert, also bestand nie
333 dieser Impuls, vielleicht mal noch mehr zu machen?
334
- 335 E21: Nein, nein.
336
- 337 I: Okay.
338
- 339 E21: Weil wir sagen, wir möchten nicht größer werden. Wir möchten innovativ bleiben im Sinne von mit ganz
340 modernen Maschinen arbeiten und deshalb ist unser Ziel, alle zwei Jahre, also möglichst, alle zwei neu, alle zwei
341 Jahre eine neue Maschine anzuschaffen, um, ja, den Anforderungen unserer Kunden einfach weiterhin gerecht
342 werden zu können.
343
- 344 I: Okay, also würde Sie sagen, vielleicht auch eine Verbindung ziehen zu, dass, dass je kleiner man ist, dass man
345 dann vielleicht auch beweglicher und dementsprechend innovativer ist oder wie sehen Sie dort das Verhältnis
346 auch?
347
- 348 E21: Kann man so sehen (I: Okay). Ja, nein, ist ja, ist ja so. Also, es kommt halt immer darauf an, ich meine, wenn
349 man groß ist und genügend erwirtschaftet, kann man genauso innovativ sein wie ein kleines Unternehmen, aber
350 ich meine, es kommen halt immer mal Zeiten, hatten wir jetzt auch schon oft, ja, ich meine, 2018 mal ein Tief,
351 2008 meine ich, Entschuldigung. Dann jetzt mit Corona und da muss ich sagen, da haben wir als kleines Unter-
352 nehmen einfach viel besser bestehen können als große Unternehmen, die, ja, viel höhere Fixkosten haben als wir.
353 Von daher denke ich schon, dass wir da viel, ja, auch an Vorteilen haben.
354
- 355 I: Und würden Sie sagen, dass Sie im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern oder Konkurrenten auch einen klar er-
356 kennbaren Wettbewerbsvorteil haben?
357

358 E21: Hier im Umkreis auf jeden Fall, ja.
359

360 I: Also, weil das ist auch so ein Erfolgskriterium von mir. Ist es eher so, dass Sie diesen Wettbewerbsvorteil klar
361 erkennen können oder ist es auch so, mit Blick auf die Innovation, dass Sie täglich darum kämpfen müssen sozusagen?
362

363
364 E21: Nein, nein, das nicht. Die Leute kommen bewusst zu uns, weil Sie wissen, dass wir, wir stehen wirklich für
365 sehr gute Qualität, weil wir halt eben regelmäßig in neue Maschinen investieren und da müssen wir nicht um
366 unsere Kunden betteln, nein.
367

368 I: Okay, vielleicht so, wie gesagt, es dauert nicht so lange, ich bin auch gleich schon am Ende meiner Fragen und
369 eine meiner letzten Fragen ist meistens so, was Sie sagen würden, was in Bezug auf den kompletten Mittelstand,
370 wenn man das so über einen Kamm scheren kann oder auch auf Ihr Unternehmen bezogen, was so das Erfolgsge-
371 heimnis des Mittelstands ist?
372

373 E21: Ich glaube, das ist wirklich, also ich will das wirklich genau so wie ich eben sagte, ich glaube, dass kurze
374 Entscheidungswege ein großer Vorteil sind. Wir merken nämlich ganz viel bei Kunden und wie gesagt, wir haben
375 viele sehr große Kunden, in [Kunde], [Kunde], wirklich namhafte Kunden. Da weiß einer vom anderen oft nicht,
376 was er tut. Wir merken dann, dass unter den Mitarbeitern, ja, Ärger entsteht und das fällt bei uns weg. Wir haben
377 dadurch, dass wir im Mittelstand oft mit kleineren Unternehmen unterwegs sind, ja, glaube ich, dass da durch die
378 kurzen Entscheidungswege ein großer Vorteil ist. Man kann die Mitarbeiter so zufriedener halten, ja. Ich denke,
379 dass das einfacher ist wie mit mehreren Mitarbeitern und, ja, man kann flexibler auch mal auf schlechte Zeiten
380 reagieren.
381

382 I: Ja, und in Zukunft? Sehen Sie irgendwie in der Zukunft spezielle Herausforderungen für Sie auch oder generell
383 für den Mittelstand?
384

385 E21: Dadurch, dass ich als, ja, dadurch dass von den großen Konzernen immer mehr abgewälzt wird auf die kleinen
386 Unternehmen, ja, wir kriegen etliche Verträge, die wir unterschreiben sollen, dass wir Gewährleistungen für die
387 Teile nehmen, die wir bearbeitet haben. Also, das heißt, ich habe ja eben gesagt, wir sind ein reiner Lohnbearbeiter,
388 wir haben kein eigenes Produkt und trotzdem sollen wir Gewährleistungen für unsere Arbeit übernehmen. Das
389 sind Teile, die irgendwo in Maschinen eingebaut werden, wo natürlich auch ein Verschleiß dran ist, ja, und so, ich
390 sage jetzt mal, Druckverträge kommen immer, immer mehr. Da habe ich jede Woche einen anderen auf dem Tisch
391 liege. Ja, das heißt, die Großen wollen immer mehr auf die Kleinen abwälzen. Dadurch, ja, ich glaube, dass das
392 ein sehr großer Nachteil für kleine Unternehmen ist.
393

394 I: Okay, ja, also, das wären eigentlich meine Themen und Fragen (E21: Ja). Also, ich bin zufrieden und fertig.
395 Falls Sie jetzt natürlich noch etwas hinzuzufügen haben zu meiner Thematik, dann habe Sie jetzt den Freiraum
396 dazu. Ansonsten würde ich mich bedanken und bin eigentlich auch fertig.
397

398 E21: Ja, nein, also wie gesagt, wenn ich. Hauptsache, ich konnte Ihnen irgendwie Infos übergeben für die Arbeit.
399 Alles gut. Wenn Sie noch Fragen haben, können Sie sich auch irgendwie nachher noch gerne melden, wie auch
400 immer.
401

402 I: Ja, ja, bisher bin ich noch ganz zufrieden (E21: Gut). Aber vielleicht ergibt sich ja noch etwas.
403

404 E21: Das ist das Ziel gewesen, ja.
405

406 I: Danke, ja, dann danke für Ihre Zeit und dann (E21: Sehr gerne) wünsche ich Ihnen noch einen schönen Tag.
407

408 E21: Ja, vielen Dank, aber besteht die Möglichkeit, die Arbeit zu lesen, wenn die fertig ist?
409

410 I: Ja, also ich, es wird noch ein, ein bisschen dauern (E21: Ja), aber dann werde ich mich. Es wird zwar ein klassi-
411 sches Buch, also es muss auch gedruckt werden, das steht so in der Promotionsordnung (E21: Ja), aber ich werde
412 mich bemühen, dass es auch digital verfügbar ist und zugänglich ist und dann kriegt auf jeder, auf jeden Fall jeder
413 meiner Interviewpartner und -partnerinnen auch die Möglichkeit dazu.
414

415 E21: Ja, vielen Dank (I: Ja). Wie lang müssen Sie denn noch machen?
416

417 I: Müssen, also, müssen. das ist ja meine eigene Motivation, aber ich habe jetzt alle meine Daten zusammen und
418 ich hoffe, nächstes Jahr ist es dann irgendwann so weit.
419

420 E21: Ja, dann alles Gute.
421
422 I: Ja, vielen Dank.
423
424 E21: Gut.
425
426 I: Ja.
427
428 E21: Dann, ja, bis dahin.
429
430 I: Ja, ciao, danke.
431
432 E21: Gut, tschüss.

Anhang 3.2.21: Interview 22

Transkriptionskopf Interview 22			
Datum:	2. Juni 2022	Expertenkürzel:	E22
Dauer (min):	52:03	Interviewerkürzel:	I
Ort:	Unternehmen 22	Transkribierender:	Nicolas Mues

Tabelle 120: Transkriptionskopf Experteninterview 22

- 1 I: Und genau, also, ich fange immer damit an, wie gesagt, Sie sind jetzt mein 22. Gesprächspartner beziehungs-
2 weise Gesprächspartnerin. Ich hatte zum Glück auch noch einige Frauen gefunden. Das fängt immer so kurz mit
3 einer kleinen Vorstellung an, was ich überhaupt mache. Also, mein Thema ist Flexibilität im Mittelstand ganz grob
4 gesagt. Zielgruppe eigentümergeführte mittelständische Unternehmen und dabei tatsächlich auch der Fokus auf
5 den geschäftsführenden Gesellschaftern, auch, also auch persönliche Ebene. Natürlich kann man das nie vom Un-
6 ternehmen so trennen. Deswegen einige Fragen sind auch zur Flexibilität des Unternehmens und ich habe so zwei
7 zentrale Begriffe, einmal Dynamik, das sehe ich jetzt eher so im Sine von Zeitablauf. kann man schnell reagieren?
8 Kann man vielleicht auch sehr vorausschauend schon planen, also strategisch, operativ? Wie ist da das Verhältnis
9 momentan, auch bei den ganzen Herausforderungen und Unsicherheiten und dann Flexibilität. Vielleicht ganz
10 klassisch, finanziell, Puffer aufbauen, wenig Abhängigkeiten haben, aber vielleicht auch personell, Humankapital,
11 dass man da flexibel ist. Genau, so viel dazu. Sie sind mein 22. Partner, vielleicht vorab hatte ich in einem ersten
12 Schritt eine statistische Umfrage gemacht mit Regressionsanalyse, also ganz klassisch, sage ich mal, und jetzt der
13 Zweck dahinter ist eben inhaltlich noch zu verstehen, was steckt hinter Pfeilen und Zahlen, da ins Detail zu gehen
14 und Sie hatten ja schon gesagt, Sie sind jetzt nicht ins Detail darauf vorbereitet. Das ist aber überhaupt nicht
15 schlimm beziehungsweise ist in der Methodik so vorgesehen. Also, es ist, es gibt kein Richtig oder Falsch. Diese
16 Fragen, die ich Ihnen geschickt habe, das war auch eigentlich eher für mich so eine Orientierung, dass ich die
17 Themenfelder nicht vergesse. Mittlerweile kenne ich die aber in- und auswendig zum Glück und, ja, es ist auch
18 jetzt nicht so, dass ich konkrete Zahlen oder so wissen will, sondern was mir oft hilft, was ich jetzt auch schon
19 gemerkt habe, sind eher Beispiele. Viele der Begriffe, die Sie vielleicht da gelesen haben oder überflogen haben,
20 sind sehr abstrakt oder theoretisch, deswegen habe ich gemerkt, hilft es mir oft, wenn Sie ein Stichwort hören und
21 Ihnen ein Praxisbeispiel bei Ihnen einfällt oder was Sie in der letzten Woche gemacht haben (E22: Genau) hilft
22 mir das mehr, weil das ist ja meine Aufgabe, das dann nachher (E22: zu übersetzen). Genau, das habe, das habe
23 ich mir auch schon notiert: Als Forscher muss man auch Übersetzer sein bei so etwas.
24
- 25 E22: Ist so. Also, das ist mir damals aufgefallen (I: Ja). Also, ich bin schon jemand, der auch durchaus in der
26 Fachliteratur stöbert, aber nicht mehr studiert oder im Detail drin bin und das sind natürlich Begrifflichkeiten (I:
27 Ja), wo man sagt: „Was meint der denn jetzt eigentlich?“ (I: Ja) Wenn Sie da jetzt, also ich bin jetzt, werde dieses
28 Jahr 50, bin 25 Jahre aus der Uni raus, habe in Siegen auch Betriebswirtschaft studiert. Andere Welt natürlich (I:
29 Ja, genau) und viele Dinge, die wir, die umschrieben werden, die Sie tagtäglich tun, die tun Sie, ohne dass Sie
30 genau wissen, wie das in der Fachliteratur bezeichnet wird.
31
- 32 I: Genau, das ist dann auch meine Aufgabe. Ich gehe dann mit meinem Kategorienraster dran an die Aussagen von
33 Ihnen und von den anderen und sortiere das bei mir ein (E22: Ja). genau, ja, also Sie haben in Siegen studiert. Ich
34 habe in Münster studiert, bin aber zurück nach Siegen gekommen. Also, ich bin natürlich aus Siegen, aber (E22:
35 Na, das ist offensichtlich) bin dann zurückgekommen. Ja.
36
- 37 E22: Mit der Stadt Siegen verbunden.
38
- 39 I: Sehr, und auch mit der Uni sehr zufrieden.
40
- 41 E22: Ja, war ich damals, ja, eigentlich auch, muss ich sagen. Eigentlich.
42
- 43 I: Also, ich, ohne zu wissen, wie es bei Ihnen war, ich schätze mal, es hat sich viel getan, nicht nur räumlich.
44
- 45 E22: Hat sich, Gott sei Dank, und tut sich ja noch mehr so was ich gesehen habe (I: Ja) von den Plänen, wenn es
46 dann runter in die Unterstadt auch geht in Zukunft.
47
- 48 I: Ich, genau, unser, also unser Lehrstuhl ist am, im Unteren Schloss und unsere Hörsäle sind ja im alten Karstadt
49 (E22: Ja), jetzt neu gemacht. Nicht.

50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111

E22: Ich war am Paul Bonatz und Adolf Reichwein.

I: Ja, von meinem, also mein Literaturstudium ist noch oft oben Hölderlin (E22: Hölderlin genau) und auch am AR noch ganz oben.

E22: Ja, und den Paul Bonatz gibt es glaube ich gar nicht mehr.

I: Das ist Maschinenbau hauptsächlich mittlerweile (E22: Ah, okay). Andere Fakultät (E22: Ja), aber zwei Fakultäten sind auch in die Innenstadt. So, aber jetzt eigentlich sofort zum Thema (E22: Ja). Der erste Themenblock ist eigentlich Ihnen überlassen, eine kleine Vorstellung von Ihnen und Ihrem Unternehmen. Wie gesagt, es interessiert mich vor allem eigentümergeführt und Mitarbeiter-, Umsatzzahlen sind für mich nicht unbedingt wichtig, natürlich interessant, aber wichtig ist eigentümergeführt.

E22: Also, wir sind eigentümergeführt. Mein Großvater hat das Unternehmen gegründet 48, zweite Generation mein Vater und meine Tante respektive mein Onkel, die bis vor zwölf Jahren im Unternehmen waren und ich selber bin seit 1999 jetzt 23 Jahre im Unternehmen seit 2003 Geschäftsführer und seit 2010 in der neuen, in der neuen Struktur. Da haben wir eine Geschäftsleitung ins Leben gerufen und da bin ich Sprecher der Geschäftsleitung und auch habe den, den Vorsitz sozusagen der Geschäftsleitung bin auch einziger Geschäftsführer handelsrechtlich. Wir sind ein Maschinenbauunternehmen im Bereich Sondermaschinen, entwickeln uns aber im Moment, da sind wir eigentlich schon mitten im Thema der Flexibilität und der Veränderung, ein Stück weit weg vom Sondermaschinenbauhersteller, weil wir natürlich erkennen müssen, dass auch wir auf gewisse Standards setzen müssen und das ist ein großer Veränderungsprozess, der sich im Moment breitmacht. Also, wir kommen eigentlich ursprünglich von einer Philosophie, der Kunde hat ein, hat ein Thema, hat eine technische Anforderung, eine Maschine, natürlich muss das in der Branche schon passen, aber innerhalb der Branche, also beispielsweise im Stahl sind wir tätig, im Schneiden von Coils für die Stahlwerke oder Stahlservicecenter, und als Beispiel hat der Kunde dann eine Idee und definiert Anforderungen, die wir dann in ein technisches Konzept umsetzen und da bedienen wir uns all des Wissens, das wir haben, im Engineering und basteln dem Kunden dann eine hervorragende Anlage (I: Ja). Das ist so der, der, der, der Grundgedanke und das verändert sich im Moment unheimlich, weil dieses Sonder nicht mehr bezahlt wird und auch in der ganz aktuellen Situation natürlich darüber hinaus auch nicht mehr darstellbar ist, was Lieferkette anbelangt und auch andere Themen anbelangt. Wir haben insgesamt 3 Geschäftsbereiche, die, der eine Geschäftsbereich beschäftigt sich mit Anlagen für die Stahlindustrie, Stahlserviceindustrie, Aluminiumindustrie. Das heißt, wir schneiden Coils. Coils ist das, was letzten Endes aus dem Stahlwerk rauskommt. Also wo Stahl produziert wird, wird Stahl irgendwann aufgewickelt auf sogenannte Coils und was wir tun, ist, diese Coils auf unsere Anlagen zu verarbeiten. Die werden entweder aus einem, aus so einem breiten Coil werden mehrere schmale Coils längs geteilt, sagt man dazu, oder es werden entsprechend Platinen geschnitten. Das heißt, wenn das Coil abgewickelt wird, können Sie sich vorstellen wie eine Klopapierrolle. Das hören Sie natürlich im Podcast jetzt nur (Unverständlich, 7:38). Abgerollt und dann wird das eben quergeteilt. Das heißt, das, was da rauskommt, sind dann Platinen (I: Ja) für die Automobilindustrie oder für weiße Ware, Kühlschränke und so weiter, also verschiedene Anwendungen. Das ist ein Geschäftsbereich, also, diese Anlagen zum Schneiden von Stahl, Aluminium unterschiedliche Güten, unterschiedliche Festigkeiten, unterschiedliche Dicken, Breiten und so weiter und sofort. Die Hauptkunden dort sind die großen Stahlwerke und Servicecenter und Aluminiumverarbeiter. Ein Bereich. Zweiter Bereich hat damit überhaupt gar nichts zu tun. Da bauen wir spanabhebende Werkzeugmaschinen. Auch da bis jetzt, deshalb ist das die Eingangsworte mit dem „Sonder“, da kommen wir wirklich aus dem Sonderwerkzeugmaschinenbereich. Da ist es sogar so weit, dass ein Kunde manchmal kommt und sagt: „Ich habe hier ein gewisses Bauteil. Das muss bearbeitet werden. Dafür brauche ich eine Fräsmaschine. Jetzt macht mir mal einen Vorschlag über ein Konzept.“ Das ist etwas, was wir in den letzten 30, 40 Jahren sehr intensiv betrieben haben, aber immer in der Nische und immer im Bereich Sonder. Da haben wir uns vor einigen Jahren schon ein Stück weit von wegentwickelt mehr auch in Richtung Standardisierung. Da ist das Werkstück, was wir bearbeiten, sehr stark die Walze im Walzwerk und da es immer die Walze ist, die geschliffen werden muss oder gedreht werden muss oder die Zapfen gefräst werden müssen und die Anwendung relativ standardisiert ist, hat das einen Einfluss dann auch auf unsere Lösungen, die dann auch relativ standardisiert sind, sodass wir im Werkzeugmaschinenbereich mittlerweile von einem gewissen Standard sprechen können und dort zumindest mal eine Losgröße im Jahr von 3, 4, 5 haben. Das ist für uns schon viel (I: Okay, ja). Ja, ist Wahnsinn. Sonst haben wir immer Losgrößen von 1. So, und der dritte Bereich sind Maschinen für die Transformatorenindustrie. Da sind wir weltmarktführend. Das sind. Letzten Endes hat das mit dem ersten Bereich ist das sehr artverwandt, nur dass das Material, das wir da bearbeiten, das kommt auch von einem Coil runter. Da sind wir wieder beim Coil, ist aber immer Elektroband sogenanntes kornorientiertes Elektroband, aus dem Transformatoren hergestellt werden und Transformatorenkerne und wir schneiden diese Coils zu Transformatorenkernen und da sind die großen Kunden die Trafishersteller ABB, Siemens, in China gibt es ganz, ganz viele Große, in Nordamerika. Das ist der Bereich, in dem wir, ja, dürfen wir sagen, weltmarktführend sind und auch da haben wir seit einigen Jahren schon Standards durchsetzen können. Da kommt uns zugute, dass das Material immer das Gleiche ist, die Dicken die gleichen sind,

112 die, die, die Festigkeiten die gleichen sind und auch da wieder, wenn das Material, was Sie bearbeiten, so wie bei
 113 den Werkzeugmaschinen, wenn das Teil immer ähnlich ist, dann kriegen Sie da auch einen gewissen Standard rein
 114 und das haben wir bei den Trafo-Anlagen, so nennen wir die, auch geschafft, dass wir da im relativen Standard
 115 unterwegs sind. Da haben wir durchaus schon mal im Jahr, da sind wir wieder, 6, 7, 8 Maschinen, die dann wirklich
 116 auch gleich sind. Das ist für uns dann schon ein großes Los, wenn wir das mal machen dürfen, weil auch da
 117 kommen wir ursprünglich her, dass jede Maschine anders ist. Da sind wir mittlerweile anders unterwegs. Also,
 118 dieses Thema Problemlösung ist bei uns in der DNA drin und das ist ein Stück weit auch der Prozess, den wir im
 119 Moment durchmachen, das zu verändern, weil wir brauchen auf der einen Seite eine Problemlösungskompetenz
 120 für die Kunden, auf der anderen Seite muss das natürlich auch wirtschaftlich sein. Also, wir sind Ingenieure und
 121 wir haben sehr, sehr viele gute Ingenieure, viele kreative Ingenieure. Ich sage mal, alles ist möglich, aber irgend-
 122 wann ist natürlich die Frage auch, ist das wirtschaftlich (I: Ja) und da hat sich die Zeit einfach in den letzten Jahre
 123 immens geändert. Während in der Vergangenheit, ich sage mal vor 20 Jahren auch ein Kunde noch durchaus bereit
 124 ist Geld für Sonder auszugeben, ist das heute sehr selten der Fall. Die möchten zwar alles haben, möchten aber
 125 wenig dafür bezahlen und da haben wir dann eben diesen schmalen Grat, dass wir auf der einen Seite noch uns
 126 abheben vom Wettbewerb, weil das ist natürlich auch die Schwierigkeit, wenn Sie nur im Standard unterwegs
 127 sind, dass dann die Wettbewerbssituation eine andere ist. Also müssen Sie standardisieren auf Baugruppenebene,
 128 um dann in der Anlagenkonfiguration, sage ich mal, dem Kunden aber noch sehr, sehr viele Möglichkeiten zu
 129 bieten. Ich vergleiche es mal so ein bisschen mit dem Automobil: Wenn Sie die E-Klasse konfigurieren, dann
 130 können Sie sehr in der Basis unterwegs sein oder Sie können die sich vollhauen bis oben hin. Nichtsdestotrotz sind
 131 im Konzern selber sind die einzelnen Baugruppen standardisiert. Das heißt, den Schalter, den finden Sie in der E-
 132 Klasse, in der S-Klasse und wahrscheinlich auch in der C-Klasse. Also für Mercedes ist das gut, aber der Kunde
 133 hat halt schon die Möglichkeit, eben dann die E-Klasse, die S-Klasse und da auch noch mal unterschiedlich zu
 134 konfigurieren. Das ist eigentlich auch so der Gedanke im Maschinenbau, den wir im Moment verfolgen. Ein Pro-
 135 zess, der lange dauern wird und wir kommen eigentlich daher, um bei dem Beispiel zu bleiben, deswegen habe ich
 136 das am Anfang gesagt, um das ein bisschen einzuordnen, wir kommen eigentlich daher, dass wir jedem sein eige-
 137 nes Auto gebaut haben und sind jetzt auf dem Wege dahin zu sagen: „Ja, du, also wir können dir schon vieles
 138 bauen, aber du musst auf gewisse Konfigurationen zurückgreifen beziehungsweise du hast eine gewisse Auswahl-
 139 möglichkeit, aber die ist eben auch begrenzt“, und den Prozess durchlaufen wir gerade. Da sind wir so mittendrin
 140 würde ich sagen.

141
 142 I: Ja, ja, wie viele Mitarbeiter?

143
 144 E22: Genau, Mitarbeiter haben wir, haben wir hier am Standort 400 (I: Okay). Wir haben Tochtergesellschaften,
 145 sind also international unterwegs. Sind in China mit einem Team von 25. China verändert sich im Moment in einer
 146 unfassbaren Geschwindigkeit, auch da sind wir wieder mitten in der Veränderung. Haben in den USA etwa 25.
 147 Haben in England etwa 20, sodass wir insgesamt 470, 480 Mitarbeiter in der Gruppe haben (I: Ja). Mit einem
 148 Gruppenumsatz Größenordnung zwischen 80 und 100 Millionen, je nachdem, wie die Jahreszahlen, also wirklich
 149 in der Bewegung. Das ist im Moment leider sehr volatil.

150
 151 I: Okay, dann kommen wir zum ersten richtigen inhaltlichen Punkt, und zwar geht es da um Ihre persönlichen
 152 dynamischen Fähigkeiten, wenn Sie sich als dynamisch mal bezeichnen würden. Davon gehe ich jetzt mal aus und
 153 der erste Punkt bei mir ist immer, also, vielleicht ein bisschen die Basis, also meinen Sie, wenn Sie sich als dyna-
 154 misch bezeichnen, ist das irgendwie durch Ihr Studium, durch Ihr, durch Ihre praktischen Erfahrungen oder fami-
 155 liengetrieben? Worauf basiert das?

156
 157 E22: Aus der, also für mich persönlich jetzt aus der Erfahrung hier im Unternehmen. Als ich hier angefangen habe.
 158 Ich habe studiert in, in Siegen Betriebswirtschaft und bin dann ins Ausland gegangen für ein halbes Jahr, habe bei
 159 der Firma Trumpf in Farmington und bin dann wiedergekommen, habe noch ein Aufbaustudium Maschinenbau
 160 gemacht mit einem zweiten, mit der zweiten Diplomarbeit zum Diplomwirtschaftsingenieur, bin dann hier ins
 161 Unternehmen gekommen und das war Ende der 90er, 1999, und da war für mich die Welt noch nicht so dynamisch
 162 muss man sagen, weil der Maschinenbau an sich, ja, ein, ich sage mal, die, so ein bisschen die graue Maus ist, sehr
 163 solide, sehr beständig, aber nicht so fancy wie andere Zweige, die es damals ja schon gibt, gab, damals die Tele-
 164 kommunikationsbranche war beispielsweise eine oder die Biotechbranche, die sich ja unglaublich schnell verän-
 165 dert hat. Da war der Maschinenbau doch noch sehr, sehr langsam und träge und in diesem Langsamem und Trägen
 166 bin ich ins Unternehmen gekommen und ich war sicherlich da auch an der Stelle zumindest am Anfang so ein
 167 bisschen geprägt von der, von der Umgebung. Das musste sich dann insofern schnell ändern, als dass die wirt-
 168 schaftlichen Voraussetzungen sich schnell verändert haben. Also, ich bin damals in einer Situation ins Unterneh-
 169 men gekommen, wo es dem Unternehmen schlecht ging und wirtschaftlich schlecht ging und dann musste ich
 170 relativ schnell, schnell werden. Das heißt, ich war dann sehr schnell in der, in der, in der Position, wo ich Report-
 171 ings aufbauen musste, die es früher so nicht gab, weil es gefordert war von außen. Also, da ist von außen auch ein
 172 (I: Ja) gewisser Druck entstanden zu sagen, wir brauchen von euch Quartalsberichte. Das gab es vor 23 Jahren
 173 nicht. Wir haben am Ende des Jahres eine Bilanz abgegeben und dann war es gut. Wir brauchen von euch einen

174 Warenbedarfsplan, wir brauchen von euch eine Liquiditätsplanung, wir brauchen Planungen, was die einzelnen
 175 Kostenträger anbelangt und so weiter. Das gab es alles nicht und da war ich da dann gefragt, das gemeinsam
 176 natürlich mit Resorts im Hause aufzubauen und da kam dann so relativ schnell Dynamik rein plus, dass mein erstes
 177 Projekt hier im Hause, das war auch meine Diplomarbeit damals, das Thema ERP-Systeme. Das gab es hier im
 178 Hause auch nicht und das war dann für mich wirklich ein, ein guter Einstieg, weil Sie durch ein ERP-System, also
 179 die Analyse der IST-Prozesse und dann Soll-Prozesse definieren dann natürlich mittendrin sind in, in, im Thema
 180 Veränderung sehr früh. Das hat, glaube ich, dazu geführt, dass ich dann relativ schnell auch offen für Veränderun-
 181 gen werden musste und auch wurde und ich, ich bin jetzt nicht der dynamischste. Da gibt es sicherlich andere
 182 Branchen und andere Typen, die da noch schneller unterwegs sind, überhaupt keine Frage, aber für die Branche,
 183 in der wir uns befinden, glaube ich schon sagen zu dürfen, dass ich relativ dynamisch an der Stelle bin einfach aus
 184 dem, aus dem Druck heraus (I: Ja). Also, in mir drin bin ich eigentlich ein bequemer Mensch. Also, wenn alles,
 185 ich sage immer, wenn alles so bleibt wie es ist und dass wäre erfolgreich, dann wäre ich der Erste, ja, der damit
 186 sehr gut leben könnte, zu sagen, wir, ich weiß jetzt, die nächsten 5 Jahre habe ich die Aufträge und ich weiß, ich
 187 habe den Ertrag. Dann hätte ich keinen Druck, in irgendeiner Weise so etwas zu verändern (I: Ja). Also, etwas zu
 188 verändern des Verändern willens, das bin ich nicht (I: Okay), sondern wenn ich etwas verändere, dann hat das
 189 schon Sinn und Zweck und da ist auch ein Stück weit Druck von außen dabei, der dann dazu führt, sich verändern
 190 zu müssen und dann kommen Sie in so einen Flow rein, der dann eben dazu führt, ja, sich verändern zu müssen.

191
 192 I: Genau, also bei meiner statistischen Analyse, die ich ja gemacht habe, da ist ein, ja, ein Erfolgsfaktor ist auch
 193 Innovationskraft und Sie hatten also nur zur Erklärung, Sie hatten ja das ERP-System beispielsweise angesprochen,
 194 das wäre ja eher so eine interne Innovation, sage ich mal, bei Ihnen herrscht wahrscheinlich beides vor, sowohl
 195 klassische Produktinnovation als auch interne Prozessinnovation. Also, wenn wir später zu dem Thema kurz kom-
 196 men, können Sie auf beides eingehen, wenn Ihnen da etwas einfällt. Dann, das war ja gerade eher so die Basis, wo
 197 zeigt sich denn Ihre Dynamik vielleicht anhand von Beispielen oder wenn Sie schon sagen können, da bin ich, da
 198 ist eine dynamische Kompetenz von mir, die kann ich klar benennen, was fällt Ihnen ein?

199
 200 E22: Also, ich würde als Beispiel jetzt in den, in den, in den letzten Monaten, wenn wir mal ganz aktuell ein
 201 Beispiel nehmen, dann, dann merken wir natürlich, dass das sich das Thema China verändert, und zwar schon seit
 202 einiger Zeit schon verändert und dort haben wir die Weichen relativ früh gelegt, uns von der Abhängigkeit von
 203 China zu befreien. Das ist uns noch nicht gelungen, weil das nicht von jetzt auf gleich geht, aber da, ich glaube,
 204 Dynamik hat auch damit zu tun, Dinge, so Sachverhalte zu erkennen und dann zu schauen, was mache ich denn
 205 daraus und dann, dann auch wirklich an Lösungsansätze zu gehen und dann auch zu entscheiden und umzusetzen.
 206 Es nützt ja nichts, wenn man nur erkennt und dann sagt: „Man müsste mal“, sondern dann auch wirklich in die
 207 Umsetzung geht und das ist an der Stelle vom Weg her gelungen, im Ergebnis noch nicht, dass wir in den USA
 208 ein Unternehmen erworben haben ohne Not in Führungsstrichen, sondern weil wir schon für uns erkannt haben,
 209 wir brauchen eine Veränderung, auch in der Marktausrichtung und haben uns dann auf Nordamerika ein Stück
 210 weit fokussiert. Corona ist uns leider dann in den letzten zweieinhalb Jahren dazwischen gekommen. Das hat uns
 211 echt zurückgeworfen, aber wir haben ein Unternehmen in den USA erworben, weil wir gesagt haben, wir brauchen
 212 nach vorne hin einen, einen, dort einen Standort mit Produktion und müssen ein Netzwerk aufbauen, damit wir da
 213 deutlich mehr Markt abgreifen, als wir es in der Vergangenheit getan haben, weil wir uns sehr stark auf China
 214 fokussiert haben, historisch bedingt, aber auch der Markt in China ist einfach exorbitant wichtig und groß gewesen
 215 für uns und in unserer Größe können wir in der Intensität, in der wir China bearbeitet haben, nicht jeden Markt
 216 bearbeiten und das war so eine Entscheidung oder so ein Ding, wo wir vor allen Dingen, ja, schon nach vier Jahren
 217 schon gesagt haben, so da wird sich was tun und da müssen wir jetzt auch schnell reagieren. Hat jetzt dazu geführt,
 218 dass wir jetzt ganz aktuell da ein neues Büro aufgemacht haben, die im Moment in den vertrieblichen schon ganz
 219 gut unterwegs sind, da die ersten Früchte auch ernten. Erste Projekte, erste Aufträge auch erhalten, sodass wir jetzt
 220 so langsam dort, ja, Früchte ernten. Das, glaube ich, ist ein Beispiel dafür, eben nicht zu warten und zu gucken,
 221 wie wird denn China und so weiter, sondern da auch relativ früh zu reagieren auf so eine Veränderung. Ein Bei-
 222 spiel. Organisatorisch haben wir uns 2019 komplett verändert. Auch das hat, glaube ich, oder hat damit zu tun,
 223 dass in, in, in 7, 8 Jahren jede Organisation ein Stück weit auch an Grenzen kommt und nachjustiert werden muss,
 224 haben wir 2019 einen großen Schritt für uns gemacht. Wir haben eine eigene Innovationsabteilung aufgebaut. Bis
 225 dahin sehr kommissionsbezogen weiterentwickelt, also sehr evolutionär, wenn jetzt (I: Ja) der Kunde kam, sagte:
 226 „Hier die Anlage zum Schneiden habt ihr ja schon gebaut und wir haben jetzt aber noch die und die Sonderanfor-
 227 derung.“ Dann war die Basis eine bestehende Anlage und haben darauf dann neue Lösungen gefunden, haben uns
 228 aber selten beschäftigt mit komplett anderen Themen, die jetzt nichts mit dem Schneiden zu tun haben oder viel-
 229 leicht die ergänzen, Thema Prozess, Thema Digitalisierung, Thema Intelligenz der Anlagen. Auch das war immer
 230 nur auf Kundenanforderungen. „Mensch wir bräuchten von euch“, und dann sind wir aktiv geworden und das aber
 231 proaktiv zu tun, dass konnten wir uns bis dahin oder haben wir bis dahin nicht gemacht, muss man sagen, ist in
 232 der Unternehmensgröße, in der wir uns befinden, auch nicht ganz einfach darstellbar, weil schon sehr teuer, haben
 233 uns dann aber 2019 dazu entschieden, weil wir eben sehen, dass es nach vorne hin Technologien gibt, die wir in
 234 dem Maße nicht abdecken können, wenn wir uns nicht speziell drum kümmern und haben ein Team auf die Beine
 235 gestellt, sind mittlerweile 6 oder 7 Leute, die nichts anderes machen, als kommissionsunabhängig zu entwickeln

236 und dann mit Planvorgaben natürlich, wann sind die Entwicklungen soweit, dass sie einfließen (I: Ja) in die Ma-
 237 schinenanlagen, also eine Produktreife bekommen? Denn wir können nicht wie andere mal schauen, was es alles
 238 so gibt, sondern wir müssen dann schon dann den Erfolg auch sehen irgendwann, damit sich das, was wir vorne
 239 entwickeln hinten wirtschaftlich dann auch wieder bezahlt macht, aber diese kommissionsunabhängige Entwick-
 240 lungsabteilung da ein Stück weit ins Risiko zu gehen, weil nicht alles, was wir da machen, wird dann auch so
 241 erfolgsversprechend sein, sonst wäre es ja einfacher finanzieller. Das ist auch ein Beispiel, glaube ich, ein Beispiel
 242 dafür, weil das viele Unternehmen zumindest, die wir kennen in der Branche und in der Größe, im Maschinenbau
 243 so noch nicht haben. Das ist ein Zeichen, dass wir auch als Unternehmen an der Stelle schon immer sehr, um den
 244 Begriff noch einmal zu nennen, dynamisch sind und da auch relativ schnell sind.

245
 246 i: Gibt es denn Bereiche, wo Sie von sich als Person sagen würden, da sind Sie mehr oder weniger flexibel auch
 247 vielleicht im Vergleich zu anderen Geschäftsführern, die Sie so kennen?
 248

249 E22: Also, wo ich, wo ich bis jetzt sehr, ich würde nicht sagen unflexibel war, aber wo ich mich sehr dran gewöh-
 250 nen muss, würde ich mal so sagen, ist ein Generationenthema. Also, ich stehe sehr dafür, dass der Mensch im
 251 Mittelpunkt steht. Ich glaube, das ist bei anderen Unternehmen sicherlich auch so, bin aber (Unverständlich, 23:44)
 252 immer noch sehr langfristig orientiert. Das heißt, ich habe mit Fluktuation ein Thema. Das ist, aber in Zukunft
 253 aber darf das keines mehr sein. Also, wenn ich für das, für das Unternehmen einen Softwareentwickler für drei
 254 Jahre bekomme und der geht nach drei Jahren, dann hat der drei Jahre vielleicht uns weitergebracht und das ist
 255 etwas, was ich lernen muss oder lernen musste in den letzten Jahren. So langsam gewöhne ich mich dran. Da habe
 256 ich mich sehr schwer mit getan. Also, wenn ich jemanden einstelle. Ich sehe das immer noch als große Familie bei
 257 uns. Ich möchte die Leute entwickeln, fördern, fordern, aber dann auch langfristig entwickeln, weil für mich da
 258 auch immer das Thema Vertrauen eine Rolle spielt und wir dann schon sehen: „Mensch, was könnte der dann in
 259 drei Jahren und vier Jahren und da sehen wir den“, und habe da gerade auch in dem Bereich Personal sehr lang-
 260 fristig gedacht. Sagen wir mal, wenn jemand hier bei uns arbeitet, ich sage, man weiß nie, was ist, bin ich Realist
 261 genug, logischerweise, wenn dann irgendwie sich familiär etwas tut oder da gibt es die große Gelegenheit, Vor-
 262 standsvorsitzender bei Siemens zu werden, dann sage ich natürlich: „Logisch!“. Dann, da gibt es da eventuell noch
 263 mal Veränderungen in ein paar Jahren, aber wenn wir heute hier am Tisch sitzen, dann gehe ich davon aus, dass
 264 derjenige bei uns bleibt und derjenige, der zu uns kommt, der sollte zumindest heute hier im Zimmer den, die
 265 Haltung haben und das Ziel haben: „Mensch, wenn ich mich hier wohlfühle, wenn das hier gut ist, würde ich hier
 266 gerne länger bleiben!“ Und davon muss ich mich glaube ich verabschieden. Also, es gibt viele junge Leute, die,
 267 das erfahren wir auch, die einfach auch gar nicht, die gar nicht den Ansatz haben, gar nicht böse gemeint, sondern
 268 sagen: „Nein, ich würde hier mal gerne 3, 4 Jahre bleiben und dann gucken wir mal, was passiert, aber ob ich jetzt
 269 hier länger bleibe oder nicht, schauen wir mal“, und durchaus so nach einem Jahr sagen: „Super interessant, ich
 270 würde gerne noch ein anderes Projekt machen, aber dann so in drei Jahren oder so sehe ich mich aber dann doch
 271 noch mal im Ausland oder hier und da und dort.“ Was völlig okay ist, wo ich mich aber dran gewöhnen muss.
 272 Also, da sind andere wahrscheinlich an der Stelle weniger emotional. Also, ich bin da dann doch, wenn dann
 273 jemand hier ist und der auch noch gut ist und ich den auch noch vielleicht mag, dann ist da eine gewisse Emotio-
 274 nalität und da tue ich mich schwer mit, gebe ich zu (I: Ja), da sehr sachlich nüchtern zu sagen: „Ja gut, ist eine
 275 Ressource, der bringt mir jetzt drei Monate hier Stunden auf die, auf das Projekt und ist da richtig gut und wenn
 276 der in drei Jahren geht, geht er halt.“ Da, soweit bin ich noch nicht oder da muss ich mich dran gewöhnen.
 277

278 I: Ja, jetzt auf das Unternehmen oder die Organisation bezogen: Wo sehen, also Sie hatten ja eben Standardisie-
 279 rung, das ist ja eine Art der Flexibilität (E22: genau), wo liefert oder wo bringt Ihr Unternehmen denn noch Flexi-
 280 bilität oder wo versuchen Sie da auch die Flexibilität noch zu steigern im Moment?
 281

282 E22: Also, das ist ein organisatorisches Thema. Also, wir haben so ein bisschen eine duale Struktur würde ich das
 283 mal nennen. Auf der einen Seite sehr klassisch, wo wir sagen: Tagesgeschäft, da ist das schon Top Down, aber da
 284 ist dann schon der Vorgesetzte und da gibt es dann die Mitarbeiter, die berichten, eine relativ klassische Organi-
 285 sation. Auf der anderen Seite, wenn wir bei Projekten unterwegs sind, wo wir entwickeln oder wo wir auch intern
 286 manche Strukturierungsthemen oder wo wir mit einem Kunden an Prozessen arbeiten, auch das passiert im Mo-
 287 ment, weil der Kunde uns eben nicht nur als Maschinenbauer sieht. Das ist auch unser eigener Anspruch, den wir
 288 auch vor einigen Jahren schon für uns formuliert haben. Wir wollen weg vom Maschinenbauer, weg vom Sonder-
 289 maschinenbauer, hin zum Prozesslöser mit dem Kunden da gemeinsam Dinge anstoßen. Dann haben wir eine
 290 andere Projektstruktur auch oder eine andere Organisationsform, mit dem wir nämlich da deutlich dieses furcht-
 291 bare Wort agil. Ich kann es nicht mehr so richtig hören, aber ich nenne es an der Stelle auch mal, weil mir nichts
 292 Besseres einfällt, aber ohne, dass wir hier jetzt alle die Scrum-Master sind, sondern eher der Team Gedanke und
 293 aus den unterschiedlichen Bereichen Leute zusammenzuholen. Das war ganz früher so nicht. Da sind wir deutlich
 294 flexibler geworden zu sagen: So, da ist jetzt der Konstrukteur mit drin und da ist der aus der Software mit drin. Da
 295 ist vielleicht ein externer mit drin. Aus einem externen Softwarehaus wäre zum Beispiel so ein Thema, der das
 296 verstärkt und die arbeiten dann schon relativ frei in dem Team zusammen. Das ist ein komplexeres Arbeiten als
 297 wir es eigentlich so kennen, ganz strukturiert, Konstruktion, Konstruktionsleute. Der macht jetzt die Schere und

298 der macht den Stapler, sondern da ist dann in gewissen Projekten eine andere Struktur und das ist was, wo wir alle
 299 noch ein Stück weit lernen müssen, weil dann auch in so einer agilen Struktur irgendwann entschieden werden
 300 muss, aber da glaube ich, da sind wir, da sind wir schon deutlich flexibler geworden an der Stelle als wir das in
 301 der Vergangenheit waren. Führt einfach dazu, dass wir auch junge Leute damit binden können. Also wir haben in
 302 der [Unternehmen 22] Innovation ein paar junge Leute, die auch gar nicht anders handeln könnten, weil die ja so
 303 frisch von der Uni kommen und dann wie Sie wahrscheinlich auch ein Stück weit anders in der Ausbildung groß
 304 geworden sind. Die jetzt so in so komplett starre Organisationen, wo die sich schwer tun würden und von daher
 305 ist das auch ein Thema der Mitarbeiterbindung da Freiräume zu schaffen und auch das, das, ich sage mal das
 306 Thema Führungsverständnis ist ein anderes. Das dauert aber, also unser Leiter unserer Innovation, der ist Mitte
 307 30, der hat das drauf. Der ist so der Coach und derjenige, der vorangeht, aber auch die Leute machen lässt und,
 308 und, ich sage mal, der irgendwo für Orientierung sorgt. Wenn Sie aber eine, eine, eine Führungskraft haben, die
 309 vielleicht 60 ist. Ich habe hier einen, den ich gerade im Kopf habe, der kommt von der Bundeswehr und der hat
 310 natürlich ein ganz anderes Führungsverständnis. So und bei allen Workshops, Führungsworkshops und Feedback-
 311 gesprächen, die wir so führen, manche Sachen kriegen Sie aus den Leuten auch nicht raus. Da können Sie noch so
 312 sehr von Agilität sprechen. In denen drin ist eine andere (I: Ja) Führungs-, ein anderes Denken und das alles so
 313 zusammenzubringen ist manchmal nicht so einfach, aber auch spannend an der Stelle, aber da sind wir schon,
 314 glaube ich, in den letzten Jahren deutlich flexibler geworden. Im Übrigen es ist, ich fand es interessant mit der
 315 Flexibilität. Wir haben vor vier Jahren ein Programm ins Leben gerufen. Das nennt sich GEFits, also Fits im, im,
 316 im Sinne von sich an, sich anpassen, also Survival of the Fittest. Das steht eben, das F steht für Flexibilität und
 317 das I steht für Unabhängigkeit, also Independence, weil das sind so die beiden Dinge, die uns wirklich antreiben
 318 im Unternehmen. Das eine ist, die ja sehr eng miteinander verbunden sind, also ich kann nur dann unabhängig
 319 sein, wenn ich auch flexibel bin und diese beiden Aspekte begleiten uns die letzten vier, fünf Jahre also auch sehr
 320 sichtbar, auch die Mitarbeiter hier im Hause sehr, sehr sichtbar. Ist ja für jeden was anderes, Flexibilität und Un-
 321 abhängigkeit, aber jeder, der es hören will und nicht. Das ist immer auch. Mein höchstes Steckenpferd ist immer
 322 Unabhängigkeit, weil ich immer Angst habe, sowohl von einem einzelnen Mitarbeiter abhängig zu sein, von einer
 323 einzelnen Branche, von einer Bank, von einem einzelnen Kunden, von einem einzelnen Lieferanten und so weiter.
 324 Das ist so mein roter Faden, sage ich immer, das immer im Auge zu behalten, dass das nicht passiert und da sind
 325 wir natürlich auch bei dem, was Sie eben sagten, bei der Innovationskultur, die wir hier im Unternehmen pflegen,
 326 dass wir da aufpassen müssen, dass wir nicht irgendwann subventioniert beziehungsweise substituiert werde durch
 327 (I: Ja) andere Technologie und da technologisch auch wirklich immer am Stand sind.

329 I: Ja, Sie hatten ja eben schon kurz angesprochen, hier und da gibt es noch Top Down (E22: Ja). Wie hängt das
 330 denn zusammen oder welche Rolle spielt es denn, dass Sie Eigentümer und Geschäftsführer zugleich sind?

332 E22: Das sind die zwei Hüte, die ich, die man aufhat und dann habe noch einen dritten. Dann gibt es noch den
 333 Familienhut. Also, Sie haben an der Stelle immer mehrere Hüte auf. Das ist eine, eine Position, die nicht ganz
 334 einfach immer ist. Ich bin aber auch davon überzeugt, dass es nicht diesen einen Weg gibt oder die eine Methodik
 335 gibt. Ich bin jemand, der sehr situativ, glaube ich, handelt. Das heißt, wenn ich den, den, den, den Bundeswehroff-
 336 zizier im Hause habe, dann weiß ich genau, wie wichtig der an gewissen Stellen ist und dann versuche ich natürlich,
 337 den auch mitzunehmen und da situativ manche Dinge vielleicht anders angehe, als jetzt mit unserem Leiter in der
 338 Entwicklungsabteilung, der 35 ist und der mit Top-Down gar nichts anfangen kann (I: Ja). Ich glaube, dass das
 339 Thema Situativ an der Stelle, Empathie glaube ich eine wichtige Rolle spielt und immer betrachtet, das ist so ein
 340 alter Leitspruch, sage ich meinen Kindern auch immer: „Was du nicht willst, das man dir tut, das füg' auch keinem
 341 anderen zu.“ Also, im Sinne von sich auch mal in die Rolle des Anderen zu versetzen und nicht mit einem Patent-
 342 rezept an die Dinge ranzugehen. Das ist so, was ich versuche zumindest. Ob das immer gelingt, das weiß ich nicht,
 343 aber das ist für mich an der Stelle wichtig, wirklich sich auf die Situation einzustellen und dann auch zu schauen
 344 aus der Erfahrung heraus, was, was da jetzt der richtige Lösungsansatz ist und nicht im Vorfeld schon irgendwo
 345 in den Sitzungen. Es gibt so Menschen, die kommen in Sitzungen rein und haben so ihre Methoden im Kopf,
 346 wissen Sie. Sie können aber nicht jedes Problem immer mit der gleichen Methode lösen oder vielleicht auch
 347 manchmal mit gar keiner Methode, sondern mit einem Stück weit auch logischem Menschenverstand und das
 348 versuche ich mir zu bewahren. Ob das immer gelingt, weiß ich nicht.

350 I: Ja Sie hatten ja eben „Fit“ und „Situativ“, eine meiner Fragen ist auch immer, wie können Sie persönlich, aber
 351 auch das Unternehmen mit der, sage ich mal, steigenden Komplexität oder mit dem aktuelle Wirtschaftsumfeld
 352 überhaupt noch umgehen? Kann man da unabhängig von bleiben oder ist man getrieben?

354 E22: Also, im Moment sind wir, das hat noch einmal eine andere Qualität bekommen 2020 und die Situation, die
 355 wir aktuell haben, ist für mich, für mich die komplexeste und schwierigste, die ich in meinen 23 Jahren hier erlebt
 356 habe. Also, das war davor schon schnell. Also die Geschwindigkeit der Veränderungen, die hat ja immens zuge-
 357 nommen, spätestens durch das Thema der Digitalisierung. Da mussten wir als, gerade als alter Maschinenbauer,
 358 bei uns hat hier jeder im Hause denkt nur an Stahl und Mechanik und Drehmoment und so und dann kam auf
 359 einmal die Komponente: „Ja, nein, Software, Intelligenz und, und Transparenz und so.“ Das hat schon

360 beschleunigt. Damit sind wir aber noch, glaube ich, ganz gut zurechtgekommen. Was jetzt die Sache noch einmal
 361 exorbitant beschleunigt hat war wirklich Covid und gar nicht so sehr, weil wir jetzt Homeoffice machen mussten
 362 und, und jetzt der ein oder andere krank war. Das ist schlimm, aber das ist gar nicht so das Thema, sondern was
 363 aus Covid erwachsen ist, einmal das Thema Lieferkette, was, was dann sehr, sehr schwer händelbar ist und zu
 364 managen ist und das zweite ist das ganze Thema der Reisen. Also, wir leben, wir sind ein exportgetriebenes Un-
 365 ternehmen, also da noch zu den zahlen, wir haben irgendwo zwischen 60 und 80 Prozent immer Export und wenn
 366 Sie dann Reisebeschränkungen bekommen, dann haben Sie auf einmal Themen, die Sie vorher nicht kannten, die
 367 dann noch mal das Thema Veränderungen beschleunigen und jetzt ganz aktuell kommt dann das Thema Ukraine
 368 noch dazu mit Russland, was auf der einen Seite ein Markt ist, aber natürlich auch die Lieferkette noch einmal
 369 wirklich beschädigt, weil viele Vorprodukte auch aus der Ukraine und auch aus Russland kommen, was viele gar
 370 nicht so auf dem Schirm hatten und das ist in der Tat eine Komplexität, wie ich sie auch noch nicht erlebt habe.
 371 Ich glaube, auch da gibt es nicht die eine Patentreue, wovon ich überzeugt bin, ist, war in dem letzten Jahr aber
 372 auch schon, das gehört zu dem Fits auch dazu, die Verantwortung einfach auf mehrere Leute zu schultern. Die
 373 Leute mitzunehmen, dieses auch abgedroschene Wort der Schwarmintelligenz ist aber auch an der Stelle wichtig.
 374 Es gibt eben nicht mehr den einen, wie das früher war, und ich kenne das auch noch. Der geschäftsführende Ge-
 375 sellschafter, ich glaube, dass das in manchen Unternehmen heute auch noch so ist, da geht alles über seinen Tisch
 376 und der wird dann in alles eingeweiht, der muss das auch entscheiden und das funktioniert einfach nicht mehr,
 377 sondern Sie müssen an der Stelle der Komplexität Rechnung tragen, indem Sie auch entscheiden lassen und dann
 378 auch ein Stück weit vertrauen und dann auch sagen, wenn dann irgendwann einer kommt: „Sie sind doch verant-
 379 wortlich. Sie müssen das doch wissen.“ Nein, ich kann das nicht mehr alles wissen, das ist chancenlos. Da muss
 380 man sich von verabschieden, sondern das ist, ja, letzten Endes meine Aufgabe und ist auch immer meine Definition
 381 von Führung. Die, meine Definition von Führung ist immer die Transformation von Ressource in Ergebnisse.
 382 Relativ trivial. Das war es schon immer und das wird es auch immer sein und wenn ich der Meinung bin, dass ich
 383 derjenige bin, der die besten Ergebnisse liefert, dann muss ich das so machen, bin ich aber überhaupt nicht, sondern
 384 ich habe hier Ressourcen in Form von vielen, vielen hellen Köpfen im Unternehmen. Ich habe noch, ich habe ein
 385 paar Maschinen und ein paar Hallen und aus all denen müssen Ergebnisse rauskommen. Das kriege ich nur hin,
 386 wenn die einzelnen Mitarbeiter und die einzelnen Führungskräfte, aber nicht nur Führungskräfte, sondern auch
 387 Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens handeln und entscheiden und da muss jeder für sich natürlich entscheiden,
 388 inwieweit muss ich in alles eingebunden sein und da bin ich klar der Meinung, dafür muss ich eine Struktur schaf-
 389 fen, dass nicht alles über mich als Geschäftsführer gehen muss, auch wenn ich letzten Endes die Verantwortung
 390 trage, wenn es in die Hose geht, aber das ist in der Komplexität nicht mehr möglich, chancenlos und das ist glaube
 391 ich das, was sich total verändert hat. Das war vor 30 Jahren noch undenkbar. Also, ich, wenn ich heute mit älteren
 392 ehemaligen Geschäftsführern spreche, die fragen dann schon mal: „Wie ist es denn da? Was machst du denn da?“
 393 Dann sage ich schon mal: „Weiß ich nicht“, und dann kommen die: „Wie weißt du nicht? Du bist doch da der
 394 Chef.“ „Ja, das ist zwar so, aber ich kann es dir jetzt nicht sagen, weil das ist so ein komplexes Einzelthema. Das
 395 macht der Herr Müller und der Herr Müller macht das sensationell gut und was soll ich jetzt dem Herr Müller
 396 sagen, der soll das anders machen, weil der hat sich jetzt da drei Wochen mit beschäftigt.“ Also bin ich da an der
 397 Stelle, muss ich auch an der Stelle entscheiden lassen und wenn ich das nicht tue, dann ist der Schreibtisch, der ist
 398 schon voll genug. Der ist dann so voll, dass es nicht mehr händelbar ist und wer glaubt, der kann alles besser, der
 399 ist für mich aus der Zeit gefallen.

400
 401 i: Ja, was ist denn Ihre Rolle noch bei Innovationsprozessen dann?
 402

403 E22: Also, mein, auf der einen Seite Struktur zu schaffen, also erst mal die, die Struktur zu schaffen, also die, die,
 404 die Idee zu haben, an der Stelle hier ein Innovationsmanagement einzuführen mit einer gewissen Struktur. Das
 405 habe ich schon angestoßen und habe dann auch die, die, die Leute besetzen, zu sagen auch da wieder, die richtigen
 406 Leute an die richtigen Positionen. Also, mein Job ist sehr, sehr stark personalgetrieben, zu sagen: „So ich habe die
 407 Idee, auch strategisch habe ich eigentlich schon immer ganz gut glaube ich einigermaßen vernünftige Ansätze, wo
 408 wir hinwollen, aber da brauche ich natürlich die Leute, die uns dann sehr konkret dahin bringen und das ist dann
 409 wichtig, die Struktur zu schaffen, die Mittel bereitzustellen, das ist letztes Endes auch ein Finanzierungsthema,
 410 natürlich auch dann ganz klassisch zu gucken, können wir uns das erlauben, ist die Finanzierung gesichert und so
 411 weiter und sofort. Das ist sicherlich eine, eine Rolle. Die zweite Rolle auch dann im Innovationsprozess ist natür-
 412 lich sehr stark die Kundenbindung. Also, ich bin schon sehr darauf bedacht, auch immer das Ohr am Kunden nach
 413 wie vor zu haben. Also wir haben viele, viele Kunden, die familiengeführt auch sind und von der Seite bekomme
 414 ich sehr, sehr viel Input, das ich dann verarbeiten kann und hier im Hause entsprechend weiterleiten kann. Das ist
 415 dann schwierig, wenn wir bei den großen Konzernen unterwegs sind. Da kriegen Sie relativ wenig Input. Da krie-
 416 gen Sie vorausgefüllte Excel-Listen, die Sie ausfüllen, aber in den Privatunternehmen kriege ich an der Stelle Gott
 417 sei Dank viel mit, bin auch selbst noch, in Covid nicht, aber davor und auch jetzt wieder unterwegs bei Kunden
 418 und auf Messen. Also, das, weil letzten Endes leben wir natürlich nicht von dem, was wir glauben, was in Zukunft
 419 erfolgreich ist, sondern wir leben von dem, was der Kunde weiß, was, was erfolgreich ist und wo, wo er hinwill
 420 und da müssen wir dann Lösungen finden, wie wir unseren Kunden unterstützen können. Von daher ist das aller-
 421 allerwichtigste und auch wenn das abgedroschen und alt ist, aber das ist immer noch die Kundenorientierung, das

422 ist Customer. Deshalb ist das der große Unterschied, jetzt nicht neu, das gibt es auch schon länger. Dieses Share-
 423 holder-Value ist nichts, was mich angetrieben hat oder was die Mittelständler glaube ich grundsätzlich antreibt,
 424 sondern es ist immer der Kunde, der Customer Value und das eine ergibt sich dann auch aus dem anderen, aber
 425 dieses quartalsgebundene, ich muss nächsten Monat liefern, sonst ist meine persönliche, mein persönlicher Vertrag
 426 in Gefahr. Die Situation habe ich ja glücklicherweise nicht und so handele ich und so handeln wir hier auch lang-
 427 fristig. Also, der Input an der Stelle, wirklich sich Zeit für den Kunden zu nehmen und dann zu übersetzen in die
 428 Organisation rein.

429
 430 I: Ja, Sie hatten ja gerade schon das Stichwort geliefert „Langfristig“. Eine andere wichtige Variable bei mir, eine
 431 abhängige Variable, war langfristiger Wettbewerbsvorteil. Ist das überhaupt noch möglich, langfristig so einen
 432 Wettbewerbsvorteil planbar zu machen? Sie sind ja, hatten Sie gesagt, Weltmarktführer in einer Nische. Wie ver-
 433 hält das mit dem Wettbewerbsvorteil?

434
 435 E22: Nein, also das ist, das ist nicht möglich. Ich glaube, dass es schon lange nicht mehr möglich ist. Da gibt es
 436 viele Beispiele in der, in der, in der Industriegeschichte, wo dann eben die, die weltmarktführend waren, ganz
 437 schnell vom Markt verschwunden sind. Also das ist technologisch extrem schwierig. Wir können uns da bemühen,
 438 deswegen da die Innovationsabteilung und deshalb auch viele vor allen die Kundenveranstaltungen, die wir ma-
 439 chen, die Kunden ganz aktiv zurückleiten, aber da gibt es keine, keine, keinen, keinen Gewähr und ich, das lang-
 440 fristig zu planen, ist aus meiner Sicht utopisch. Was ein, ein, ein Vorteil ist, das ist eine Servicestruktur aufzubauen,
 441 die, die andere eben so nicht haben, weil das bleibt ja. Also, wir haben in den letzten 20 Jahren tausende Maschinen
 442 geliefert, wenn ich jetzt mal nur einen Bereich sehe, den Trafobereich beispielsweise, um das mal an einem Bei-
 443 spiel zu sagen, weil wir doch auch in der, in der Menge der Maschinen relativ viele im Feld haben und weil wir da
 444 in einem relativen Standard auch unterwegs sind. Deswegen ist das da etwas einfacher zu erklären. Die 300 Ma-
 445 schinen, die wir im Markt haben, das ist auch ein Vorteil unserer Maschinen, dass die sehr langlebig sind. Die
 446 produzieren 20, 30 und teilweise darüber hinaus Jahre. Das heißt, die dann auf den aktuellen Stand zu bringen mit
 447 einer neuen Steuerung zu versehen, auch da zu sagen, da haben wir jetzt ein Remote Service, auch wenn es eine
 448 alte Mechanik ist, aber da können wir, können wir softwaretechnisch etwas dran tun, um die auf den aktuellen
 449 Stand zu bringen. Das ist natürlich ein Vorteil, den wir haben, weil wir die Anlage gebaut haben und den dürfen
 450 wir uns nicht wegnehmen lassen. Auch das ist natürlich, muss man vorsichtig sein, dass es auch nicht andere
 451 Unternehmen gibt, die das rein theoretisch könnten, aber da haben wir natürlich das Basis Know-how, weil wir
 452 die Maschinen gebaut haben. So, das ist so ein Vorteil, den wir uns nach vorne natürlich erhalten müssen und das
 453 ist nicht planbar, muss man auch aufpassen, aber das gibt uns schon oder da haben wir schon Vorteile gegenüber
 454 anderen und was durch meines Erachtens nichts zu ersetzen ist, die Bindung zum Kunden, da wo es möglich ist.
 455 Da sind wir wieder im Familienbetrieb. Also, wir haben einige Kunden, die würden von sich aus nicht woanders
 456 kaufen. Also, wenn wir uns doof anstellen oder wenn wir technologisch Fehler machen oder wenn wir zu teuer
 457 werden oder wenn wir irgendwo, dann sind die schneller weg, als wir gucken können, aber wir haben den Vorteil,
 458 dass wir ein sehr, sehr enges Vertrauensverhältnis zu vielen Kunden haben, mit denen wir gemeinsam wachsen
 459 können und das ist etwas, was uns auch so leicht keiner wegnehmen kann, aber rein technologisch gibt es da
 460 überhaupt gar keine Planbarkeit meines Erachtens. Also, da müssen wir uns jedes Jahr wieder neu beweisen. Ich
 461 will nicht sagen, neu erfinden, aber neu beweisen.

462
 463 I: Und ja, was, welche Rolle spielt denn noch dieses Label Familienunternehmen.

464
 465 E22: Für mich ein ganz großes. Ich glaube, das ist gerade in der, in der jetzigen Zeit, wo sich so viel verändert und
 466 wir alle hier im Hause sprechen über Dynamik, über Agilität und Flexibilität und, und vergessen manchmal, dass
 467 die, dass der Mensch aber an sich auch eine gewisse Geborgenheit braucht, eine gewisse Sicherheit braucht, eine
 468 Kontinuität braucht und dass wir auch nicht nur 23-Jährige haben, die also wirklich so unterwegs sind, sondern
 469 auch den 53-Jährigen haben, der sagt: „Bin jetzt.“ Wir hatten gerade gestern hier Jubiläumsveranstaltung, hatten
 470 wir 6 Mitarbeiter, die 40 Jahre im Unternehmen sind und mit denen habe ich mich gestern auch sehr, sehr lange
 471 unterhalten und die finden auch nicht immer alles toll, aber die sagen, das was wir hier haben: „Ich habe hier ein,
 472 ein, ein Unternehmen, wo ich mich drauf verlassen kann.“ Also, dieses Verlässliche, auch dem, dem Chef gegen-
 473 über zu sagen, er weiß, wenn bei uns eine schlechte Zeit kommt, wie jetzt beispielsweise bei Corona auch, dann
 474 gibt es Maßnahmen, wo wir die Verluste, die da sind, beispielsweise im Bereich der Kurzarbeit, die wir abfedern,
 475 indem wir die Mitarbeiter noch mal zusätzlich mit Zahlen unterstützen oder wo wir, wo wir Hilfe anbieten im
 476 Bereich der Betreuung zuhause, wo wir hier einen (I: Ja) Kindergarten gebaut haben und sagen: „Hier, da bieten
 477 wir den jungen Eltern Hilfe an“, und so weiter und sofort. Also, dieses Familiäre steht da schon auch für eine
 478 Konstanz und für eine gewisse Wertelandschaft und das glaube ich trotz der, glaube ich ganz fest und wenn das
 479 nicht mehr so wäre, gebe ich auch zu, wäre das auch nicht mehr mein Unternehmen. Das sehen die Leute schon,
 480 das hat für die Leute eine wichtige Bedeutung. Das wird aber auch weniger. Also, es gibt auch schon junge Leute,
 481 denen das letztendlich wurscht ist. Also die sehen ihr eigenes, die wollen Life Balance und wollen Home Office
 482 am liebsten und im Home Office verliere ich ein Stück weit natürlich auch die Bindung zum Unternehmen. Gerade
 483 wenn ich neu komme kenne ich viele Kollegen noch gar nicht. Die lernen mich aber auch nicht zuhause im

484 Wohnzimmer kennen. Also, da wird sich auch etwas verändern. Da müssen wir ein Stück weit sicherlich aufpas-
 485 sen. Dennoch bin ich davon überzeugt, dass genau diese Aspekte, die ich gerade genannt habe, diese, diese Wer-
 486 telandschaft, die wir hier verkörpern auch im Familienunternehmen, dass die auch nach vorne wichtig sein wird.
 487 Also da gehe ich ganz stark von aus.

488
 489 I: Und was glauben Sie wird in, werden in Zukunft für Herausforderungen auf Sie und Ihr Unternehmen zukom-
 490 men? Was ist da das Wichtigste?

491
 492 E22: Also, das Thema Geschwindigkeit ist sicherlich eins. Also, die Frage, ob wir als, als, in der Branche in der
 493 wir sind, sind wir ja relativ klein, also, wenn ich mal den gesamten Maschinenbau sehe. Dann wieder bei uns in
 494 der einen, in der einzelnen Nische sind wir schon eine Macht in Führungsstrichen, aber wenn ich jetzt mal von
 495 oben schaue, da ist ein Maschinenbauunternehmen, das hat 470 Leute international und spielt auf dem Weltmarkt.
 496 Da sind wir dafür natürlich nicht sehr groß und bis jetzt haben wir uns, gerade in den letzten Jahren, die Unabhängig-
 497 keit auch erhalten durch eine gesunde Finanzierungsstruktur, die wir hier haben und eine vernünftige Kapital-
 498 struktur, die wir im Haus haben. Das verändert sich aber auch und da ist die Frage, ob wir die Power wirklich
 499 haben, in, in Zukunft da eigenständig und alleine die Herausforderungen, die da sind, zu meistern. Also, das muss
 500 ich schon sagen, da sehe ich schon eine große Herausforderung, ob wir das in der Struktur und in der, in der Größe,
 501 in der wir sind, so weiter hinbekommen, ob wir uns so schnell verändern können und den, den, den Gegebenheiten
 502 immer anpassen können. Bis jetzt haben wir es hinbekommen. Ob das in der Zukunft der Fall ist, werden wir
 503 sehen, aber das ist sicherlich eine Sorge, die ich habe oder ob nicht irgendwann dann vielleicht jemand kommt,
 504 der sagt: „Hier wir haben 10.000 Leute und wir haben da und da schon, sind in der Branche drin und ihr wärt eine
 505 super Ergänzung und im Übrigen bringen wir euch hier für eine neue Entwicklung mal eben 50 Millionen neues
 506 Kapital rein und da können wir richtig Gas geben.“ Das können wir ja so nicht leisten. Ich hoffe, dass wir da nie
 507 drauf angewiesen sein werden, aber ich würde das nicht ausschließen, dass das irgendwann mal kommen kann.

508
 509 I: So, dann letzte Frage. Was spielt denn bei Ihrem Agieren hier im Unternehmen, welche Rolle spielen da Intuition
 510 und Bauchgefühl?

511
 512 E22: Für mich eine große. Für mich eine, für, für, für mich eine ganz große. Die besten Entscheidungen, die ich
 513 zumindest getroffen habe in den letzten Jahren waren immer intuitiv. Also, natürlich rechne ich auch durch oder
 514 lasse rechnen und wir machen Entscheidungsvorbereitungen und wir, wir versuchen in Szenarien zu denken und
 515 entscheiden dann, aber die besten, wirklich die besten Entscheidungen, kann ich sagen, waren intuitiv, sowohl was
 516 Aufträge an sich anbelangt, wo man dann in Verhandlungen sehr intuitiv sein muss an der einen oder anderen
 517 Stelle. Wenn Sie jetzt ein großes Paket verhandeln, beispielsweise 10 Millionen, dann gibt es schon mal in der
 518 Verhandlung Bewegungen, wo Sie, wenn Sie jetzt rein nach der Lehre gehen, rein nach dem, wie Sie sich vorbe-
 519 reitet haben, sowohl jetzt technisch als auch kaufmännische, dann hätte es sicherlich einige Abschlüsse nicht ge-
 520 geben, wenn ich dem gefolgt wäre. So und dann, dann gibt es so, auch bei den Kollegen Gott sei Dank, das macht
 521 einen guten Vertriebler im Übrigen aus, der dann in der Verhandlung auch intuitiv sagt: „Boah, jetzt verlasse ich
 522 den Pfad, den ich mir eigentlich vorgenommen habe. Ich gehe jetzt einen anderen Pfad, habe an der Stelle aber
 523 vielleicht noch einen Trumpf und versuche, die Sache in die Richtung zu bringen.“ Das ist unabdingbar. Wenn ich
 524 das nicht hinbekomme, dann kann ich ja hier irgendwo ein Buch schreiben „Wie führe ich ein Unternehmen?“ und
 525 dann kann das jeder. Da, glaube ich, persönlich überhaupt nicht dran und Werkzeuge, die berühmten Werkzeug-
 526 kästen, die es gibt. Da steht auch viel drin, ist auch an der einen oder anderen Stelle anwendbar, keine Frage, aber
 527 wenn es so einfach wäre, dann könnte es ja jeder, wie es so schön heißt. Also, von daher, glaube ich, spielt die
 528 Innovation, die Intuition und auch das Bauchgefühl eine Rolle und gerade im Personal, weil Personal ist ja eines
 529 der tragenden Themen. Sie sprachen eben noch, vielleicht das noch zur Ergänzung zu den Sorgen, die ich habe, ist
 530 natürlich das Thema Personal nach vorne hin. Wir haben heute im Ausbildungsmarkt hier in der Region auf eine,
 531 auf einen Bewerber sind zwei Stellen. Das war vor zwanzig Jahren genau umgekehrt. Das heißt, dass dieses Fach-
 532 arbeitermangelthema, das ist ja das, was uns nach vorne hin auch sehr stark beeinflussen wird und im, im, im
 533 Personalbereich ist auch Intuition, auch Bauchgefühl so wichtig, weil das eine ist das, was in der Bewerbung steht.
 534 Da sehen Sie schon mal Sachen, wo Sie denken: „Boah, Wahnsinn!“, und dann sind Sie im Gespräch und dann
 535 merken Sie, wenn Sie da das Bauchgefühl nicht haben und das Gefühl und die Empathie und die, die und ja das
 536 Gefühl haben, dann wird es, dann geht das, glaube ich, schon mal in die falsche Richtung. Nicht dass man da
 537 immer richtig ist. Man ist auch manchmal intuitiv falsch unterwegs, auch das passiert. Ist auch eine Gefahr, keine
 538 Frage, aber Intuition, Intuition und Bauchgefühl spielt eine für mich eine, eine gerade im Mittelstand eine wesent-
 539 liche Rolle, weil wir uns die auch erlauben können. Also, erlauben können im Sinne von ich darf auch eine Ent-
 540 scheidung und ich muss sogar eine Entscheidung treffen auch schon mal gegen den einen oder anderen im Unter-
 541 nehmen und da sind wir wieder bei dem Spagat, weil am dicken Ende müssen Sie natürlich, wenn es strategisch
 542 geht, dann müssen Sie natürlich entscheiden, sagen: „So, das ist jetzt der Weg. Wir eröffnen jetzt in, in, in den
 543 USA ein neues Büro in Atlanta.“ Jetzt können Sie zwei Jahre lang eine Standortanalyse fahren oder Sie sagen:
 544 „Nein, Atlanta habe ich jetzt genau das Gefühl, weil klar habe ich dann Fakten, erstens, zweitens, drittens, viertens,
 545 fünftens, aber ich habe das Gefühl, das ist jetzt das Richtige und das machen wir jetzt so. Jetzt setzen wir um., und

546 das ist das, was wir ganz aktuell beispielsweise tun. Da können Sie auch mal daneben liegen, keine Frage, aber ich
547 glaube, das ist der Vorteil, den wir haben, dass wir da an der einen oder anderen Stelle schneller entscheiden
548 können und eine schnelle Entscheidung ist sehr häufig besser als keine und das ist, glaube ich, ein Problem bei
549 vielen großen, wo Entscheidungen wahnsinnig lange dauern und in der heutigen Zeit, bis die dann entschieden
550 haben, hat sich die Welt schon wieder einmal gedreht.

551
552 I: Ja. Das war es von meiner Seite, außer Sie haben jetzt noch etwas zu meiner Thematik hinzuzufügen. Ansonsten
553 bedanke ich mich und, ja.

554
555 E22: Ich hoffe, Sie können etwas mitnehmen.

556
557 I: Das war es.

Deutsche Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Mit Innovationskraft und Verantwortungsbewusstsein führten die Familien hinter diesen Traditionsunternehmen Deutschland durch mehrere Krisen und Umbrüche. Trotz ihrer enormen Bedeutung existieren bis heute Unklarheiten, warum Familienunternehmen eine derartige Beständigkeit an den Tag legen.

Ziel dieser Dissertation ist es, herauszufinden, wie der nachhaltige Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen durch jene Person vorangetrieben wird, die im Zentrum des Unternehmens steht: der Eigentümer-Manager. Die Überschneidung von Eigentum und Management ist das Alleinstellungsmerkmal des für Deutschland charakteristischen Mittelstands.

Resultat der vorliegenden Untersuchung ist ein mehrstufiges Modell, das die langfristige Erfolgsabhängigkeit der Familienunternehmen von der persönlichen Flexibilität des Eigentümer-Managers veranschaulicht. Jedoch ist das Erfolgsgeheimnis nicht allein in Zahlen und Daten greifbar. Ein wichtiger Schlüssel ist die Intuition des Eigentümer-Managers, das oft hervorgehobene ‚Bauchgefühl‘. In integrativer Weise werden qualitative und quantitative Ergebnisse zusammengeführt, um einen Ansatz zu schaffen, der nachvollziehbar macht, wie der Mittelstand über Jahrzehnte und Jahrhunderte hinweg Erfolgsgeschichten in Deutschland prägt.