

## Zusammenfassung

Gegenstand dieses Berichts ist die Plagiatsdokumentation zu einer 2016 veröffentlichten Dissertation. Die Arbeit (dizertačná práca) wurde der Fakultät für Management der Comenius Universität Bratislava von *Mathias Florian Klein* vorgelegt und diente der Erlangung des akademischen Grades *philosophiae doctor* (PhD.). Sie wurde betreut von Prof. Dr. *Ľudomír Šlahor*; er betreute ferner zwei Arbeiten, zu denen es ebenfalls Plagiatsdokumentationen im VroniPlag Wiki gibt, siehe → [Ast](#) und → [Rp](#). Die Arbeit ist online frei zugänglich.

Dieser Bericht zur 216. Dokumentation, die im *VroniPlag Wiki* am 24. Februar 2023 veröffentlicht wurde, basiert auf den Ergebnissen einer kollaborativ durchgeführten, manuellen Plagiatsanalyse. Es handelt sich **nicht** um das Resultat einer kommerziellen oder softwaregestützten Untersuchung.

Bei der Analyse der Dissertation konnten zahlreiche und umfängliche Plagiatsbelege festgestellt werden. Mindestens 80,2 % der Seiten des Haupttextes enthalten entsprechende Passagen, 55 Seiten sind dabei zu mehr als 75 % betroffen.

Insgesamt wurden für plagierte Inhalte bisher 11 Übernahmequellen identifiziert, von denen 6 in der Arbeit nirgends genannt sind.

Eine an der Universität Kiel an der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät 2004 eingereichte Dissertation weist umfangreiche Parallelen - 62 dokumentierte Plagiatspassagen auf ebenso vielen Seiten - mit der untersuchten Arbeit auf, wird aber nirgends genannt. Aus dieser Arbeit übernimmt *Mfk* nicht nur Texte und Tabellen, sondern auch statistische Auswertungen und Daten.

Der jeweils aktuelle Stand der Analyse und weitere Informationen sind abrufbar auf den Seiten:

- <http://de.vroniplag.wikia.com/wiki/Mfk>
- <http://de.vroniplag.wikia.com/wiki/Mfk/Bericht>.

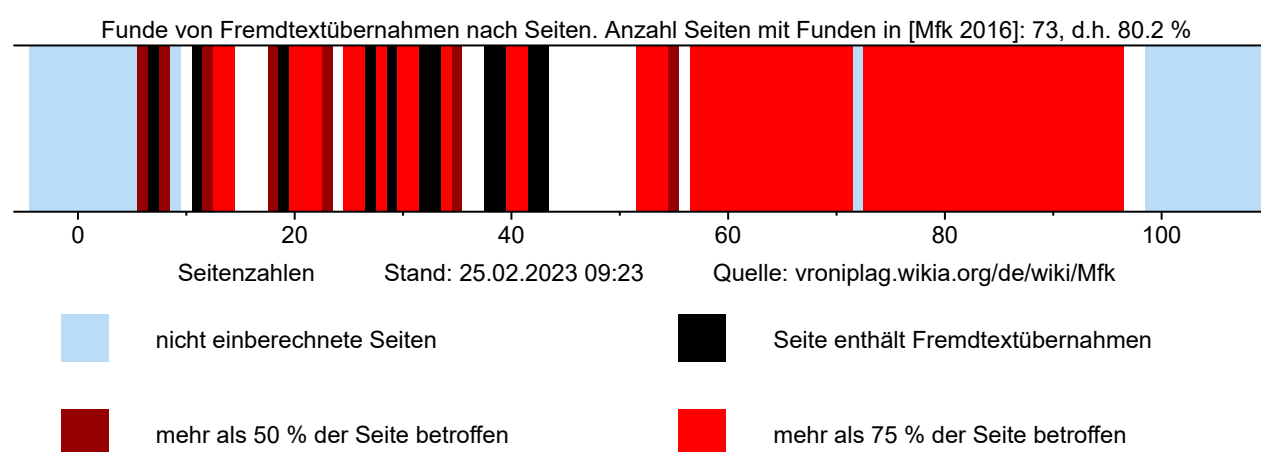
Dieser Bericht enthält eine Zusammenstellung herausragender Fundstellen und Quellen, eine tabellarische Übersichtsdarstellung der Quellen und der plagiierten Passagen, eine Auflistung aller dokumentierten Synopsen mit Plagiatscharakter sowie die bibliographischen Angaben der festgestellten Übernahmequellen.

## Eine kritische Auseinandersetzung mit der Dissertation von Mathias Florian Klein, PhD.: Strategisches Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau

Vorgelegt zur Erlangung des Doktorgrades der [Fakultät für Management](#) der [Comenius Universität Bratislava](#). Betreuer: [prof. RNDr. Ing Ľudomír Šlahor, CSc.](#) Tag der mündlichen Prüfung: 23. August 2016. Publikation: Bratislava 2016.

→ [Bibliotheksnachweis Comenius-Universität Bratislava](#)

→ [Elektronische Fassung](#) (in Form von geschützten Bilddateien)



Der Barcode drückt den Anteil der Seiten aus, die Fremdtextübernahmen enthalten, nicht den Fremdtextanteil am Fließtext. Je nach Menge des übernommenen Textes werden drei Farben verwendet:

- schwarz: bis zu 50 % Fremdtextanteil auf der Seite
- dunkelrot: zwischen 50 % und 75 % Fremdtextanteil auf der Seite
- hellrot: über 75 % Fremdtextanteil auf der Seite

Weißer Seiten wurden entweder noch nicht untersucht oder es wurde nichts gefunden. Blaue Seiten umfassen Titelblatt, Inhaltsverzeichnis, Literaturverzeichnis, Vakantseiten und evtl. Anhänge, die in die Berechnung nicht einbezogen werden.

Der Barcode stellt den momentanen Bearbeitungsstand dar. Er gibt nicht das endgültige Ergebnis der Untersuchung wieder, da Untersuchungen im VroniPlag Wiki stets für jeden zur Bearbeitung offen bleiben, und somit kein Endergebnis existiert.

**73** Seiten mit Plagiatstext

## Seiten mit weniger als 50% Plagiatstext

11 Seiten: [007 011 019 027 029 032 033 038 039 042 043](#)

## Seiten mit 50%-75% Plagiatstext

7 Seiten: [006 008 012 018 023 035 055](#)

## Seiten mit mehr als 75% Plagiatstext

55 Seiten: [013 014 020 021 022 025 026 028 030 031 034 040 041 052 053 054 057 058 059 060 061 062 063 064 065 066 067 068 069 070 071 073 074 075 076 077 078 079 080 081 082 083 084 085 086 087 088 089 090 091 092 093 094 095 096](#)

## Herausragende Quellen

- [Weseloh 2004](#): Eine an der Universität Kiel an der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät eingereichte Dissertation weist umfangreiche Parallelen - 62 dokumentierte Plagiatspassagen auf ebenso vielen Seiten - mit der untersuchten Arbeit auf, wird aber nirgends genannt.  
Gegenstand der Untersuchung von *Weseloh* ist das strategische Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen der deutschen *Ernährungsindustrie*; der Verfasser der untersuchten Arbeit untersucht das strategische Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen im deutschen *Maschinen- und Anlagenbau*. Er übernimmt nicht nur Texte und Tabellen, sondern auch statistische Auswertungen und Daten aus der Arbeit von *Weseloh*.
- Von den 11 bisher festgestellten Übernahmequellen werden 6 in der Arbeit nirgends genannt.

## Herausragende Fundstellen

### Kapitel 5 - Empirische Ergebnisse

S. 57-93; S. **(72)** ist eine Leerseite (mit Paginierung).

	Mfk 2016		Weseloh 2004
5	Empirische Ergebnisse ... <a href="#">57</a>	5.	EMPIRISCHE ERGEBNISSE
5.1	Strategisches Verhalten der untersuchten Unternehmen ... <a href="#">57</a>	5.2	Strategisches Verhalten in den untersuchten Unternehmen
5.1.1	Strategische Kriterien in der Stichprobe ... <a href="#">57</a>	5.2.1	Strategische Kriterien in der Stichprobe
5.1.2	Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche in der Stichprobe ... <a href="#">58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71</a>	5.2.2	Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche in der Stichprobe
5.1.3	Darstellung des strategischen Verhaltens durch Strategiewerte ... <a href="#">71, (72), 73, 74</a>	5.2.3	Darstellung des strategischen Verhaltens durch Strategiewerte
5.1.4	Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen ... <a href="#">74, 75, 76, 77, 78, 79</a>	5.2.3.1	Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen
5.1.5	Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen ... <a href="#">79, 80, 81, 82, 83</a>	5.2.3.3	Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen
5.1.6	Regressionsanalyse auf die Strategiewerte ... <a href="#">83, 84</a>	5.2.3.4	Regressionsanalyse auf die Strategiewerte
5.1.6.1	Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Strukturkriterien der Unternehmen ... <a href="#">84, 85, 86, 87, 88</a>	5.2.3.4.1	Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Strukturkriterien der Unternehmen
5.1.6.2	Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Ausprägungen in den funktionalen Unternehmensbereichen ... <a href="#">89, 90, 91, 92, 93</a>	5.2.3.4.2	Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Ausprägungen in den funktionalen Unternehmensbereichen

- Datenfabrikation: Die Auswertung enthält fabrizierte Daten:
  - [Fragment 076 01](#)
  - [Fragment 078 01](#)
- Tortendiagramm als Tabelle deklariert:
  - [Fragment 058 01](#)
  - [Fragment 060 01](#)

- [Fragment 094 01](#)
- [Fragment 095 01](#)
- [Fragment 096 01](#)

## Andere Beobachtungen

---

### Erklärung

- In der Arbeit findet sich u.a. folgende Erklärung:

*"I declare hereby:*

*1. Having prepared the dissertation on my own, not using any other references or support than those indicated herein and having not relied on any illegal means of support;*

*2. Not having presented this study either domestically or in any foreign territory in any form for assessment purposes;"*

### Betreuer

- Der Betreuer der untersuchten Dissertation, [prof. RNDr. Ing Ľudomír Šlahor, CSc.](#), betreute ferner zwei Arbeiten, zu denen es ebenfalls Plagiatsdokumentationen im VroniPlag Wiki gibt, siehe → [Ast](#) und → [Rp](#).

### Sonstiges

- Es gab, *"wie die Vizerektorin für Studien an der Comenius-Uni auf Nachfrage [im Jahr 2016 zu einem anderen im VroniPlag Wiki dokumentierten Fall, siehe → [Ast](#) ] klarstellt, in der Slowakei keine gesetzliche oder sonstige Rechtsgrundlage, um verliehene Grade nachträglich zu überprüfen oder gar zu widerrufen."* (Hermann Horstkotte: [Einmal Dr., immer Dr. Promovieren in der Slowakei](#), in: *Legal Tribune Online*, 10.05.2016)

Eine Grundlage für Aberkennungen wurde in der Slowakei im November 2020 geschaffen, die indes nur für Studienabschlüsse ab 2021 gilt. Darüber hinaus erlaubt das neue Gesetz für frühere Abschlüsse den freiwilligen Verzicht auf z.B. plagiatorisch erlangte akademische Grade. ([Trotz Plagiaten. Slowakische Politiker dürfen erschwindelte Studentitel behalten](#), in: *FAZ.NET*, 05.11.2020.)

## Statistik

---

- Es sind bislang **86 gesichtete Fragmente** dokumentiert, die als Plagiat eingestuft wurden. Bei 84 von diesen handelt es sich um Übernahmen ohne Verweis auf die Quelle („**Verschleierungen**“ oder „**Komplettplagiate**“). Bei 2 Fragmenten ist die Quelle zwar angegeben, die Übernahme jedoch nicht ausreichend gekennzeichnet („**Bauernopfer**“).
- Die untersuchte Arbeit hat 91 Seiten im Hauptteil. Auf 73 dieser Seiten wurden bislang Plagiate dokumentiert, was einem Anteil von **80.2 %** entspricht.

Die 91 Seiten lassen sich bezüglich des Textanteils, der als Plagiat eingestuft ist, wie folgt einordnen:

Plagiatsanteil	Anzahl Seiten
keine Plagiate dokumentiert	18
0 % - 50 % Plagiatsanteil	11
50 % - 75 % Plagiatsanteil	7
75 % - 100 % Plagiatsanteil	55

Ausgehend von dieser Aufstellung lässt sich abschätzen, wieviel Text der untersuchten Arbeit gegenwärtig als plagiiert dokumentiert ist: Es sind, konservativ geschätzt, **rund 61 %** des Textes im Hauptteil der Arbeit.

- Die Dokumentation beinhaltet **11 Quellen**.

## Illustration

---

Folgende Grafik illustriert das Ausmaß und die Verteilung der dokumentierten Fundstellen. Die Farben bezeichnen den diagnostizierten Plagiatstyp:

(**grau**=Komplettplagiat, **rot**=Verschleierung, **gelb**=Bauernopfer)



Die Nichtlesbarkeit des Textes ist aus urheberrechtlichen Gründen beabsichtigt.

Zum Vergrößern auf die Grafik klicken.

**Anmerkung:** Die Grafik repräsentiert den Analysestand vom 18. Februar 2023.

## Definition von Plagiatkategorien

Die hier verwendeten Plagiatkategorien basieren auf den Ausarbeitungen von [Weber-Wulff / Wohnsdorf \(2006\): Strategien der Plagiatsbekämpfung](#). Eine vollständige Beschreibung der Kategorien findet sich im [VroniPlag-Wiki](#). Die Plagiatkategorien sind im Einzelnen:

### Übersetzungsplagiat

Ein Übersetzungsplagiat entsteht durch wörtliche Übersetzung aus einem fremdsprachlichen Text. Natürlich lässt hier die Qualität der Übersetzung einen mehr oder weniger großen Interpretationsspielraum. Fremdsprachen lassen sich zudem höchst selten mit mathematischer Präzision übersetzen, so dass jede Übersetzung eine eigene Interpretation darstellt. Zur Abgrenzung zwischen Paraphrase und Kopie bei Übersetzungen gibt es ein [Diskussionsforum](#).

### Komplettplagiat

Text, der wörtlich aus einer Quelle ohne Quellenangabe übernommen wurde.

### Verschleierung

Text, der erkennbar aus fremder Quelle stammt, jedoch umformuliert und weder als Paraphrase noch als Zitat gekennzeichnet wurde.

### Bauernopfer

Text, dessen Quelle ausgewiesen ist, der jedoch ohne Kenntlichmachung einer wörtlichen oder sinngemäßen Übernahme kopiert wurde.

## Quellen nach Fragmentart

Die folgende Tabelle schlüsselt alle Fragmente zeilenweise nach Quellen und spaltenweise nach Plagiatkategorien auf.

- KP = [Komplettplagiat](#),
- VS = [Verschleierung](#),
- BO = [Bauernopfer](#),
- KW = [Keine Wertung](#).

Quelle	↕ KP ↕	VS ↕	BO ↕	KW ↕	Frag ↕	Unfertig ↕
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007	1		2		<b>3</b>	
Gombert 2010		3			<b>3</b>	2
Held 2007		3			<b>3</b>	
Huber 2008		6			<b>6</b>	
Müller-Stewens Lechner 2005		4			<b>4</b>	1
Scheuss 2012		2		1	<b>3</b>	1
Stähler 2012	2				<b>2</b>	
VDMA 2015	1				<b>1</b>	
Weber 2002		2			<b>2</b>	
Weseloh 2004	22	40			<b>62</b>	
Wirtschaftslexikon24 strategische Planung 2015	1				<b>1</b>	

## Fragmentübersicht

**86 gesichtete, geschützte Fragmente**

<b>Fragment</b> ↕	<b>SeiteArbeit</b> ↕	<b>ZeileArbeit</b> ↕	<b>Quelle</b>	<b>SeiteQuelle</b> ↕	<b>ZeileQuelle</b> ↕	<b>Typus</b> ↕
Mfk/Fragment 000 09	0	9-21	Gombert 2010	31, 61	31: 7 ff.; 61: 2 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 000 22	0	22-25	Weber 2002	6, 7	7: letzter Absatz; 8: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 006 01	6	2-9, 19-23	Held 2007	9	1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 006 26	6	26-28	Huber 2008	20	13 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 007 08	7	8-12	Weber 2002	6, 7	6: letzter Absatz; 7: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 008 01	8	1-6, 18-31	Weseloh 2004	2, 3	2: 1, 7 ff.; 3: 2 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 011 13	11	13 - 19, Tab.	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007	9	r. Spalte: 3 ff., Abb.	BauernOpfer
Mfk/Fragment 012 01	12	1-8	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007	9, 10	9: Abb.; 10: l. Spalte: 1 ff.	BauernOpfer
Mfk/Fragment 012 14	12	14-19	Weseloh 2004	10	19 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 013 01	13	1 ff.	Weseloh 2004	10, 11	10: 24 ff.; 11: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 014 01	14	1-9	Weseloh 2004	11	21 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 014 11	14	11-22, 104-107	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007	8, 16	8: li. Sp.: 2 ff.; 16: li. Sp.: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 018 02	18	2-8, Abb.	VDMA 2015	20	linke Spalte: kompletter Absatz, Abb.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 019 01	19	1, 6-18	Weseloh 2004	21	9 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 019 22	19	22-26	Müller-Stewens Lechner 2005	8	27 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 020 01	20	1-3	Müller-Stewens Lechner 2005	8	30 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 020 03	20	3-27	Weseloh 2004	21, 22	21: 25 ff.; 22: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 021 01	21	1 ff.	Weseloh 2004	22, 23	22: letzter Absatz; 23 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 022 01	22	1 ff.	Weseloh 2004	23, 24, 25	23: 11 f., vorletzte Zeile; 24: 1-3, 19 ff.; 25: letzter Absatz	Verschleierung
Mfk/Fragment 023 01	23	1-14, 17-20	Weseloh 2004	24, 28	24: 4 ff.; 28: letzter Absatz	Verschleierung
Mfk/Fragment 024 05	24	5-27	Huber 2008	27, 28, 29	27: (16 ff.), 21 ff.; 28: 19 ff.; 29: 9 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 025 01	25	1-20, 23-30	Huber 2008	29, 30, 34, 35	29: 11 ff.; 30: 1-2, 8 ff.; 34: 3 ff.; 35: 11-12, 18 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 025 21	25	21-23	Wirtschaftslexikon24 strategische Planung 2015	online	-	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 026 01	26	1-25	Huber 2008	35, 39	35: 11 ff.; 39: 1 ff.	Verschleierung

<b>Fragment</b>	<b>SeiteArbeit</b>	<b>ZeileArbeit</b>	<b>Quelle</b>	<b>SeiteQuelle</b>	<b>ZeileQuelle</b>	<b>Typus</b>
Mfk/Fragment 026 26	26	26-28	Stähler 2012	online	-	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 027 01	27	1-4	Stähler 2012	online	-	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 028 01	28	1-8	Müller-Stewens Lechner 2005	445, 446	445: 27 ff.; 446: 1-3, 5-10	Verschleierung
Mfk/Fragment 028 10	28	10-13	Huber 2008	41, 42	41: 6 ff.; 42: Abb.	Verschleierung
Mfk/Fragment 029 00	29	Abb.	Huber 2008	42	Abb.	Verschleierung
Mfk/Fragment 030 01	30	1-5	Weseloh 2004	30	1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 030 06	30	6-10	Scheuss 2012	143, 144	143: 26 ff.; 144: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 031 01	31	1-2, 12-14	Scheuss 2012	115, 144	115: dritter Absazu; 144: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 031 03	31	3-11, Abb.	Weseloh 2004	30, 31	30: 7 ff.; 31: Abb.	Verschleierung
Mfk/Fragment 032 00	32	Tab.	Weseloh 2004	31	Tab.	Verschleierung
Mfk/Fragment 033 04	33	4, 8-12, Tab.	Weseloh 2004	35	1, 8 ff., Tab.	Verschleierung
Mfk/Fragment 034 01	34	1 ff.	Weseloh 2004	35, 36	35: Tab; 36: 13 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 035 01	35	1-15	Weseloh 2004	36, 37	36: 23 ff.; 37: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 038 13	38	13-20	Held 2007	9	2 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 039 01	39	1-2	Held 2007	9	9 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 040 01	40	1 ff.	Weseloh 2004	44, 45	44: 1 ff.; 45: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 041 01	41	1 ff.	Weseloh 2004	45	Tab. 18	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 042 01	42	1-9	Weseloh 2004	45	Tab. 18	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 043 17	43	17-18, 25-27	Weseloh 2004	56	16 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 052 01	52	1 ff.	Weseloh 2004	74	1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 053 01	53	1-31	Weseloh 2004	74, 75	74: vorletzte Zeile; 75: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 054 07	54	7-25, 101-107	Weseloh 2004	81, 82	81: letzter Absatz; 82: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 055 01	55	1-16	Weseloh 2004	82	11 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 057 01	57	1 ff.	Weseloh 2004	86, 93, 94	86: 1 ff; 93: letzter Absatz; 94: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 058 01	58	1 ff.	Weseloh 2004	94, 95, 112	94: 9 ff.; 95: 1 ff.; 112: Überschrift	Verschleierung
Mfk/Fragment 059 01	59	1 ff.	Weseloh 2004	95	Tab. 30; Text nach Tab.	KomplettPlagiat

<b>Fragment</b>	<b>SeiteArbeit</b>	<b>ZeileArbeit</b>	<b>Quelle</b>	<b>SeiteQuelle</b>	<b>ZeileQuelle</b>	<b>Typus</b>
Mfk/Fragment 060 01	60	1 ff.	Weseloh 2004	96	1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 061 01	61	1 ff.	Weseloh 2004	96, 97	96: letzter Absatz; 97: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 062 01	62	1 ff.	Weseloh 2004	97, 98	97: letzter Absatz; 98: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 063 01	63	1 ff.	Weseloh 2004	98, 99, 100	98: Tabellentext; 99: 1 ff.; 100: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 064 01	64	1 ff.	Weseloh 2004	100, 101	100: 8 ff.; 101: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 065 01	65	1 ff.	Weseloh 2004	101, 102	101: 6 ff.; 102: 1	Verschleierung
Mfk/Fragment 066 01	66	1 ff.	Weseloh 2004	102	1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 067 01	67	1 ff.	Weseloh 2004	102, 103, 104	102: vorletzte Zeile; 103: 1 ff.; 104: 1 f.	Verschleierung
Mfk/Fragment 068 01	68	1 ff.	Weseloh 2004	104, 105	104: 1 ff.; 105: 1 f.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 069 01	69	1 ff.	Weseloh 2004	105	3 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 070 01	70	1 ff.	Weseloh 2004	105, 106	105: 22 ff.; 106: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 071 01	71	1 ff.	Weseloh 2004	106, 107, 145, 146	106: 18 ff.; 107: 1 f.; 145: 1, 6 ff.; 146: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 073 01	73	1 ff.	Weseloh 2004	146, 147	146: Abb., 10 ff.; 147: Tab.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 074 01	74	1 ff.	Weseloh 2004	147, 148	147: 1 ff.; 148: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 075 01	75	1 ff.	Weseloh 2004	148, 149	148: 8 ff.; 149: 1 f.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 076 01	76	1 ff. (Tab. part.)	Weseloh 2004	149	Tab. part.; Text nach Tab.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 077 01	77	1 ff.	Weseloh 2004	149, 150	149: 10 ff.; 150: S. 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 078 01	78	1 ff. (Tab. 24 part.)	Weseloh 2004	150, 151	150: letzter Absatz; 151: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 079 01	79	1 ff.	Weseloh 2004	151, 152, 154	151: Text nach Tab.; 152: 1f.; 154: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 080 01	80	1 ff.	Weseloh 2004	154, 155, 156	154: 16 ff.; 155: 1 ff.; 156: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 081 01	81	1 ff.	Weseloh 2004	156	156: 7 ff.; 157: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 082 01	82	1 ff.	Weseloh 2004	158, 159	158: 1 ff.; 159: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 083 01	83	1 ff.	Weseloh 2004	159, 160	159: 5 ff.; 160: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 084 01	84	1 ff.	Weseloh 2004	160, 161	160: 15 ff.; 161: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 085 01	85	1 ff.	Weseloh 2004	161, 162	161: unterer Tabellentext; 162: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 086 01	86	1 ff.	Weseloh 2004	163	1 ff.	KomplettPlagiat



Fragment	SeiteArbeit	ZeileArbeit	Quelle	SeiteQuelle	ZeileQuelle	Typus
Mfk/Fragment 087 01	87	1 ff.	Weseloh 2004	163, 164	163: 9 ff.; 164: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 088 01	88	1 ff.	Weseloh 2004	164, 165	164: letzter Absatz; 165: 1 ff.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 089 01	89	1 ff.	Weseloh 2004	165, 166	165: 10 ff.; 166: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 090 01	90	1 ff.	Weseloh 2004	167	1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 091 01	91	1 ff.	Weseloh 2004	168, 169	168: 1 ff.; 169: 1 f.	KomplettPlagiat
Mfk/Fragment 092 01	92	1 ff.	Weseloh 2004	169, 170	169: 2 ff., letzter Absatz; 170: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 093 01	93	1 ff.	Weseloh 2004	170	15 f.; letzter Absatz	Verschleierung
Mfk/Fragment 094 01	94	1-6, 9-30	Weseloh 2004	171	1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 095 01	95	1 ff.	Weseloh 2004	171, 172	171: vorletzte Zeile; 172: 1 ff.	Verschleierung
Mfk/Fragment 096 01	96	1-27	Weseloh 2004	172, 173	172: letzter Absatz; 173: 1 ff.	Verschleierung

## Kapitelübersicht

- Die Dissertation enthält zahlreiche wörtliche und sinngemäße Textübernahmen, welche nicht als solche kenntlich gemacht sind. Die folgende Übersicht bildet das Inhaltsverzeichnis der Arbeit ab. Bisher (Stand der Analyse: 18. Februar 2023) als betroffen festgestellte Seiten wurden zu den jeweiligen Synopsen verlinkt und Kapitel, deren Haupttext sich teilweise als vollständig oder nahezu vollständig übernommen erwiesen hat, entsprechend markiert (siehe Klammervermerke):

- **1 Einleitung ... 6**

- 1.1 Problemstellung ... 6
- 1.2 Zielsetzung ... 7
- 1.3 Vorgehensweise ... 8

- **2 Grundlagen zum Themengebiet ... [10]**

- 2.1 Einführung in KMU ... [10]
  - 2.1.1 Definition von kleinen und mittleren Unternehmen ... [10] [11 12](#) – **[nahezu vollständig (exkl. letzten Satz)]**
  - 2.1.2 Vor- und Nachteile von KMU gegenüber Großunternehmen ... [12 13 14](#) – **[vollständig]**
  - 2.1.3 Standortbestimmung - Wo stehen KMU in Deutschland ... [14](#) – **[vollständig (wörtlich)]**
  - 2.1.4 Beschreibung der Andreas Lupold Hydrotechnik GmbH ... [15]
- 2.2 Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ... [17]
  - 2.2.1 Maschinen- und Anlagenbau in Zahlen ... [17]
  - 2.2.2 Maschinenaußenhandel des Maschinen- und Anlagenbau ... [18](#) – **[nahezu (exkl. 1 Satz) vollständig (wörtlich)]**
- 2.3 Einführung in die Strategieliteratur ... 19
  - 2.3.1 Definition und Begriffsabgrenzung von Strategie ... [19 20](#) – **[nahezu vollständig (exkl. letzten Satz)]**
    - 2.3.1.1 Strategie im militärischen Bereich ... [20 21 22](#) – **[vollständig]**
    - 2.3.1.2 Strategie im wirtschaftlichen Bereich ... [22 23](#) – **[nahezu vollständig (exkl. 2 Sätze)]**
    - 2.3.1.3 Begriffliche Abgrenzung ... [24 25 26 27 28 29](#)

- **2.4 Strategietypologien ... [29] 30**

- 2.4.1 Wettbewerbsstrategien nach Porter ... [30 31](#) – **[vollständig]**
- 2.4.2 Wettbewerbsstrategien nach Ansoff ... [31 32](#)

- 2.4.3 Ressourcenorientierte Strategietheorie ... [32]
- 2.5 Prozessmodell des strategischen Managements ... 33 34
  - 2.5.1 Präskriptiv-synoptische Strategieprozessmodelle ... 34 35 – **[vollständig]**
  - 2.5.2 Deskriptiv-inkrementale Strategieprozessmodelle ... 35 – **[vollständig]**
- 2.6 Stand der empirischen Arbeiten ... [35]
- 2.7 Resultierende Forschungslücke ... 38 39
- **3 Forschungskonzeption ... 40 [Anf.] – [vollständig]**
  - 3.1 Strategische Kriterien ... 40 41 42 – **[vollständig]**
  - 3.2 Theoretischer Rahmen und Forschungsfragen ... [42] 43
  - 3.3 Analysemethoden ... [44]
    - 3.3.1 Kontingenztabellen und Korrelationsanalysen ... [44]
    - 3.3.2 Varianzanalyse ... [48]
    - 3.3.3 Logistische Regression ... [50]
- **4 Durchführung der empirischen Erhebung ... 52 [Anf.] – [vollständig]**
  - 4.1 Auswahl des Erhebungsinstruments ... 52 53 – **[nahezu vollständig (exkl. letzten Satz)]**
  - 4.2 Durchführung der Befragung ... 54 55 – **[nahezu (exkl. erste 2 Sätze) vollständig (wörtlich)]**
  - 4.3 Repräsentativität ... [55]
- **5 Empirische Ergebnisse ... 57 [Anf.] – [vollständig]**
  - 5.1 Strategisches Verhalten der untersuchten Unternehmen ... 57 – **[vollständig]**
    - 5.1.1 Strategische Kriterien in der Stichprobe ... 57 – **[vollständig]**
    - 5.1.2 Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche in der Stichprobe ... 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 – **[vollständig]**
    - 5.1.3 Darstellung des strategischen Verhaltens durch Strategiewerte ... 71 73 74 – **[vollständig]**
    - 5.1.4 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen ... 74 75 76 77 78 79 – **[vollständig]**
    - 5.1.5 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen ... 79 80 81 82 83 – **[vollständig (größtenteils wörtlich)]**
    - 5.1.6 Regressionsanalyse auf die Strategiewerte ... 83 84 – **[vollständig (wörtlich)]**
      - 5.1.6.1 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Strukturkriterien der Unternehmen ... 84 85 86 87 88 – **[vollständig]**
      - 5.1.6.2 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Ausprägungen in den funktionalen Unternehmensbereichen ... 89 90 91 92 93 – **[vollständig]**
- **6 Zusammenfassung ... 94 95 96**
- **7 Literaturverzeichnis ... [99]**
- **8 Resumé ... [104]**
- **9 Abbildungsverzeichnis ... [108]**
- **10 Tabellenverzeichnis ... [109]**

## Textfragmente

---

### Anmerkung zur Farbhinterlegung

Die Farbhinterlegung dient ausschließlich der leichteren Orientierung des Lesers im Text. Das Vorliegen einer wörtlichen, abgewandelten oder sinngemäßen Übernahme erschließt sich durch den Text.

### Hinweis zur Zeilenzählung

Bei der Angabe einer Fundstelle wird alles, was Text enthält (außer Kopfzeile mit Seitenzahl), als Zeile gezählt, auch Überschriften. In der Regel werden aber Abbildungen, Tabellen, etc. inklusive deren Titel nicht mitgezählt. Die Zeilen der Fußnoten werden allerdings beginnend mit 101 durchnummeriert, z. B. 101 für die erste Fußnote der Seite.

[1.] Mfk/Fragment 000 09

**Verschleierung****Untersuchte Arbeit:****Seite: 0, Zeilen: 9-21**

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben eine große Bedeutung für die Entwicklung einer Ökonomie, nehmen eine besondere Rolle zur Sicherung der Beschäftigung ein, sind Innovationsmotor und tragen zum Strukturwandel bei. Ebenso wie größere Unternehmen sind KMU unterschiedlichsten Wettbewerbsfaktoren ausgesetzt, müssen sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen und einen Weg finden, um die längerfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Diese längerfristige Ausrichtung des Unternehmens, bei der die grundlegenden Fragen des Produktportfolios, der Produktionsweise, dem Vertrieb und der bedienten Märkte beantwortet werden, wird häufig mit dem Konstrukt der Strategie beschrieben.

Die Formulierung und Umsetzung von Strategien bildet den Kern der strategischen Führung bzw. des strategischen Managements von Unternehmen. In Theorie und Praxis wurden hierzu unterschiedlichste Konzepte und Methoden entwickelt, vornehmlich für die betriebliche Praxis von großen Unternehmen.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

"ABSTRAKT" in deutscher Sprache, unpaginierte Seite vor dem Inhaltsverzeichnis.

**Quelle: Gombert 2010****Seite(n): 31, 61, Zeilen: 31: 7 ff.; 61: 2 ff.**

[Seite 31]

Architekturbüros haben eine große Bedeutung für die Entwicklung dieses Lebensumfeldes. Da sie unterschiedlichsten Einflussfaktoren ausgesetzt sind, müssen sie sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen und einen Weg finden, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die längerfristige Ausrichtung des Architekturbüros, bei der z.B. Fragen nach Leistungsangebot, Planungsablauf und Auftragsakquisition beantwortet werden, wird häufig mit dem Konstrukt der Strategie beschrieben.

[Seite 61]

**2.2 Strategie und strategische Unternehmensführung**

Die Formulierung und Umsetzung von Zielen bildet den Kern der strategischen Führung von Unternehmen. In Theorie und Praxis wurden hierzu unterschiedlichste Konzepte und Methoden entwickelt, vornehmlich für die betriebliche Praxis von großen Unternehmen.

### Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 0, Zeilen: 22-25**

Die vorliegende Forschungsarbeit soll einen praxisbezogenen Beitrag über die Intensität des strategischen Verhaltens von KMU im deutschen Maschinen- und Anlagenbau leisten und handlungsrelevantes Wissen für kleine und mittlere Unternehmungen im Bereich Strategiefindung generieren.

**Quelle: Weber 2002**

**Seite(n): 6, 7, Zeilen: 7: letzter Absatz; 8: 1 ff.**

[Seite 6]

2. Zielsetzungen und Forschungsfragen

2.1. Forschungsziele und Forschungsobjekt

Die vorliegende Forschungsarbeit soll einen praxisbezogenen Beitrag zur wirksamen Bewältigung von aktuellen und künftigen unternehmerischen Herausforderungen in

[Seite 7]

den Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness leisten. Die Untersuchung soll handlungsrelevantes Wissen für kleine und mittlere Unternehmungen im Bereich Strategiefindung generieren.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Siehe auch: [Mfk/Fragment 007 08](#).

"ABSTRAKT" in deutscher Sprache, unpaginierte Seite vor dem Inhaltsverzeichnis.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 6, Zeilen: 2-9, 19-23**

**Quelle: Held 2007**  
**Seite(n): 9, Zeilen: 1 ff.**

**1 Einleitung**

**1.1 Problemstellung**

Angesichts eines zunehmenden internationalen Wettbewerbs, kurzer werdenden Innovationszyklen, steigendem Druck externer Anspruchsgruppen und einer damit verbundenen steigenden Komplexität haben Fragestellungen nach der mittel- und langfristigen Sicherung der Erfolgspotenziale von Unternehmen gerade auch im Mittelstand bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an Bedeutung gewonnen. Es gilt als unbestritten, dass hierbei die strategische Planung respektive die strategische Unternehmensplanung ein wichtiger Erfolgsfaktor sein kann.

[...]

Während eine strategische Unternehmensplanung in Großunternehmen sowohl methodisch als auch organisatorisch in hohem Maße etabliert sind, scheinen sowohl Praxiserfahrungen, insbesondere aber auch verschiedene empirische Studien darauf hinzuweisen, dass in KMU strategische Unternehmensplanung nach wie vor noch zu häufig eher zufällig, unstrukturiert, punktuell oder gar nicht betrieben wird.

**1. Problemstellung und Ausgangspunkte der Studie**

Angesichts eines zunehmenden internationalen Wettbewerbs und einer damit verbundenen steigenden Komplexität haben Fragestellungen nach der mittel- und langfristigen Sicherung der Erfolgspotenziale von Unternehmen gerade auch im Mittelstand respektive bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an Bedeutung gewonnen. Es gilt als unbestritten, dass hierbei die strategische Planung respektive strategische Unternehmensplanung ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg sein kann.<sup>1</sup>

Während eine strategische Unternehmensplanung in größeren Unternehmen sowohl methodisch als auch organisatorisch in hohem Maße etabliert sind, scheinen sowohl Praxiserfahrungen, insbesondere aber auch verschiedene empirische Studien darauf hinzuweisen, dass in KMU strategische Unternehmensplanung nach wie vor noch zu häufig eher zufällig, unstrukturiert, mangelhaft oder gar nicht betrieben wird (vgl. SCHWARZ, 2006; HELD/GRUPP, 2003).

---

<sup>1</sup> Im weiteren Verlauf der Studie werden die Begriffe *strategische Planung* und *strategische Unternehmensplanung*, ebenso wie die Termini *Mittelstand* und *KMU* – siehe hierzu auch Kapitel zwei - entsprechend der identischen umgangssprachlichen Verwendung synonym verwendet.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Siehe auch: [Mfk/Fragment 038 13](#) und [Mfk/Fragment 039 01](#) - dort erfolgt die Übernahme in stark verschleierter Form.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 6, Zeilen: 26-28**

**Quelle: Huber 2008**  
**Seite(n): 20, Zeilen: 13 ff.**

Somit vermittelt das Bild der strategischen Planung in deutschen KMU derzeit eher den Eindruck einer halbherzigen, auf die Zufriedenstellung befürchteter Anforderungen gerichteten, wenig innovativen Planung.

Insgesamt vermittelt das Bild der Strategischen Planung in deutschen Unternehmen derzeit eher den Eindruck einer halbherzigen, auf die Zufriedenstellung von Anforderungen gerichteten Planung.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Textstelle als Zitat mit Nachweis, siehe Mfk: S. 38

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 7, Zeilen: 8-12**

**Quelle: Weber 2002**  
**Seite(n): 6, 7, Zeilen: 6: letzter Absatz; 7: 1 ff.**

### 1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Forschungsarbeit soll einen praxisbezogenen Beitrag über die Intensität des strategischen Verhaltens von KMU im deutschen Maschinen- und Anlagenbau leisten und handlungsrelevantes Wissen für kleine und mittlere Unternehmungen im Bereich Strategiefindung generieren.

[Seite 6]

### 2. Zielsetzungen und Forschungsfragen

#### 2.1. Forschungsziele und Forschungsobjekt

Die vorliegende Forschungsarbeit soll einen praxisbezogenen Beitrag zur wirksamen Bewältigung von aktuellen und künftigen unternehmerischen Herausforderungen in

[Seite 7]

den Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness leisten. Die Untersuchung soll handlungsrelevantes Wissen für kleine und mittlere Unternehmungen im Bereich Strategiefindung generieren.

### Anmerkungen

Auch wenn die Schöpfungshöhe des übernommenen (und thematisch angepassten) Inhalts gering ist: Kein Hinweis auf die Quelle, die hier als Vorlage und Textschablone diente.

Siehe auch: [Mfk/Fragment 000 22](#).

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 8, Zeilen: 1-6, 18-31**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 2, 3, Zeilen: 2: 1, 7 ff.; 3: 2 ff.**

### 1.3 Vorgehensweise

Im Anschluss an die Einleitung werden in Kapitel 2 die Grundlagen zu den einzelnen Bereichen des Forschungsgegenstandes aufgeführt. Themenschwerpunkte sind die Erkennungsmerkmale und Eigenschaften von KMU, eine Beschreibung des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus und dem Referenz-Unternehmen Andreas Lupold Hydrotechnik GmbH sowie die Einführung in die Strategieliteratur.

[...]

Aufbauend auf den theoretischen Teil des zweiten Kapitels wird im dritten Kapitel die Forschungskonzeption aufgeführt. Dazu werden zu Beginn [sic] die in der Arbeit erhobenen und als strategisch gewichteten Eigenschaften vorgestellt und diskutiert. Im Anschluss wird der theoretische Rahmen der Arbeit skizziert und eine Einteilung der einzelnen Forschungsfragen vorgenommen. Die Darstellung der angewendeten Analysemethoden bilden den Abschluss des Kapitels.

Thema des vierten Kapitels ist die Darstellung der Datenerhebung. Zuerst werden der Aufbau der unterschiedlichen Erhebungen sowie die Auswahl des Erhebungsinstrumentes beschrieben. Abschließend folgt die Durchführung der Datenerhebung mit der Bewertung auf die Repräsentativität der Erhebung.

Mit dem fünften Kapitel beginnt die Auswertung und Darstellung der empirischen Ergebnisse der Forschungsarbeit. Dabei werden die Daten sowohl deskriptiv, bivariat (Kontingenzanalyse) und multivariat (Regressionsanalyse) analysiert und diskutiert. Die zugehörige Zusammenfassung der verschiedenen Ergebnisse folgt im sechsten Kapitel.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

[Seite 3]

### 2. Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Grundlagen zu den einzelnen Bereichen des Forschungsgegenstandes vorgestellt. Zuerst werden die Erkennungsmerkmale und Eigenschaften von Klein-, Mittel- und Großunternehmen dargestellt. Im Anschluss erfolgt eine Strukturbeschreibung der deutschen Ernährungsindustrie. Abschließend wird ein Einblick in unterschiedliche Bereiche der Strategieliteratur gegeben.

[Seite 2]

### 1.3 Vorgehensweise

[...]

Im dritten Kapitel wird dann die Forschungskonzeption der Arbeit vorgestellt. Dazu werden einleitend die in der Arbeit erhobenen und als strategisch gewichteten Kriterien vorgestellt und diskutiert. Im Anschluss wird der theoretische Rahmen der Arbeit skizziert und eine Einteilung der einzelnen Forschungsfragen vorgenommen. Die Darstellung der angewendeten Analysemethoden bilden den Abschluss des Kapitels.

Im vierten Kapitel wird die Datenerhebung dargestellt. Zuerst wird die Auswahl des Erhebungsinstrumentes und der Aufbau der unterschiedlichen Erhebungen beschrieben. Dann folgt die Durchführung der Datenerhebung mit der Abschätzung auf die Repräsentativität der Erhebung.

Mit dem fünften Kapitel beginnt die Auswertung und Darstellung der empirischen Ergebnisse der Arbeit. Dabei werden die Daten sowohl deskriptiv, bivariat (Kontingenzanalyse) und multivariat (Regressionsanalyse) analysiert und diskutiert.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse folgt in Kapitel 6.

**BauernOpfer**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 11, Zeilen: 13 - 19, Tab.**

**Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007**  
**Seite(n): 9, Zeilen: r. Spalte: 3 ff., Abb.**

Für die wichtigsten quantitativen Definitionen werden **das Institut für Mittelstandsforschung Bonn** (IfM Bonn) sowie die Europäische Union herangezogen. Das IfM Bonn definiert Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten respektive weniger als 1 Mio. € Jahresumsatz als kleine und solche mit zehn bis 499 Beschäftigten bzw. einem Jahresumsatz von 1 Mio. € bis unter 50 Mio € als mittlere Unternehmen (Tabelle 1). Die Gesamtheit der KMU setzt sich somit aus allen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten oder 50 Mio. € Jahresumsatz zusammen (Tabelle 2).<sup>4</sup>

**2.1 Die Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)**  
**Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn** definiert Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten respektive weniger als 1 Mio. € Jahresumsatz als kleine und solche mit zehn bis 499 Beschäftigten bzw. einem Jahresumsatz von 1 Mio. € bis unter 50 Mio. € als mittlere Unternehmen. Die Gesamtheit der KMU setzt sich somit aus allen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten oder 50 Mio. € Jahresumsatz zusammen (Abbildung 1).

KMU- Definition des IfM Bonn		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Mill.
mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mill.
groß	500 und mehr	50 Mill. und mehr

Tabelle 1: Definition der IfM Bonn (2012)

<sup>4</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Institut für Mittelstandsforschung: Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme (Berlin 2007)

Abbildung 1: Definition IfM Bonn - Definition EU

**Quantitative Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn**

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Mill.€
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mill.€
Groß	500 und mehr	50 Mill.€ und mehr

Quelle: IfM Bonn 2004

**Definition von KMU durch die EU**

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz	Jahresbilanz
Kleinstunternehmen	0-9	bis 2 Mill.€	bis 2 Mill.€
Kleinunternehmen	10-49	bis 10 Mill.€	bis 10 Mill.€
Mittleres Unternehmen	50-249	bis 50 Mill.€	bis 43 Mill.€
<b>KMU zusammen</b>	<b>unter 250</b>	<b>bis 50 Mill.€</b>	<b>bis 43 Mill.€</b>

UND das Unternehmen darf nicht zu 25 % oder mehr in Besitz eines oder mehrerer Unternehmen stehen, das nicht die EU-Definition erfüllt.

Quelle: EU-Kommission 2003

**Anmerkungen**

Die Quelle wird in Fußnote 4 genannt. Allerdings wird das Ausmaß der wörtlichen Übernahme nicht kenntlich gemacht.

Fortsetzung auf der Folgeseite.



**BauernOpfer**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 12, Zeilen: 1-8**

**Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007**  
**Seite(n): 9, 10, Zeilen: 9: Abb.; 10: I. Spalte: 1 ff.**

Abweichend davon wird ein Unternehmen in der Europäischen Union (EU) gemäß einer Kommissions- [sic] Empfehlung vom 6. Mai 2003 als KMU betrachtet,<sup>5</sup> wenn es

[Seite 9]

Abbildung 1: Definition IfM Bonn - Definition EU

a) nicht mehr als 250 Beschäftigte hat,

b) entweder nicht mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Million € hat und

c) (weitgehend) unabhängig ist.<sup>6</sup>

**Quantitative Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn**

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Mill.€
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mill.€
Groß	500 und mehr	50 Mill.€ und mehr

Quelle: IfM Bonn 2004

**Definition von KMU durch die EU**

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz	Jahresbilanz
Kleinstunternehmen	0-9	bis 2 Mill.€	bis 2 Mill.€
Kleinunternehmen	10-49	bis 10 Mill.€	bis 10 Mill.€
Mittleres Unternehmen	50-249	bis 50 Mill.€	bis 43 Mill.€
<b>KMU zusammen</b>	<b>unter 250</b>	<b>bis 50 Mill.€</b>	<b>bis 43 Mill.€</b>

UND das Unternehmen darf nicht zu 25 % oder mehr in Besitz eines oder mehrerer Unternehmen stehen, das nicht die EU-Definition erfüllt.

Quelle: EU-Kommission 2003

**KMU- Definition der Europäischen Union**

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr	Jahresbilanz
kleinst	bis 9	bis 2 Mill.	bis 2 Mill.
klein	bis 49	bis 10 Mill.	bis 10 Mill.
mittel	bis 249	bis 50 Mill.	bis 43 Mill.

Tabelle 2: Definition der EU (2011)

Unternehmen, die zu Unternehmensgruppen gehören, zählen aufgrund des Unabhängigkeitskriteriums in dieser Definition nicht zu den KMU.

[Seite 10]

Abweichend davon wird ein Unternehmen in der Europäischen Union (EU) gemäß einer Kommissions- Empfehlung vom 6. Mai 2003 als KMU betrachtet,<sup>1</sup> wenn es

<sup>5</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der KMU- [sic] Definition der EU um ein Beihilfe-Kriterium handelt, um in einem konkreten Einzelfall zu überprüfen, ob ein bestimmtes Unternehmen Förderprogramme für KMU in Anspruch nehmen kann. Im Rahmen volkswirtschaftlicher Analysen erfolgt eine Beschränkung auf das Kriterium Beschäftigte oder Umsatz.

a) nicht mehr als 250 Beschäftigte hat,

<sup>6</sup> Entsprechend der Kommissionsempfehlung bedeutet Unabhängigkeit, dass Unternehmen, die selber die KMU-Definition nicht erfüllen, nicht mit mehr als 25 % an dem betreffenden Unternehmen beteiligt sein dürfen.

b) entweder nicht mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Million € hat und

c) (weitgehend) unabhängig ist.<sup>2</sup>

Unternehmen, die zu Unternehmensgruppen gehören, zählen aufgrund des Unabhängigkeitskriteriums in dieser Definition nicht zu den KMU.

<sup>1</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der KMU-Definition der EU um ein Beihilfe-Kriterium handelt, um in einem konkreten Einzelfall zu überprüfen, ob ein bestimmtes Unternehmen Förderprogramme für KMU in Anspruch nehmen kann. Im Rahmen volkswirtschaftlicher Analysen erfolgt eine Beschränkung auf das Kriterium Beschäftigte oder Umsatz.

<sup>2</sup> Entsprechend der Kommissionsempfehlung bedeutet Unabhängigkeit, dass Unternehmen, die selber die KMU-Definition nicht erfüllen, nicht mit mehr als 25 % an dem betreffenden Unternehmen beteiligt sein dürfen.

**Anmerkungen**

Quelle wird auf S. 11 in Fußnote 4 mit einem "Vgl."-Verweis genannt. Das Ausmaß der Übernahme wird nicht kenntlich gemacht.

Fortsetzung von der Vorseite.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 12, Zeilen: 14-19**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 10, Zeilen: 19 ff.**

### 2.1.2 Vor- und Nachteile von KMU gegenüber Großunternehmen

Die Vor- und Nachteile, die sich für KMU gegenüber Großunternehmen ergeben, sind aus den individuellen Eigenschaften der jeweiligen Gruppen abzuleiten. KMU unterscheiden sich also nicht ausschließlich hinsichtlich quantitativer Aspekte, wie Umsatz oder Beschäftigtenzahl, von Großunternehmen. Es bestehen auch Unterschiede bezüglich der charakteristischen Merkmale.

### 2.1.4 Vor- und Nachteile von KMU gegenüber Großunternehmen

Die Vor- und Nachteile, die sich für KMU gegenüber Großunternehmen ergeben, sind aus den spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Gruppen abzuleiten.<sup>21</sup> KMU unterscheiden sich also nicht ausschließlich hinsichtlich quantitativer Aspekte, wie Umsatz oder Beschäftigtenzahl, von Großunternehmen. Ebenfalls bestehen Unterschiede bezüglich charakteristischer Merkmale.

---

<sup>21</sup> Siehe zu den Eigenschaften Tabelle 2

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung auf der Folgeseite.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 13, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 10, 11, Zeilen: 10: 24 ff.; 11: 1 ff.**

Mittlere und vor allem kleine Unternehmen sollten also nicht als Großunternehmen in Miniaturformat verstanden werden.<sup>7</sup>

Die unmittelbare Überschaubarkeit des Unternehmensgeschehens zählt zu einer Stärke der KMU, da meistens flache Hierarchien mit kurzen Entscheidungswegen vorhanden sind. Dies ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität, schnelle Reaktionszeiten auf Marktgeschehnisse und ebenfalls einen problemlosen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.<sup>8</sup> Aufgrund der vielfach betonten stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem KMU gegenüber Großunternehmen ist entsprechend ein größeres Engagement der Mitarbeiter vorhanden und eine gewisse Stabilität des Unternehmens sichergestellt. Zudem ist die Kundennähe in KMU ebenfalls üblicherweise stärker vorhanden als in Großunternehmen.

Die häufigsten genannten Nachteile von KMU bzw. Vorteile von Großunternehmen resultieren aus der schlechteren bzw. besseren Möglichkeit zur Realisierung von „economies of scale“. Dieses Argument trifft auf alle funktionalen Bereiche der Unternehmungen zu. Beispielsweise bestehe die Chance, dass durch den Einsatz von größeren automatisierten Arbeitsverfahren die Arbeitsproduktivität weiter gesteigert werden kann. Die im Vergleich geringere Finanzkraft von KMU führt zu Schwierigkeiten in unterschiedlichsten Bereichen. So erfordern Forschung und Entwicklung einen für viele Unternehmen nicht unbeträchtlichen Mindestkostenansatz, um überhaupt zu Ergebnissen zu führen. Durch den begrenzteren Zugang zu Kapitalmärkten erschweren sich viele Investitionsprojekte. Zu den weiteren Nachteilen von KMU zählen u.a. die häufige Abhängigkeit von großen Kunden und die fehlende Macht auf Beschaffungs- und Absatzmärkten.

Aufgrund Ihrer [sic] individuellen Stärken und Schwächen werden unter dem Gesichtspunkt der strategischen Ausrichtung am Markt KMU Vorteile in der Bearbeitung von Marktnischen eingeräumt. Nach Kotler und Bliemel sind Nischenbesetzer kleinere Unternehmen, die durch Spezialisierung Wettbewerbsvorteile gegenüber größeren Konkurrenten besitzen und somit erfolgreich den Teilmarkt bearbeiten können.

<sup>7</sup> Vgl. Grothus, T. (2000); Marketing für KMU - Modifikationen bestehender Theorien oder ein neuer Ansatz.

<sup>8</sup> Vgl. Meyer, J.-A. (2008), Recklies, D. (2008), <http://www.themanagement.de/pdf/kmupdf> (05.04.2008), S. 10

[Seite 10]

Mittlere und vor allem kleine Unternehmen sollten also nicht als Großunternehmen in Miniaturformat verstanden werden.<sup>22</sup>

Zu einer Stärke der KMU zählt die unmittelbare Überschaubarkeit des Unternehmensgeschehens. Es liegen zumeist flache Hierarchien mit kurzen Entscheidungswegen vor. Dies ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität, schnelle

<sup>22</sup> vgl. Grothus, T. (2000), S. 15

[Seite 11]

Reaktionszeiten auf Marktgeschehnisse und ebenfalls einen problemlosen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.<sup>23</sup> Vielfach wird betont, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem KMU stärker als mit dem Großunternehmen ist.<sup>24</sup> Hieraus resultiert ein größeres Engagement der Mitarbeiter und eine gewisse Stabilität des Unternehmens.<sup>25</sup> Laut Meyer ist die Kundennähe in KMU ebenfalls stärker vorhanden als in Großunternehmen.<sup>26</sup>

Die häufigst genannten Nachteile von KMU bzw. Vorteile von Großunternehmen resultieren aus der schlechteren bzw. besseren Möglichkeit zur Realisierung von „economies of scale“. Dieses Argument trifft auf alle funktionalen Bereiche der Unternehmungen zu. Beispielsweise besteht [sic] die Chance, dass durch den Einsatz von größeren automatisierten Arbeitsverfahren die Arbeitsproduktivität weiter gesteigert werden kann. Die im Vergleich geringere Finanzkraft von KMU führt zu Schwierigkeiten in unterschiedlichsten Bereichen. So erfordern Forschung und Entwicklung einen für viele Unternehmen nicht unbeträchtlichen Mindestkostenansatz, um überhaupt zu Ergebnissen zu führen. Durch den eingeschränkteren Zugang zu Kapitalmärkten erschweren sich viele Investitionsprojekte.

Zu den weiteren Nachteilen von KMU zählen u.a. die häufige Abhängigkeit von großen Kunden und die fehlende Macht auf Beschaffungs- und Absatzmärkten.<sup>27</sup>

Unter dem Gesichtspunkt der strategischen Ausrichtung am Markt werden KMU, aufgrund ihrer spezifischen Stärken und Schwächen, Vorteile in der Bearbeitung von Marktnischen eingeräumt. Nach Kotler und Bliemel sind Nischenbesetzer kleinere Unternehmen, die durch Spezialisierung Wettbewerbsvorteile gegenüber größeren Konkurrenten besitzen und somit erfolgreich den Teilmarkt bearbeiten können.<sup>28</sup>

<sup>23</sup> vgl. Meyer, J.-A. (2000), S. 3; Recklies, D. (2000), <http://www.themanagement.de/pdf/kmupdf> (05.04.2003); Kwanghyun, B. (1997), S. 10

<sup>24</sup> vgl. Meyer, J.-A. (2000), S. 3

<sup>25</sup> vgl. Recklies, D. (2000); <http://www.themanagement.de/pdf/kmupdf> (05.04.2003)

<sup>26</sup> vgl. Meyer, J.-A. (2000), S. 3

<sup>27</sup> vgl. Meyer, J.-A. (2000), S. 3

<sup>28</sup> vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (1999), S. 625

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Für die im Text von Mfk genannte Referenz auf "Kotler/Bliemel" fehlt eine Jahresangabe. Auf der Folgeseite wird auf "Kotler/Bliemel (2009)" verwiesen. Im Literaturverzeichnis von Mfk ist lediglich ein Eintrag "Kotler/Bliemel (2011)" vorhanden.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

## [11.] Mfk/Fragment 014 01

### Komplettplagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 14, Zeilen: 1-9**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 11, Zeilen: 21 ff.**

Dabei bilden folgende Voraussetzungen die optimalen Bedingungen für eine erfolgreiche Nischenbesetzung:

Die Nische ist groß genug; es ist genügend Kaufkraft vorhanden, damit sie rentabel ist.

Die Nische hat ein ausreichendes Wachstumspotential.

Die Nische ist kaum von Interesse für größere Konkurrenten.

Der Nischenbesitzer verfügt über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um die Nische erfolgreich besetzen und halten zu können.

Der Nischenbesitzer kann durch „Goodwill“, den er sich aufgebaut hat, Angriffe eines größeren Konkurrenten abwehren.<sup>9</sup>

Dabei bilden folgende Voraussetzungen die optimalen Bedingungen für eine erfolgreiche Nischenbesetzung:

- Die Nische ist groß genug; es ist genügend Kaufkraft vorhanden, damit sie rentabel ist.
- Die Nische hat ein ausreichendes Wachstumspotential.
- Die Nische ist kaum von Interesse für größere Konkurrenten.
- Der Nischenbesitzer verfügt über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um die Nische erfolgreich besetzen und halten zu können.
- Der Nischenbesitzer kann durch „Goodwill“, den er sich aufgebaut hat, Angriffe eines größeren Konkurrenten abwehren.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Kotler, P., Bliemel, F. (1999), S. 625

<sup>9</sup> Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (2009): Marketing-Management Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, S. 625

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite.

## KomplettPlagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 14, Zeilen: 11-22, 104-107**

**Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007**  
**Seite(n): 8, 16, Zeilen: 8: li. Sp.: 2 ff.; 16: li. Sp.: 1 ff.**

### 2.1.3 Standortbestimmung - Wo stehen KMU in Deutschland [sic]

Die herausragende Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Volkswirtschaft wird immer wieder betont. Gerade im Zeitalter einer globalisierten Wirtschaft und multinationaler Konzerne bildet der fest mit seinem Unternehmen verbundene mittelständische Unternehmer einerseits einen festen Anker und zeigt andererseits die notwendige Flexibilität, um auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen adäquat reagieren zu können.<sup>10</sup>

2014 [sic] sind in Deutschland rund 99,7 % aller deutschen Unternehmen zu den KMU zu zählen, die 39,8 % aller Umsätze tätigen und in denen 70,8 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten angestellt sind.

In kleinen und mittleren Betrieben findet 82,9 % der beruflichen Ausbildung in Deutschland statt. [sic]<sup>11</sup> Zudem erwirtschaftete der Mittelstand 46,7 % der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen. Der Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtzahl aller deutschen Unternehmen liegt bei rund 95 %.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Albach H. (1998): Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen in der Marktwirtschaft, S. 27-32

<sup>11</sup> Die Begriffe Unternehmen und Betrieb sind sachlich zu trennen. Bei einem Betrieb handelt es sich hingegen um eine räumlich zusammenhängende Arbeitsstätte. Bei einem Unternehmen im Sinne von Destatis handelt es sich um die kleinste rechtliche Einheit, die einen Geschäftsbetrieb ausübt. Diese kann sehr wohl mehrere, räumlich getrennte Arbeitsstätten umfassen.

<sup>12</sup> Vgl. Krüger, W., Klippstein G. et al (2005): Praxishandbuch des Mittelstands, S. 16-22

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Quelle wird auf S. 11 in Fußnote 4 genannt.

Die Referenzen "Albach (1998)", "Krüger et al. (2005)" wurden dem übernommenen Text hinzugefügt. Die diesbezüglichen Einträge im Literaturverzeichnis weisen abweichende Jahresangaben auf.

[Seite 8]

### 1. Einleitung

Die herausragende Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Volkswirtschaft wird immer wieder betont. Gerade im Zeitalter einer globalisierten Wirtschaft und multinationaler Konzerne bildet der fest mit seinem Unternehmen verbundene mittelständische Unternehmer einerseits einen festen Anker und zeigt andererseits die notwendige Flexibilität, um auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen adäquat reagieren zu können.

[Seite 16]

### 3.3 Schlüsselzahlen zum Mittelstand in Deutschland

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Jahre 2004 in Deutschland rund 99,7 % aller deutschen Unternehmen zu den KMU zu zählen sind, die 39,8 % aller Umsätze tätigen und in denen 70,8 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten angestellt sind. In kleinen und mittleren Betrieben findet 82,9 % der beruflichen Ausbildung in Deutschland statt.<sup>8</sup> Zudem erwirtschaftete der Mittelstand 46,7 % der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen. Der Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtzahl aller deutschen Unternehmen liegt bei rund 95 %.

<sup>8</sup> Die Begriffe Unternehmen und Betrieb sind sachlich zu trennen. Bei einem Betrieb handelt es sich hingegen um eine räumlich zusammenhängende Arbeitsstätte. Bei einem Unternehmen im Sinne von Destatis handelt es sich um die kleinste rechtliche Einheit, die einen Geschäftsbetrieb ausübt. Diese kann sehr wohl mehrere, räumlich getrennte Arbeitsstätten umfassen.

**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 18, Zeilen: 2-8, Abb.**

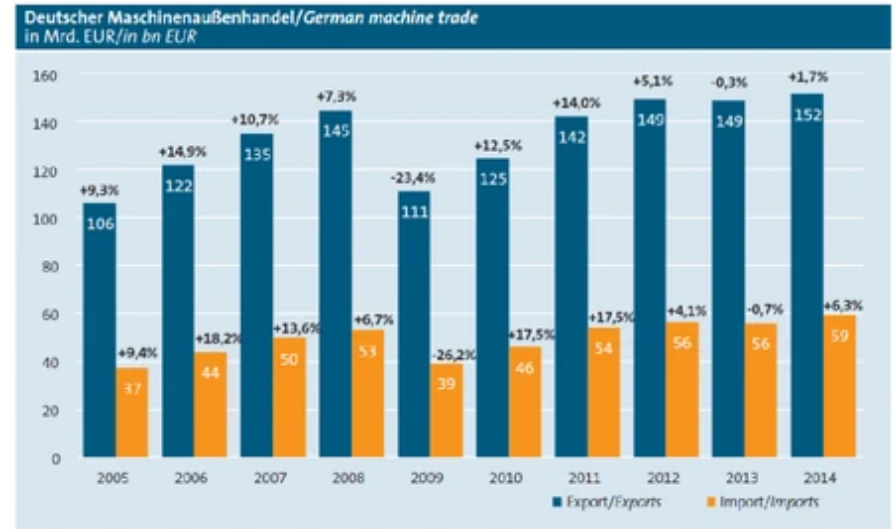
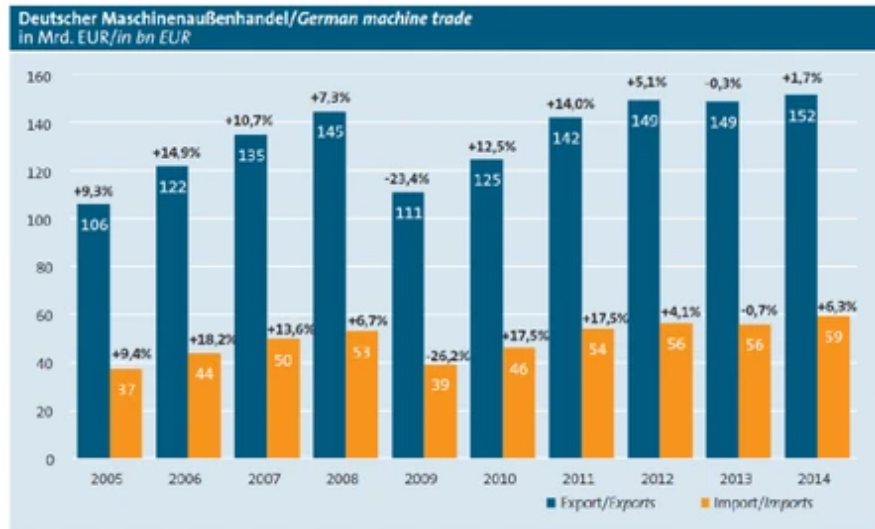
**Quelle: VDMA 2015**

**Seite(n): 20, Zeilen: linke Spalte: kompletter Absatz, Abb.**

Die deutschen Maschinenausfuhren standen 2014 im Zeichen einer leichten Erholung, nachdem es im Vorjahr einen Rückgang gegeben hatte. Sie beliefen sich auf 151,5 Milliarden Euro und übertrafen damit [sic] Beginn im ersten Halbjahr nahmen die Exporte mehr Fahrt auf. Das Ergebnis des vierten Quartals lag schließlich um 4,1 Prozent über dem des Vorjahres. Die deutschen Maschinenimporte wuchsen 2014 kräftiger als die Exporte. Mit insgesamt 59,3 Milliarden Euro übertrafen sie das Vorjahresergebnis um 6,3 Prozent.

Die deutschen Maschinenausfuhren standen 2014 im Zeichen einer leichten Erholung, nachdem es im Vorjahr einen Rückgang gegeben hatte. Sie beliefen sich auf 151,5 Milliarden Euro und übertrafen damit das Vorjahresergebnis um 1,7 Prozent. Nach verhaltenem Beginn im ersten Halbjahr nahmen die Exporte mehr Fahrt auf. Das Ergebnis des vierten Quartals lag schließlich um 4,1 Prozent über dem des Vorjahres. Die deutschen Maschinenimporte wuchsen 2014 kräftiger als die Exporte. Mit insgesamt 59,3 Milliarden Euro übertrafen sie das Vorjahresergebnis um 6,3 Prozent.

[...]



Quelle/Source: Statistisches Bundesamt, VDMA

Abbildung 2: Der deutsche Maschinenaußenhandel<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Quelle: Statistisches Bundesamt, <http://www.destatis.de>

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Die Quelle wird auf S. 17 in Fußnote 14 genannt: " Vgl. VDMA 2015: Maschinenbau in Zahl und Bild, S. 3-5".

Copy-and-Paste-Fehler.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 19, Zeilen: 1, 6-18**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 21, Zeilen: 9 ff.**

### 2.3 Einführung in die Strategieliteratur

[...] In den nachfolgenden Kapiteln werden aus diesem Grund verschiedene Begriffsabgrenzungen und Definitionen zum strategischen Management aufgeführt sowie zugehörige Prozessmodelle dargestellt. Angesichts [sic] der Vielzahl an Definitionen und Beschreibungen rund um die „Strategie“ wird kein Anspruch auf absolute Vollständigkeit im Sinne eines Lehrbuches erhoben. Das Kapitel dient dazu, einen Einblick und Überblick bezüglich den für diese Arbeit wesentlichen Bereichen der Sachliteratur zu schaffen.

#### 2.3.1 Definition und Begriffsabgrenzung von Strategie

Wie beschrieben existiert keine einheitliche und anerkannte Definition des Begriffs Strategie, da autorenspezifische und dementsprechend unterschiedliche Vorstellungen über Art und Inhalt des Strategiebegriffs existieren.<sup>17</sup> Nach Hinterhuber liegt der Grund darin, dass in der Praxis die Strategie und die zugehörigen Aktionspläne vielfach ineinander übergreifen und sich dauernd zwingend beeinflussen.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Vgl. Huber, A. (2008): Praxishandbuch Strategische Planung – Die neun Elemente des Erfolgs, S. [sic]

<sup>17</sup> Vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (2008): Planung, Prozesse – Strategien – Maßnahmen, S. 166

<sup>18</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H. (2009): Strategische Unternehmensführung. I Strategisches Denken, Vision – Unternehmenspolitik – Strategie, S. 7

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert kein Eintrag für "Huber", für "Hinterhuber" existiert zwar ein Eintrag, allerdings weichen Titel und Jahr ab. Für "Welge/Al-Laham" existiert ein Eintrag mit abweichender Jahresangabe.

### 2.3 Einführung in Bereiche der Strategieliteratur

Die Strategie-Literatur umfasst unterschiedliche Themenkomplexe. An dieser Stelle werden die Begriffsabgrenzung und Definition von Strategie, Strategietypologien, Prozessmodelle des strategischen Managements und einige bisherige empirische Ergebnisse zum strategischen Verhalten in der Ernährungsindustrie vorgestellt. Angesichts der Vielzahl der Themenkomplexe zum Begriff der Strategie wird kein Anspruch auf absolute Vollständigkeit oder Lehrbuchcharakter erhoben. Das Kapitel soll einen Einblick und Überblick bezüglich wesentlicher Bereiche der Strategie-Literatur schaffen.

#### 2.3.1 Begriffsabgrenzung und Definition von Strategie

In der Literatur existiert keine allgemein anerkannte Definition des Begriffes Strategie, da jeder Autor unterschiedliche Vorstellungen über Art und Inhalt des Strategiebegriffs hat.<sup>37</sup> Hinterhuber führt dies unter anderem darauf zurück, dass in der Praxis Strategie und Aktionspläne vielfach ineinander übergreifen und sich dauernd zwingend beeinflussen.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A., (1992), S. 165

<sup>38</sup> Hinterhuber, H. H., (1992), S. 7

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 19, Zeilen: 22-26**

**Quelle: Müller-Stewens Lechner 2005**  
**Seite(n): 8, Zeilen: 27 ff.**

Für den chinesischen Offizier und Philosophen Sun Tzu (400 – 300 v. C.) ist die Strategie „... the great work of the organization. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.“<sup>19</sup>

Erst der preußische General und Militärtheoretiker Carl v. Clausewitz (1780 – 1831) fand Parallelen zwischen Militär und Wirtschaft. Er reinterpretiert Strategie im 19. Jahrhundert für [die Militärwissenschaft und bezeichnet sie als „Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges“ und öffnet damit der Übertragung militärischen Gedankenguts in die Ökonomie die Tür.<sup>20</sup>

Für den chinesischen Philosophen Sun Tzu (400–300 v.C.) ist Strategie »... the great work of the organization. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.« Carl v. Clausewitz reinterpretiert Strategie im 19. Jahrhundert für die Militärwissenschaft und bezeichnet sie als »Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges«. Er zieht Parallelen zwischen Militär und Wirtschaft und öffnet damit der Übertragung militärischen Gedankenguts in die Ökonomie die Tür – eine Tendenz, die auch heute noch zu beobachten ist.

<sup>19</sup> Vgl. Giles, L. (1999): SUN TSU - The Art of War

[<sup>20</sup> Vgl. Guss, K. (2011): Krieg als Gestalt. Psychologie und Pädagogik bei Carl von Clausewitz, S. 345]

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert kein Eintrag für "Guss (2011)". Für "Giles" existiert dort ein Eintrag mit abweichender Jahresangabe.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 20, Zeilen: 1-3**

**Quelle: Müller-Stewens Lechner 2005**  
**Seite(n): 8, Zeilen: 30 ff.**

[Er reinterpretiert Strategie im 19. Jahrhundert für] die Militärwissenschaft und bezeichnet sie als „Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges“ und öffnet damit der Übertragung militärischen Gedankenguts in die Ökonomie die Tür.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Vgl. Guss, K. (2011): Krieg als Gestalt. Psychologie und Pädagogik bei Carl von Clausewitz, S. 345

Carl v. Clausewitz reinterpretiert Strategie im 19. Jahrhundert für die Militärwissenschaft und bezeichnet sie als »Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges«. Er zieht Parallelen zwischen Militär und Wirtschaft und öffnet damit der Übertragung militärischen Gedankenguts in die Ökonomie die Tür – eine Tendenz, die auch heute noch zu beobachten ist.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite.

Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert kein Eintrag für "Guss (2011)".



## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 20, Zeilen: 3-27**

Nach Gälweiler ist dies der Beginn der Systematisierung, die typisch für die Charakteristik strategischen Denkens, Entscheidens und Handelns ist.<sup>21</sup> Mitte des 20. Jahrhunderts findet auf Basis der militärischen Wurzeln des strategischen Denkens eine Übertragung in die Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der so genannten Spieltheorie statt. Hierbei entspricht die Strategie eines Spielers einem vollständigen Plan, der für alle möglichen Situationen eine richtige Reaktion beinhaltet.<sup>22</sup>

Daraus resultierte in den 50er Jahren die eigentliche Verbreitung des Strategiebegriffs in der Betriebswirtschaftslehre beginnend in den USA und dem angloamerikanischen Raum durch Professoren der Harvard Business School, später dann in Europa.

1991 machte Staehle eine Anmerkung zur allgemeinen Handhabung des Begriffes Strategie, die in den Grundsätzen noch für die heutige Zeit gleichermaßen zutrifft: „Strategien entwickeln und sich strategisch Verhalten [sic] gehört heute zu den am häufigsten zu hörenden Redewendungen in der Managementpraxis. Da inzwischen alles strategisch gesehen wird, vom strategischen Marketing bis hin zum strategischen Personalmanagement, droht die ursprüngliche Bedeutung dieses Begriffs verloren zu gehen.“<sup>23</sup>

Aufgrund der verschiedenen inhaltlichen Verwendungen des Strategiebegriffs werden in den nachfolgenden Abschnitten kurz die wichtigsten Definitionen und Umschreibungen mehrerer Autoren dargestellt. Vor dem Hintergrund der militärischen Wurzeln der Strategie und der Überführung in die Wirtschaft wird in die Bereiche Militär und Wirtschaft unterteilt.

### 2.3.1.1 Strategie im militärischen Bereich

Strategie nach von Clausewitz<sup>24</sup>

Von Clausewitz definierte die Strategie folgendermaßen „Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d.h. [sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an.]

<sup>21</sup> Vgl. Gälweiler, A. (2009) Strategische Unternehmensführung, S. 59

<sup>22</sup> Vgl. Neumann, I. [sic], Von [sic] Morgenstern, O. (2010): Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten

<sup>23</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1998): Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 561

<sup>24</sup> Vgl. Carl von Clausewitz, 1780 – 1831, General der preußischen Armee, verfasste in den Jahren 1818-1830 sein Lebenswerk, das nach seinem Tode von seiner Frau als Herausgeberin publiziert wurde.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Es existieren keine Einträge für "Gälweiler", "Neumann/Von [sic] Morgenstern" und "von Clausewitz" im Literaturverzeichnis von Mfk.

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 21, 22, Zeilen: 21: 25 ff.; 22: 1 ff.**

[Seite 21]

Laut Gälweiler ist hier die Methodik entstanden und systematisch entwickelt worden, die typisch für die Charakteristik strategischen Denkens, Entscheidens und Handelns ist.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> vgl. Gälweiler, A., (1987), S. 59

[Seite 22]

Basierend auf den militärischen Wurzeln erfolgte die Übertragung des Begriffs Strategie in die Betriebswirtschaftslehre in der Mitte des 20. Jahrhunderts.

In der mathematischen Spieltheorie verwenden Johann v. Neumann und Oskar Morgenstern den Strategiebegriff. „Nach v. Neumann und Morgenstern entspricht dabei die Strategie eines Spielers einem 'vollständigem Plan', der in allen möglichen Situationen die richtige Wahl zu treffen ermöglicht.“<sup>41</sup> Dieser Plan, bei dem der Spieler sowohl die eigenen Aktionen als auch die der Gegner simultan und antizipativ berücksichtigt, wird „Strategie“ genannt.

Die Verbreitung des Strategiebegriffs in den Managementwissenschaften erfolgte in den 50er Jahren von Professoren der Harvard Business School, zuerst in den USA und dem übrigen angloamerikanischen Raum, später im deutschsprachigen Raum.<sup>42</sup>

1991 machte Staehle eine Anmerkung zur allgemeinen Handhabung des Begriffes Strategie, die in den Grundsätzen für die heutige Zeit gleichermaßen zutrifft: „Strategien entwickeln, sich strategisch verhalten gehört heute zu den am häufigsten zu hörenden Redewendungen in der Managementpraxis. Da inzwischen alles strategisch gesehen wird, vom strategischen Marketing bis hin zum strategischen Personalmanagement, droht die ursprüngliche Bedeutung dieses Begriffs verlorenzugehen.“<sup>43</sup>

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen inhaltlichen Verwendungen des Begriffs Strategie werden in den nachfolgenden kurzen Abschnitten verschiedene Strategiedefinitionen und Umschreibungen mehrerer Autoren dargestellt. Unterschieden wird dabei zwischen den Definitionen aus dem militärischen und wirtschaftlichen Bereich.

### 2.3.1.1 Strategie im militärischen Bereich

Strategie nach von Clausewitz<sup>44</sup>

Von Clausewitz definierte Strategie wie folgt: „Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muß also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d.h. sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an. [...]

<sup>41</sup> Kreikebaum, H. (1991), S. 25

<sup>42</sup> vgl. Welge, M.K., Al-Laham, A., (1992), S. 166

<sup>43</sup> Staehle, W. H., (1991), S. 561

<sup>44</sup> Carl von Clausewitz, 1780 – 1831, General der preußischen Armee, verfasste in den Jahren 1818 bis 1830 sein zehnbändiges Lebenswerk, welches nach seinem Tode von seiner Frau als Herausgeberin publiziert wurde.

Fortsetzung auf der Folgeseite.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 21, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 22, 23, Zeilen: 22: letzter Absatz; 23 ff.**

[„Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d.h.] sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an. Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer, mehr ins einzelne gehender Bestimmungen sich aber gar nicht vorher geben lassen, so folgt von selbst, dass die Strategie mit ins Feld ziehen muss, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden. Sie kann also ihre Hand in keinem Augenblick von dem Werke abziehen.“<sup>25</sup>

Strategie nach von Moltke<sup>26</sup>

Von Moltke definierte die Strategie wie folgt „Die Strategie ist ein System der Aushilfen. Sie ist mehr als Wissenschaft, ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen.“<sup>27</sup>

Das [sic] das Verhalten von Unternehmen im Wettbewerb militärischen Grundmustern folgt, ist nach Staehle durchaus vertretbar: „Armee und Unternehmung stehen gleichermaßen vor dem Problem, knappe Ressourcen gezielt einsetzen zu müssen, um sich mit offensiven und defensiven Zügen gegenüber einem Gegner im Kampf durchsetzen zu können (mindestens um konkurrenzfähig zu bleiben). Während eine Armee im Idealfall allerdings nur Manöver und sonstige Übungen abhält und nur selten mit dem Ernstfall konfrontiert ist, steht die Unternehmung im permanenten Konkurrenzkampf. Daraus ergibt sich eine größere Übung, Kompetenz und eine Verfeinerung der Techniken der Strategieentwicklung und -implementierung im wirtschaftlichen Bereich. Darüber hinaus übersteigt die Zahl der Handlungsalternativen des Managements einer Unternehmung i.d.R. die militärischen Aktionsmöglichkeiten bei weitem. Ein Vergleich ist daher lediglich auf relativ hohem Abstraktionsniveau zulässig. Je niedriger die Abstraktionsebene, desto eher fallen die konkreten Verhaltensweisen von Armee und Unternehmung auseinander.“<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Vgl. von Clausewitz, C. (1980): Vom Kriege, 19. Auflage

<sup>26</sup> Helmut [sic] Graf von Moltke, 1800 - 1891, Generalfeldmarschall der preußischen Armee, gemeinsam mit Graf von Bismarck und von Roon einer der Gründer des Deutschen Reiches.

<sup>27</sup> Vgl. von Moltke, H.: Aufsatz aus dem Jahre 1871 „Über Strategie“

<sup>28</sup> Vgl. Staehle, W. H. (2001): Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 561

[Seite 22]

„Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muß also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d.h. sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an. Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer, mehr ins einzelne gehender Bestimmungen sich aber gar nicht

[Seite 23]

vorher geben lassen, so folgt von selbst, daß die Strategie mit ins Feld ziehen muß, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden. Sie kann also ihre Hand in keinem Augenblick von dem Werke abziehen.“<sup>45</sup>

Strategie nach von Moltke<sup>46</sup>

Von Moltke definiert die Strategie folgendermaßen: „Die Strategie ist ein System der Aushilfen. Sie ist mehr als Wissenschaft, ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen.“<sup>47</sup>

Hinterhuber benutzt die Umschreibung Moltkes von der Strategie als ein „System von Aushilfen“ auch für die Unternehmungsführung.<sup>48</sup>

Nach Staehle ist die These, dass das Verhalten der Unternehmung im Wettbewerb militärischen Grundmustern folgt, durchaus vertretbar. „Armee und Unternehmung stehen gleichermaßen vor dem Problem, knappe Ressourcen gezielt einsetzen zu müssen, um sich mit offensiven und defensiven Zügen gegenüber einem Gegner im Kampf durchsetzen zu können (mindestens um konkurrenzfähig zu bleiben). Während eine Armee im Idealfall allerdings nur Manöver und sonstige Übungen abhält und nur selten mit dem Ernstfall konfrontiert ist, steht die Unternehmung im permanenten Konkurrenzkampf. Daraus ergibt sich eine größere Übung, Kompetenz und eine Verfeinerung der Techniken der Strategieentwicklung und -implementation im wirtschaftlichen Bereich. Darüber hinaus übersteigt die Zahl der Handlungsalternativen des Managements einer Unternehmung i.d.R. die militärische [sic] Aktionsmöglichkeiten bei weitem. Ein Vergleich ist daher lediglich auf relativ hohem Abstraktionsniveau zulässig. Je niedriger die Abstraktionsebene, desto eher fallen die konkreten Verhaltensweisen von Armee und Unternehmung auseinander.“<sup>49</sup>

<sup>45</sup> von Clausewitz, C. (1980), S. 345

<sup>46</sup> Helmuth Graf von Moltke, 1800 – 1891, Generalfeldmarschall der preußischen Armee, zusammen mit von Roon und Graf von Bismarck einer der Gründer des Deutschen Reiches.

<sup>47</sup> Von Moltke, H. (1871), S. 293

<sup>48</sup> vgl. Hinterhuber, H. H. (1992), S. 231

<sup>49</sup> Staehle, W. H. (1991), S. 562

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Es werden Zitate übernommen, dabei werden orthographische Anpassungen vorgenommen.

Keine der hier referenzierten Quellen ist im Literaturverzeichnis von Mfk korrekt angegeben. Für "von Clausewitz (1980)" und "von Moltke (1871)" sind dort keine Einträge zu finden. Ein Werk von "Staehle" ist im Literaturverzeichnis aufgeführt, allerdings mit abweichender Jahresangabe.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 22, Zeilen: 1 ff.**

Seitens Hinterhuber wird die Beschreibung **Moltkes von der Strategie als ein „System von Aushilfen“** auch im Bezug auf die Unternehmensführung verwendet.<sup>29</sup> Neben Staehle und Hinterhuber betont **auch Gälweiler**, dass der Kurzschluss der Strategiedefinition zwischen militärischem und wirtschaftlichen Bereich seine **Berechtigung hat, da es bei beiden - bei der Unternehmens- sowie Militärstrategie - von ihren abstrakten Ansatzpunkten her um die identische Denkweise handelt.**<sup>30</sup>

### 2.3.1.2 Strategie im wirtschaftlichen Bereich

#### Strategie nach Porter

„What is Strategy“ war der Ansatz von Porter, der erstmals als **Artikel in der Harvard Business Review** (Nov/Dez 1996) veröffentlicht wurde und den Strategiebegriff konkretisierte. Weiter führt er auf: „Ein Unternehmen zeichnet sich dann durch größere betriebliche Effizienz aus, wenn es ähnliche Aktivitäten besser als seine Konkurrenten durchführt.“ ...[sic]Im **Gegensatz dazu bedeutet strategische Positionierung, dass ein Unternehmen andere Aktivitäten durchführt als seine Konkurrenten oder ähnliche Aktivitäten auf andere Art durchführt. In der Wettbewerbsstrategie geht es darum, sich von der Konkurrenz abzuheben. Das bedeutet, dass ein Unternehmen seine Aktivitäten bewusst anders gestalten muss, um einen einzigartigen Wert anbieten zu können.**

**Eine Strategie dient der Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Position, die auf differenzierten Aktivitäten beruht.“** ... „Strategie bedeutet, im Wettbewerb zwischen verschiedenen Möglichkeiten abzuwägen. Im Kern jeder Strategie steht die Entscheidung darüber, was man nicht machen will.“ ... **„Eine Strategie zu entwickeln bedeutet, die Aktivitäten eines Unternehmens nahtlos zusammenzufügen.“**<sup>31</sup>

#### Strategie nach Mintzberg

Für Mintzberg ist eine **Strategie ganz allgemein ein „Muster in einem Strom von Entscheidungen.** Strategie ist nicht als **Plan für die Zukunft** zu verstehen, sondern ist auch ein **Verhaltensmuster, das sich aus der Vergangenheit ergibt.**<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H. (2002): Strategische Unternehmensführung: Strategisches Denken - Vision - Unternehmenspolitik - Strategie, S.15, S. 293

<sup>30</sup> Vgl. Gälweiler, A. (2011): Strategische Unternehmensführung, S. 60

<sup>31</sup> Vgl. Porter, M. E. (2009): Wettbewerb und Strategie, S. 47-79

<sup>32</sup> Vgl. Mintzberg, H. (2007): Strategie als Handwerk, S. 81-82

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 23, 24, 25, Zeilen: 23: 11 f., vorletzte Zeile; 24: 1-3, 19 ff.; 25: letzter Absatz**

[Seite 23]

Hinterhuber benutzt die Umschreibung **Moltkes von der Strategie als ein „System von Aushilfen“** auch für die Unternehmensführung.<sup>48</sup>

[...]

**Auch Gälweiler** betont, dass die Übernahme des Strategieausdrucks und auch des Begriffes aus dem Militärbereich **Berechtigung hat, da es sich bei der Unternehmensstrategie als auch**

<sup>48</sup> vgl. Hinterhuber, H. H. (1992), S. 231

[Seite 24]

der **Militärstrategie von ihren abstrakten Ansatzpunkten her um die** völlig gleiche Denkmethode handelt.<sup>50</sup>

### 2.3.1.2 Strategie im wirtschaftlichen Bereich

<sup>50</sup> vgl. Gälweiler, A. (1987), S. 60

[Seite 25]

#### Strategie nach Porter

Zum Verständnis des Strategiebegriffs verfasste Porter einen Artikel unter dem Titel **„What is Strategy?“** Erstmals wurde dieser **Artikel in dem Harvard Business Review** (November- Dezember 1996) veröffentlicht. Einleitend betont Porter, dass Strategie nicht mit betrieblicher Effizienz gleichzusetzen ist. **„Ein Unternehmen zeichnet sich dann durch größere betriebliche Effizienz aus, wenn es ähnliche Aktivitäten besser als seine Konkurrenten durchführt. ... Im Gegensatz dazu bedeutet strategische Positionierung, dass ein Unternehmen andere Aktivitäten durchführt als seine Konkurrenten oder ähnliche Aktivitäten auf andere Art durchführt.“**<sup>59</sup> ... **„In der Wettbewerbsstrategie geht es darum, sich von der Konkurrenz abzuheben. Das bedeutet, dass ein Unternehmen seine Aktivitäten bewusst anders gestalten muss, um einen einzigartigen Wert anbieten zu können.“**<sup>60</sup> ... **„Eine Strategie dient der Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Position, die auf differenzierten Aktivitäten beruht.“**<sup>61</sup> ... **„Strategie bedeutet, im Wettbewerb zwischen verschiedenen Möglichkeiten abzuwägen. Im Kern jeder Strategie steht die Entscheidung darüber, was man nicht tun will.“**<sup>62</sup> ... **„Eine Strategie zu entwickeln bedeutet, die Aktivitäten eines Unternehmens nahtlos zusammenzufügen.“**<sup>63</sup>

<sup>59</sup> Porter, M. E. (1999), S. 47

<sup>60</sup> Porter, M. E. (1999), S. 51

<sup>61</sup> Porter, M. E. (1999), S. 62

<sup>62</sup> Porter, M. E. (1999), S. 66

<sup>63</sup> Porter, M. E. (1999), S. 72

[Seite 24]

#### Strategie nach Mintzberg

Mintzberg beschreibt **Strategie ganz allgemein als „Muster in einem Strom von Entscheidungen.“**<sup>56</sup> Strategie soll dabei nicht einfach **als ein Plan für die Zukunft** verstanden werden, sondern auch als **Verhaltensmuster, das sich aus der Vergangenheit ergibt.**<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Mintzberg, H. (1987), S. 82

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 23, Zeilen: 1-14, 17-20**

Strategie nach Hinterhuber

In seinem 1992 erschienenen Werk umschreibt er den Begriff Strategie wie folgt: „Die Strategie ist der Rahmen, innerhalb dessen die Entscheidungen getroffen werden, die die Art und Richtung der Unternehmung bestimmen; sie ist auf die Beantwortung der Frage ausgerichtet, was die Unternehmung in Zukunft aus welchen Gründen sein will...“ Und weiter: „Die Strategie ist kein Aktionsplan; sie ist die Evolution einer zentralen Idee unter sich kontinuierlich ändernden Umständen.“

Seiner Ansicht nach „überleben, wachsen und entwickeln sich nur die Unternehmungen, die (1) klare Strategien besitzen und (2) sie wirksam in operative Tätigkeiten umsetzen.“<sup>33</sup>

Strategie nach Gälweiler

Nach Gälweiler beinhaltet Strategie: „Sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.“<sup>34</sup>

[...] In der vorliegenden Arbeit wird keiner Strategiedefinition eines bestimmten Autors gefolgt. Für die Beurteilung dessen, was innerhalb der empirischen Auswertung als „strategisch“ angesehen wird, erfolgt eine Zusammenstellung von messbaren Faktoren, die sich aus dem Kontext der gängigen Strategieliteratur ergibt.

<sup>33</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H. (2002): Strategische Unternehmensführung: Strategisches Denken - Vision - Unternehmenspolitik - Strategie, S. 15, S. 293

<sup>34</sup> Vgl. Gälweiler, A. (2007): Strategische Unternehmensführung, S. 60-66

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk ist kein Eintrag für "Gälweiler" aufgeführt. Für "Hinterhuber" gibt es einen Eintrag, allerdings mit abweichender Jahresangabe.

Fortsetzung von der Vorseite.

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 24, 28, Zeilen: 24: 4 ff.; 28: letzter Absatz**

[Seite 24]

2.3.1.2 Strategie im wirtschaftlichen Bereich

Strategie nach Gälweiler

Strategie bedeutet nach Gälweiler: „Sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.“<sup>51</sup>

Strategie nach Hinterhuber

Ziel einer jeden Strategie ist die Schaffung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.<sup>52</sup> Hierzu benötigt man klare Strategien. Nach Hinterhuber „überleben, wachsen und entwickeln sich nur die Unternehmungen, die (1) klare Strategien besitzen und (2) sie wirksam in operative Tätigkeiten umsetzen.“<sup>53</sup> In seinem 1992 erschienenem [sic] Werk umschreibt er den Begriff Strategie wie folgt: „Die Strategie ist der Rahmen, innerhalb dessen die Entscheidungen getroffen werden, die die Art und Richtung der Unternehmung bestimmen; sie ist auf die Beantwortung der Frage ausgerichtet, was die Unternehmung in Zukunft aus welchen Gründen sein will...“<sup>54</sup> Und an späterer Stelle: „Die Strategie ist kein Aktionsplan; sie ist die Evolution einer zentralen Idee unter sich kontinuierlich ändernden Umständen.“<sup>55</sup>

<sup>51</sup> Gälweiler, A. (1987), S. 66

<sup>52</sup> vgl. Hinterhuber, H. H. (1992), S. 7

<sup>53</sup> Hinterhuber, H. H. (1992), S. 15

<sup>54</sup> Hinterhuber, H. H. (1992), S. 15

<sup>55</sup> Hinterhuber, H. H. (1992), S. 293

[Seite 28]

In der vorliegenden Arbeit wird keiner Strategiedefinition eines bestimmten Autors gefolgt. Für die Beurteilung dessen, was in der empirischen Auswertung der Arbeit als „strategisch“ angesehen wird, erfolgt eine Zusammenstellung von messbaren Kriterien, die sich aus dem Kontext des größten Teils der gängigen Strategieliteratur ergibt.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Siehe hierzu die ausführliche Diskussion der „Strategischen Kriterien“ in Kapitel 3.1.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 24, Zeilen: 5-27**

**Quelle: Huber 2008**

**Seite(n): 27, 28, 29, Zeilen: 27: (16 ff.), 21 ff.; 28: 19 ff.; 29: 9 ff.**

## [2.3.1.3 Begriffliche Abgrenzung

Um für die vorliegende Arbeit einen einheitlichen Wissensstand sicher zu stellen, werden die wichtigsten Grundlagen, Begrifflichkeiten **und Zusammenhänge** nachfolgend beschrieben. Orientiert wird sich hierbei **an akzeptierten und** [sic] **Ansichten und** Definitionen aus der Praxis.<sup>35]</sup>

## Unternehmenskultur

Generell ist unternehmerisches Handeln geprägt von bestimmten, **zum überwiegenden Teil** informalen, nicht dokumentierten Bestimmungen und Basisannahmen. Wie **behandeln wir unsere Kunden? Wie gehen wir mit unseren Lieferanten um? Wie** verhalten wir uns gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten? **All dies sind** Bestandteile, **die zu einem Muster in gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen führen und über bestimmte Denk- und Verhaltensweisen die Entscheidungen und Handlungen der Mitglieder eines Unternehmens prägen.** Diese non [sic] verbalen **und schwierig zu greifenden Faktoren** werden allgemein **als „Unternehmenskultur“ bezeichnet.** **Zu den** Elementen, die die Unternehmenskultur maßgeblich beeinflussen, sind zu nennen, **das Individuum, die Gesellschaft, die Branche, das Führungsverhalten** des mittleren sowie oberen Managements, die unternehmerische Organisation sowie die definierten Unternehmensziele.<sup>36</sup>

## Unternehmensziele

Diese Werte und Basisannahmen **der Unternehmenskultur** bringen **Präferenzen zum Ausdruck**, die **gestaltenden Einfluss auf die Setzung von Zielen** sowie **das resultierende Zielsystem eines Unternehmens** hat. Hierbei ist es absolut notwendig, **klare und eindeutige Ziele zu definieren.** Gibt die Unternehmensführung zum Beispiel eine Umsatzsteigerung als Unternehmensziel aus, so kann dies durch eine flexiblere Preisgestaltung im Vertrieb erreicht werden. Aufgrund einer nicht eindeutig formulierten Zielvorgabe kann zwar eine zufrieden stellende Umsatzsteigerung erzielt werden - jedoch auch **eine gesunkene Gewinnspanne** als Resultat haben.<sup>37</sup>

**In Unternehmen** wird **der Prozess der Festlegung von Zielen** in unterschiedlichen Formen gehandhabt. Es gibt **Unternehmen, die diese Ziele „von oben“ (top-down)** vorgeben, andere [erarbeiten diese „von unten nach oben (bottom-up)“], die meisten jedoch **verfolgen einen gemischten Ansatz:**

<sup>35</sup> Vgl. Heinen, E., Frank, M. (2007): Unternehmenskultur: Perspektiven für Praxis, S. 134 - 146

<sup>36</sup> Vgl. Bea, F.X., Haas [sic], J. (2005): Strategisches Management, S. 98-103

<sup>37</sup> Vgl. Grant, R., Nippa, M. (2006): Strategisches Management, S. 45-48

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk werden "Bea/Haas (2005)" und "Grant/Nippa (2006)" nicht aufgeführt. Bei "Heinen/Frank (2007)" stimmt die Jahresangabe mit der Angabe im Literaturverzeichnis nicht überein.

[Seite 27]

[In diesem ersten Buchteil werden daher Missverständnisse ausgeräumt **und Zusammenhänge** verdeutlicht. Alle wesentlichen Begriffe und Konstrukte werden, in gebotener Kürze, dargestellt und auf diese kann als Referenz beim weiteren Lesen zurückgegriffen werden. Begriffe und Konstrukte sind orientiert **an akzeptierten und** vor allem praxisnahen **Ansichten und** Vorstellungen.]

## 1 Unternehmenskultur

Alles unternehmerische Handeln ist geprägt und beeinflusst durch bestimmte, **zum überwiegenden Teil** informale, nicht dokumentierte Grundannahmen und Regeln. **Wie gehen wir mit unseren Kunden um? Wie** fair **behandeln wir unsere Lieferanten?** Welches Verhalten unserer Mitarbeiter wird honoriert, welches sanktioniert? **All dies sind** Faktoren, **die zu einem Muster in gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen führen und über bestimmte Denk- und Verhaltensweisen die Entscheidungen und Handlungen der Mitglieder eines Unternehmens prägen.** Gemeinhin werden diese abstrakten **und schwierig zu greifenden Faktoren als „Unternehmenskultur“ bezeichnet.**<sup>4</sup>

Unternehmenskultur als entscheidenden Hebel für den Erfolg **eines Unternehmens** zu sehen gilt als weithin akzeptiert.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Heinen, E.; Frank, M. (1997).

<sup>5</sup> Vgl. Bea, F.X.; Haas, J. (2005).

[Seite 28]

Ergänzend **zu den** genannten vier Wirkungen lassen sich sechs Determinanten als zugleich beeinflussende und beeinflusste Elemente **der Unternehmenskultur** beschreiben: **das Individuum, die Gesellschaft, die Branche, das Führungsverhalten,** die Organisation und natürlich Unternehmensstrategie sowie Unternehmensziele.

## 2 Unternehmensziele

Unternehmenskultur als ein System von Grundannahmen, Werten und Normen bringt **Präferenzen zum Ausdruck** und hat damit **gestaltenden Einfluss auf die Setzung von Zielen** und **das resultierende Zielsystem eines Unternehmens.**

Der Leitsatz „You always get, what you measure“ beschreibt die Notwendigkeit, **klare und eindeutige Ziele zu definieren.** Setzt die Unternehmensleitung etwa ein Ziel, das auf Steigerung des Umsatzes gerichtet ist, könnte im **Unternehmen die** Produktion gesteigert, der Vertrieb flexibler in der Preisgestaltung werden. Resultat am Ende des Jahres wäre ein gestiegener Umsatz - jedoch möglicherweise **eine gesunkene Gewinnspanne.** Umgekehrt fordert ein Ziel, das eine höhere Profitabilität anstrebt, möglicherweise Kostensenkungsmaßnahmen, Preiserhöhungen oder Innovationen. Hat das Unternehmen am Ende des Jahres tatsächlich einen gestiegenen Gewinn realisiert - ging unter Umständen der Umsatz zurück.

[Seite 29]

**Der Prozess der Festlegung von Zielen** wird **in Unternehmen** unterschiedlich gehandhabt. Auch hierbei kann **der Unternehmenskultur** ein prägender Charakter zugesprochen werden. In einigen Unternehmen werden **Ziele „von oben“ (top-down)** vorgegeben. In anderen Unternehmen werden **Ziele „von unten nach oben“ (bottom-up)** erarbeitet. Viele Unternehmen **verfolgen einen gemischten Ansatz:** [...]



Fortsetzung auf Folgeseite.

Die Zeilen 1-4 weisen zwar ebenfalls inhaltliche Parallelen mit zur Quelle auf und sind daher hier mitdokumentiert, gehen aber konservativerweise nicht mit in die Zeilenzählung ein, da diese Parallelen weniger stark ausgeprägt sind.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
Seite: 25, Zeilen: 1-20, 23-30

[Es gibt Unternehmen, die diese Ziele „von oben“ (top-down) vorgeben, andere] erarbeiten diese „von unten nach oben (bottom-up), die meisten jedoch verfolgen einen gemischten Ansatz: Die Formulierung erfolgt durch die Unternehmensleitung und wird z.B. auf unterschiedliche Geschäftssegmente herunter gebrochen und dort gegebenenfalls modifiziert, um wieder nach oben aggregiert zu werden. Die Unternehmensleitung akzeptiert die modifizierten Ziele oder verändert sie abermals. Dieses Verfahren wird als „top-down-bottom-up“- Verfahren bezeichnet. Definierte Ziele eines Unternehmens geben Antwort auf die Frage, was erreicht werden soll. Offen blieb bisher eine Antwort auf die Frage, wie die Ziele erreicht werden sollen. Damit befasst sich die Unternehmensstrategie.

## Unternehmensstrategie

Eine Strategie ist ein Handlungsmuster, das von drei wesentlichen Merkmalen gekennzeichnet wird: Eine Strategie berücksichtigt Handlungen und Handlungsoptionen anderer Akteure (z.B. Lieferanten, Kunden, Wettbewerber), sie ist langfristig und proaktiv.<sup>38</sup> Das klassische Strategieverständnis bezeichnet ein geplantes Maßnahmenbündel zur Erreichung der Unternehmensziele, demnach das Ergebnis einer formalen Planung. Kritiker dieser Rationalprämisse sind z.B. Henry Mintzberg, der neben den rationalen Merkmalen eine nicht- [sic] geplante Komponente in Betracht zieht, die wenn überhaupt nur von externen Beobachtern als spezifisches strategisches Manöver wahrgenommen wird, obwohl im Unternehmen selbst kein entsprechendes Handlungsmanöver besteht.<sup>39</sup>

## Strategische Planung

[...] Es ist somit ein Management- [sic] Instrument, das bei der Konkretisierung, der Formulierung und der Umsetzung von Strategien hilft. Die Qualität der ausgearbeiteten Strategie und die Durchdringung bei der Umsetzung entscheiden über den Erfolg der strategischen Planung und damit dem Erreichen der gesetzten Unternehmensziele.<sup>40</sup>

Jedoch ist zu beachten, dass das Wort „strategisch“ in strategischer Planung nur mittelbar in Zusammenhang mit „langfristig“ steht, vielmehr müssen mehr denn je kurzfristige Veränderungen im In- und Umfeld wahrgenommen werden. Einen Schritt weiter geht Gary [Hamel, einer der einflussreichsten Managementvordenker unserer Zeit:]

<sup>38</sup> Vgl. Burgelman, R., Grove, A. (2006): Strategic Dissonance In: Californian Management Review

<sup>39</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1999): Mintzberg on Management: inside our strange world of organization

<sup>40</sup> Vgl. Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung

Quelle: Huber 2008

Seite(n): 29, 30, 34, 35, Zeilen: 29: 11 ff.; 30: 1-2, 8 ff.; 34: 3 ff.; 35: 11-12, 18 ff.

[Seite 29]

In einigen Unternehmen werden Ziele „von oben“ (top-down) vorgegeben. In anderen Unternehmen werden Ziele „von unten nach oben“ (bottom-up) erarbeitet. Viele Unternehmen verfolgen einen gemischten Ansatz: Die Unternehmensleitung formuliert Ziele, diese werden beispielsweise auf Bereiche, Geschäftsgebiete und Segmente herunter gebrochen und dort gegebenenfalls modifiziert, um wieder nach oben aggregiert zu werden. Die Unternehmensleitung akzeptiert die neuen Ziele oder verändert sie abermals. Dieses Verfahren wird als „top-down-bottom-up“-Verfahren bezeichnet.

Definierte Ziele eines Unternehmens geben Antwort auf die Frage, was erreicht werden soll. Offen blieb bisher eine Antwort auf die Frage, wie die Ziele erreicht werden sollen. Damit befasst sich die Unternehmensstrategie.

## 3 Unternehmensstrategie

Eine Strategie ist ein Handlungsmuster.<sup>6</sup>

[...] Drei wesentliche Merkmale kennzeichnen eine Strategie: Eine Strategie berücksichtigt Handlungen und

<sup>6</sup> Vgl. Mintzberg, H. (2005).

[Seite 30]

Handlungsoptionen anderer Akteure (z. B. Kunden, Wettbewerber, Lieferanten), sie ist proaktiv und langfristig.

[...]

Das klassische Strategieverständnis bezeichnet ein geplantes Maßnahmenbündel zur Erreichung der Unternehmensziele. Demnach sind Strategien zumindest zum Teil das Ergebnis formaler Planung. Wie bereits angesprochen, gibt es einige Kritiker, die diese Rationalitätsprämisse angreifen. HENRY MINTZBERG geht von einer weiteren Dimension aus und unterscheidet drei Strategietypen<sup>8</sup>:

1. Geplante Strategien, die realisiert werden
2. Geplante Strategien, die nicht realisiert werden
3. Realisierte Strategien, die nicht geplant waren (eher zufällig sich ergebende und nur ex post feststellbare Muster im Entscheidungsstrom eines Unternehmens)

Nach diesem Ansatz existiert insofern neben dem formalen Weg (s. Punkt 1 und 2) noch eine weitere Möglichkeiten, den strategischen Erfolg eines Unternehmens zu erreichen. So ist durchaus denkbar, dass ein externer Beobachter (z. B. ein Wettbewerber oder eine Analyst) die Handlungen eines Unternehmens als spezifisches strategisches Manöver wahrnimmt, obwohl im Unternehmen selbst keine entsprechende Handlungsvorgabe besteht (s. Punkt 3).

[Seite 34]

## 4 Strategische Planung

Strategische Planung ist ein Management-Instrument, mit dessen Hilfe Strategien konkretisiert, formuliert und umgesetzt werden. Die Qualität der gesetzten Strategien und deren Umsetzung entscheiden über den Erfolg der Strategischen Planung und damit dem Erreichen der gesetzten Unternehmensziele.

[...]

[Seite 35]

GARY HAMEL, einer der einflussreichsten Managementvordenker unserer Zeit

und Leiter einer Strategieberatung, erklärt: [...]

Das Wort „strategisch“ in Strategische Planung steht nur mittelbar in Zusammenhang mit „langfristig“. Natürlich ist die Strategische Planung auf eine gewisse Stabilität ausgerichtet, starre Bindungen an einen zeitlichen Rahmen, die in vielen Lehrbüchern zu finden sind, müssen allerdings aufgegeben werden. Eine Strategie kann durchaus kurzfristigen Charakter haben und sich flexibel der Umwelt anpassen ohne operativ zu sein.

#### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Zeile 21-23: "Die strategische Planung versucht Veränderungen Rechnung zu tragen [...]" stammt aus einer anderen Quelle, siehe [Mfk/Fragment 025 21](#).

#### [23.] Mfk/Fragment 025 21

#### Komplettplagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 25, Zeilen: 21-23**

Die strategische Planung versucht Veränderungen Rechnung zu tragen, indem Methoden eingesetzt werden, die diskontinuierliche Entwicklungen und darauf basierende Chancen und Risiken frühzeitig erkennen helfen.

**Quelle: Wirtschaftslexikon24 strategische Planung 2015**  
**Seite(n): online, Zeilen: -**

Die strategische Planung versucht diesen Veränderungen Rechnung zu tragen, indem Methoden eingesetzt werden, die diskontinuierliche Entwicklungen und darauf basierende Chancen und Risiken frühzeitig erkennen helfen.

#### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 26, Zeilen: 1-25**

[Einen Schritt weiter geht Gary] Hamel, einer der einflussreichsten Managementvordenker unserer Zeit: „Das schmutzige kleine Geheimnis der Strategiebranche besteht darin, dass sie über keine Theorie der Strategieentwicklung verfügt.“<sup>41</sup> Planung alleine kann keine Strategien produzieren - andererseits ist Planung nicht möglich, wenn vorher keine Unternehmensstrategien existieren.<sup>42</sup>

#### Unternehmensprozess

Ein Prozess hat einen Input und einen Output (ein Ergebnis) und stellt eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und logische Abfolge endlicher Aktivitäten dar. Zur Ausführung werden Ressourcen benötigt, die Zeit verbrauchen und/oder Kosten verursachen. Ein Unternehmensprozess ist eine spezielle Ausprägung eines Prozesses und stellt ein Bündel von Aktivitäten dar, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und ein Ergebnis von Wert erzeugt.<sup>43</sup> Als Ergebnis für das Unternehmen muss die Prozessbeschreibung einfach und intuitiv zu erlernen sein und sollte eine ausreichende Verbreitung und Akzeptanz gefunden haben.

#### Geschäftsmodell

Für den Begriff Geschäftsmodell gibt es in der Betriebswirtschaft zahlreiche Definitionen. Grundgedanke aller Aussagen ist die modellhafte Beschreibung eines Geschäftes mithilfe von drei Hauptkomponenten (Value Proposition, Architektur der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell), die auch als zu beantwortende Fragen formuliert werden können:<sup>44</sup>

##### 1. Value Proposition (auch: Nutzenpotenzial, Nutzen versprechen)

Welcher Nutzen wird für Kunden bzw. Geschäftspartner erzielt?

##### 2. Wertschöpfungsarchitektur (auch: Teilnehmer und ihre Rollen)

Wie kann der Nutzen an den Kunden bzw. Geschäftspartner erbracht werden?

##### 3. Ertragsmodell (auch: Allokation des Kundennutzens)

Wodurch verdient das Unternehmen Geld, an wen zahlt der Kunde?

<sup>41</sup> Vgl. Hamel, G. (1997): Killer strategies that make shareholders rich

<sup>42</sup> Vgl. Mintzberg, H. (2005): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements

<sup>43</sup> Vgl. Hammer, M., Champy, J. (2004): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen

<sup>44</sup> Vgl. Stähler, P. (2001): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen

#### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

**Quelle: Huber 2008**

**Seite(n): 35, 39, Zeilen: 35: 11 ff.; 39: 1 ff.**

[Seite 35]

Gary Hamel, einer der einflussreichsten Managementvordenker unserer Zeit und Leiter einer Strategieberatung, erklärt: „Das schmutzige kleine Geheimnis der Strategiebranche besteht darin, dass sie über keine Theorie der Strategieentwicklung verfügt.“<sup>13</sup> Planung allein kann keine Strategien produzieren - andererseits ist Planung nicht möglich, wenn vorher keine Strategien existieren.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Hamel, G. (1997).

<sup>14</sup> Vgl. Mintzberg, H. (2005).

[Seite 39]

#### 5 Unternehmensprozess

Ein Prozess stellt eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und logische Abfolge endlicher Aktivitäten dar. Ein Prozess hat einen Input und einen Output (ein Ergebnis). Für die Ausführung der Aktivitäten sind Ressourcen erforderlich. Kennzeichen von Ressourcen ist, dass sie Zeit verbrauchen und/oder Kosten verursachen.

Ein Unternehmensprozess ist eine spezielle Ausprägung eines Prozesses und stellt ein Bündel von Aktivitäten dar, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.<sup>21</sup>

Prozesse werden zumeist als Kombination von Symbolen und Text visualisiert. Dabei kommt der Qualität der Prozessbeschreibung erhebliche Bedeutung zu, da eine Prozessbeschreibung einerseits ausreichend hohe Gestaltungsfreiheit bieten muss, andererseits nur geringen Interpretationsspielraum lassen darf. Sie muss einfach und intuitiv zu erlernen sein und sollte eine gewisse Verbreitung und Akzeptanz gefunden haben.

[...]

#### 6 Geschäftsmodell

In der Betriebswirtschaft gibt es zahlreiche Definitionen für den Begriff Geschäftsmodell. Ihnen gemeinsam ist die modellhafte Beschreibung eines Geschäftes mithilfe von drei Hauptkomponenten (Value Proposition, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell), die auch als zu beantwortende Fragen formuliert werden können:<sup>23</sup>

##### 1. Value Proposition (auch: Nutzenpotenzial, Nutzen versprechen)

Welcher Nutzen wird für Kunden bzw. Geschäftspartner erzielt?

##### 2. Wertschöpfungsarchitektur (auch: Teilnehmer und ihre Rollen)

Wie kann der Nutzen an den Kunden bzw. Geschäftspartnern erbracht werden?

##### 3. Ertragsmodell (auch: Allokation des Kundenumsatzes)

Wodurch verdient das Unternehmen Geld, an wen zahlt der Kunde?

<sup>21</sup> Vgl. Hammer, M.; Champy, J. (1994).

<sup>23</sup> Vgl. Stähler, P. (2001).

## [25.] Mfk/Fragment 026 26

### KomplettPlagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 26, Zeilen: 26-28**

**Quelle: Stähler 2012**  
**Seite(n): online, Zeilen: -**

Das Geschäftsmodell kann die Beschreibung einerseits eines einzelnen Unternehmens, andererseits aber auch einer ganzen Industrie sein. Im letzteren Sinne verwendet man den Begriff des Geschäftsmodells insbesondere bei reifen Industrien, bei denen sich ein [dominantes Geschäftsmodell durchgesetzt hat.]

Das Geschäftsmodell kann die Beschreibung einerseits eines einzelnen Unternehmens, andererseits aber auch einer ganzen Industrie sein. Im letzteren Sinne verwendet man den Begriff des Geschäftsmodells insbesondere bei reifen Industrien, bei denen sich ein dominantes Geschäftsmodell durchgesetzt hat.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Anmerkung zur Quelle: Webseite zum Buch: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie; Buch wird auf S. 26, Fn 44 genannt. Der dokumentierte Text findet sich jedoch nicht im Buch.

Fortsetzung auf der Folgeseite.

## [26.] Mfk/Fragment 027 01

### KomplettPlagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 27, Zeilen: 1-4**

**Quelle: Stähler 2012**  
**Seite(n): online, Zeilen: -**

[Im letzteren Sinne verwendet man den Begriff des Geschäftsmodells insbesondere bei reifen Industrien, bei denen sich ein] dominantes Geschäftsmodell durchgesetzt hat. Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, da es einfach die Beschreibung ihres Geschäftes ist, nicht mehr und nicht weniger Ein Geschäftsmodell zu haben, ist ergo keine Strategie Eine bewusste Veränderung des Geschäftsmodells kann eine Strategie sein.

Im letzteren Sinne verwendet man den Begriff des Geschäftsmodells insbesondere bei reifen Industrien, bei denen sich ein dominantes Geschäftsmodell durchgesetzt hat.

Geschäftsmodell und Strategie

Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, da es einfach die Beschreibung ihres Geschäftes ist, nicht mehr und nicht weniger. Ein Geschäftsmodell zu haben, ist ergo keine Strategie. Eine bewusste Veränderung des Geschäftsmodell kann eine Strategie sein.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Anmerkung zur Quelle: Webseite zum Buch: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie; Buch wird auf S. 26, Fn 44 genannt. Der dokumentierte Text findet sich jedoch nicht im Buch.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 28, Zeilen: 1-8**

Die instrumental- [sic] funktionelle Beschreibung geht von den zentralen Funktionen einer unternehmerischen Einheit aus. Beschaffung, Produktion, Distribution, Marketing, Rechnungswesen, ... [sic] sind hier gemäß dem Verrichtungsprinzip sequentiell aneinander gereiht. Die Leitung erfolgt nach dem Einliniensystem, d.h. die Funktionsbereiche sind der Unternehmensleitung direkt verantwortlich unterstellt. Diese funktionale Organisation findet man oft in kleineren Unternehmen, die mit einer kleineren Produktpalette ein Geschäftsfeld bearbeiten, oder aber in Subsystemen größerer Unternehmen, wie z.B. in den Geschäftseinheiten diversifizierter Konzerne.

### Anmerkungen

Müller-Stewens Lechner 2005 ist auf Seite 101 im Literaturverzeichnis erwähnt, aber hier ist kein Hinweis auf die Quelle.

**Quelle: Müller-Stewens Lechner 2005**

**Seite(n): 445, 446, Zeilen: 445: 27 ff.; 446: 1-3, 5-10**

[Seite 445]

*Funktionale Organisation:* Die funktionale Organisation geht - analog zu den primären Aktivitäten der Wertkette - von den zentralen Funktionen einer unter-

[Seite 446]

nehmerischen Einheit aus. Beschaffung, Produktion, Marketing, Rechnungswesen etc. werden - wie in Abbildung 4-40 dargestellt - gemäß dem Verrichtungsprinzip sequenziell aneinander gereiht. [...] Die Leitung erfolgt nach dem Einliniensystem, d.h. die Funktionsbereiche sind der Unternehmensleitung direkt verantwortlich unterstellt. Die funktionale Organisation findet man oft in kleineren Unternehmen, die mit einer kleinen Produktpalette ein Geschäftsfeld bearbeiten, oder aber in Subsystemen größerer Unternehmen, wie z.B. in den Geschäftseinheiten diversifizierter Konzerne.

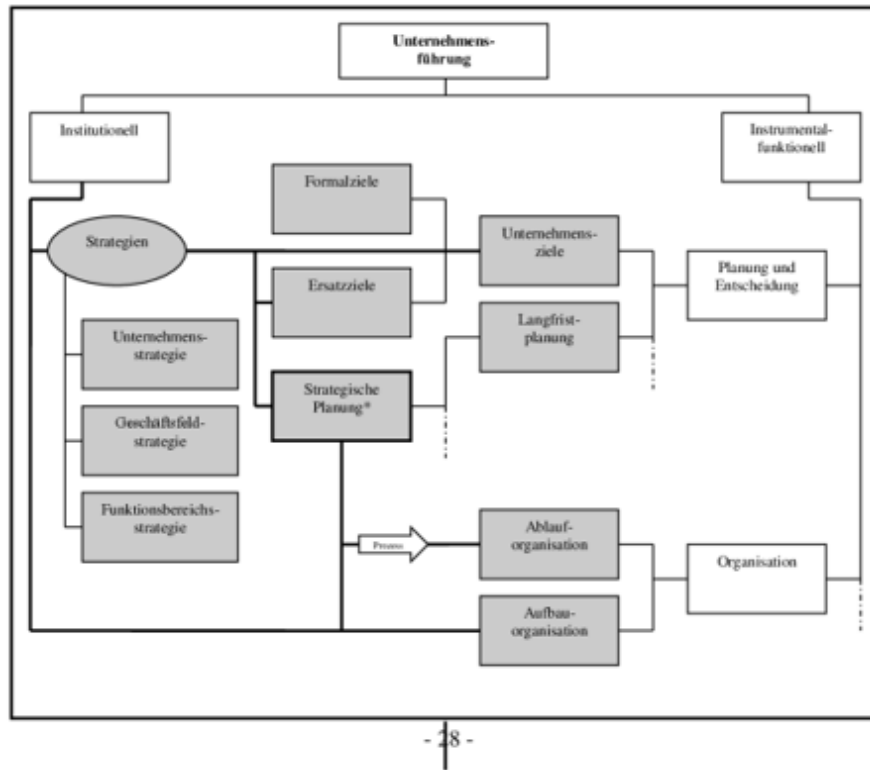
**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 28, Zeilen: 10-13**

**Quelle: Huber 2008**  
**Seite(n): 41, 42, Zeilen: 41: 6 ff.; 42: Abb.**

**Zusammenhang**

Der nachfolgende Überblick, in dem die aufgeführten Grundlagen als Elemente eines Systems dargestellt sind, soll als Orientierungsskizze angesehen werden und die verschiedenen Zusammenhänge aufzeigen.

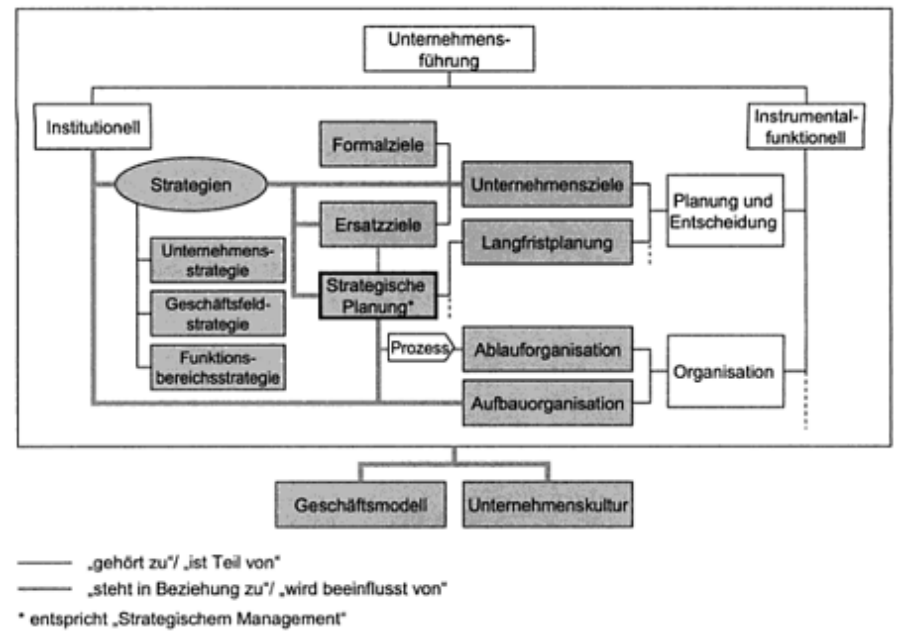


[Seite 41]

**9 Zusammenhang**

[...] Der nachfolgende Überblick, in dem alle dargestellten Grundlagen als Elemente eines Systems abgebildet sind (Abbildung 11), kann daher nur als Orientierungsskizze angesehen werden, und nicht als formale Definition.

[Seite 42]



**Anmerkungen**

Abbildung wird auf S. 29 fortgesetzt.

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Abbildung stammt aus Huber 2008 und wird modifiziert übernommen.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
Seite: 29, Zeilen: Abb.

**Quelle: Huber 2008**  
Seite(n): 42, Zeilen: Abb.

[...]

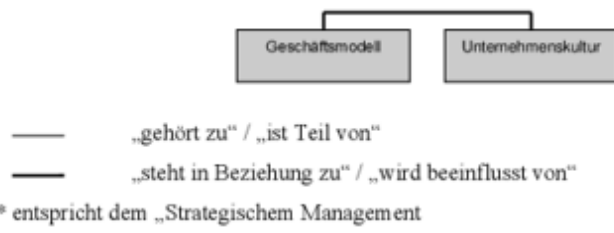


Abbildung 3: Zusammenhang der strategischen Planung<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Vgl. Wöhe, G. (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S.45-47

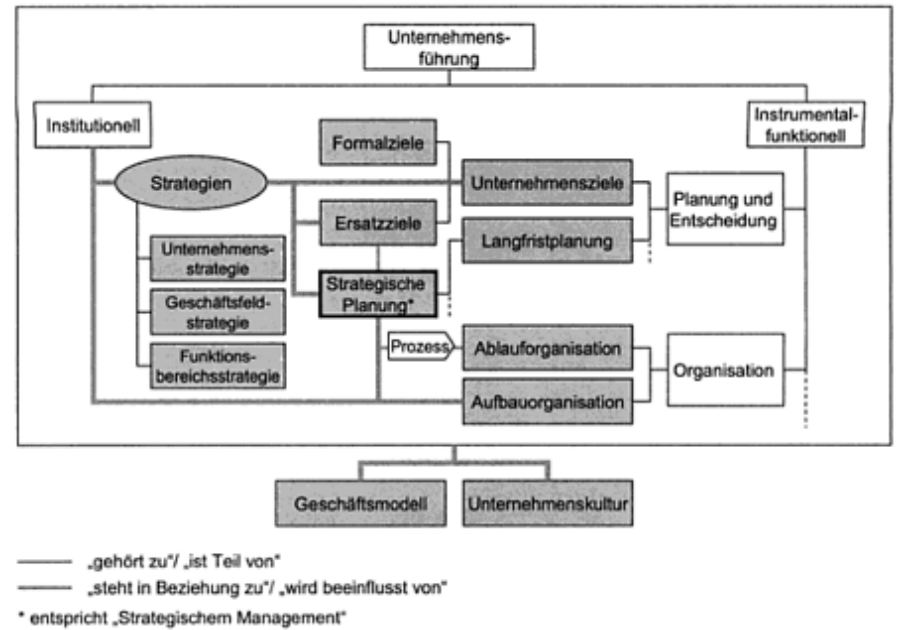


Abbildung 11: Begriffswelt und Zusammenhang der Strategischen Planung<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Vgl. Wöhe, G. (2005).

**Anmerkungen**

Fortsetzung der Abbildung von der Vorseite.

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Abbildung stammt aus Huber 2008 und wird modifiziert übernommen.

In der angegebenen Quelle Wöhe 2005, S. 45-47, findet sich die Abbildung nicht. Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert für "Wöhe" lediglich ein Eintrag mit abweichender Jahresangabe (2009), verwiesen wird aber auch dort auf die 22. Aufl., die tatsächlich aus dem Jahr 2005 stammt.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
Seite: 30, Zeilen: 1-5

**Quelle: Weseloh 2004**  
Seite(n): 30, Zeilen: 1 ff.

Da im empirischen Teil dieser Arbeit auf die klassischen marktorientierten Wachstumsstrategien von Ansoff, [sic] den [sic] Wettbewerbsstrategien von Porter sowie demgegenüber den [sic] ressourcenorientierten Strategieansätzen [sic] von Hamel und Prahalad zurückgegriffen wird, werden diese Konzepte nachfolgend gesondert beschrieben.

**2.4.1 Wettbewerbsstrategien nach Porter**

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird u.a. auf die Wettbewerbsstrategien von Porter und die Wachstumsstrategien von Ansoff Bezug genommen. Deshalb werden diese beiden Strategiekonzepte kurz gesondert vorgestellt. Wettbewerbsstrategien nach Porter

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.



## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 30, Zeilen: 6-10**

Der Harvard-Professor Michael E. Porter entwickelte allgemeingültige Wettbewerbsstrategien aus der Sicht der Industrieökonomie, die es Unternehmen ermöglichen, eine vorteilhafte und gewinnbringende Marktposition gegenüber dem Wettbewerb zu erringen. Mit seinen Forschungen leistete er einen wichtigen Beitrag zur Erklärung unterschiedlicher Erfolgspositionen zwischen Unternehmen. Zur Klärung der Frage, wie ein Unternehmen [einen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu den Konkurrenten aufbauen kann, führt er die Matrix der Wettbewerbsstrategie auf (siehe Tabelle 5).]

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

**Quelle: Scheuss 2012**

**Seite(n): 143, 144, Zeilen: 143: 26 ff.; 144: 1 ff.**

[Seite 143]

**Porters Strategiematrix: Generische Strategien für den Wettbewerbsvorsprung**

Der Harvard-Professor Michael Porter entwickelte generische, das heißt allgemeingültige Wettbewerbsstrategien, die es Unternehmen erlauben, eine gewinnbringende Position im Wettbewerb zu erringen. Er leistete mit seinen Forschungen einen Beitrag zur Erklärung der unterschiedlichen Erfolgspositionen zwischen Unternehmen.

[Seite 144]

Und die zweite Frage lautet: Wie kann unser Unternehmen einen relativen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu den Konkurrenten aufbauen? Hierzu bietet Michael Porter die »Matrix der Wettbewerbsstrategie« als Instrument (auch »Porter-Strategie-Matrix« genannt) an.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 31, Zeilen: 1-2, 12-14**

**Quelle: Scheuss 2012**  
**Seite(n): 115, 144, Zeilen: 115: dritter Absatz; 144: 1 ff.**

[Zur Klärung der Frage, wie ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu den Konkurrenten aufbauen kann, führt er die Matrix der Wettbewerbsstrategie auf (siehe Tabelle 5).

<b>Strategie der Kostenführerschaft</b> Kostenvorsprung	<b>Strategie der Differenzierung</b> Singularität aus Kostensicht
<b>Strategie der Fokussierung</b> aus Teilssegmente des Marktes	
mit Kostenschwerpunkt	mit Differenzierungsschwerpunkt

Tabelle 5: Wettbewerbsstrategien nach Porter<sup>49</sup>

[...]

Die Ansoff- [sic] Matrix von Igor Harry Ansoff oder auch Produkt/Markt- [sic] Wachstumsmatrix ist eine Vier- [sic] Felder- [sic] Tabelle, die vier strategische Basisstrategien - sogenannte strategische Stoßrichtungen - für Wachstum aufzeigt (siehe Tabelle 9).

<sup>49</sup> Vgl. Porter, M. E., (1995): Wettbewerbsstrategie: Analyse von Branchen und Konkurrenten, S. 67

[Seite 144]

Und die zweite Frage lautet: Wie kann unser Unternehmen einen relativen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu den Konkurrenten aufbauen? Hierzu bietet Michael Porter die »Matrix der Wettbewerbsstrategie« als Instrument (auch »Porter-Strategie-Matrix« genannt) an. Abbildung 21 skizziert die Porter-Strategie-Matrix.<sup>84</sup>

Abbildung 21: »Porter-Strategien« - Grundverhaltensweisen

<b>Strategie der Kostenführerschaft</b> Kostenvorsprung	<b>Strategie der Differenzierung</b> Singularität aus Kostensicht
<b>Strategie der Fokussierung</b> auf Teilssegmente des Marktes	
mit Kostenschwerpunkt	mit Differenzierungsschwerpunkt

[Seite 390]

<sup>84</sup> vgl. Porter, Michael E. (1999), vgl. auch Burgess, G. H. (1989)

[Seite 115]

Die Ansoff-Matrix oder auch Produkt/Markt-Wachstumsmatrix ist eine einfache, praktische Vier-Felder-Tabelle, welche die vier strategischen Basisstrategien für Wachstum skizziert. Sie eignet sich als gedankliches Spielbrett um produkt/marktstrategische Stoßrichtungen zu diskutieren, zu planen oder zu entwickeln (vergleiche Abbildung 16).

**Anmerkungen**

Fortsetzung von der Vorseite.

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Tabelle 5 wurde aus Scheuss 2012 modifiziert übernommen; Tippfehler: "Strategie der Fokussierung aus [sic] Teilssegmente des Marktes"

Zum Vergleich siehe: Porter 1995, S. 67:

		Strategischer Vorteil	
		Singularität aus der Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Umfassende Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

Abbildung 2 --1: Drei Strategien

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 31, Zeilen: 3-11, Abb.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 30, 31, Zeilen: 30: 7 ff.; 31: Abb.**

Die Konzentration auf Schwerpunkte hat zwei Versionen. Entweder erfolgt sie mit dem Schwerpunkt Differenzierung oder Kosten in einzelnen Bereichen. Zusammen ergeben sich somit vier Grundstrategien. Die Strategie der Kostenführerschaft ist die Produktion zu möglichst niedrigen Kosten. Dabei muss die marktübliche Qualität beibehalten werden. Das Ziel der Differenzierung ist die Darbietung einer Leistung, die seitens der Nachfrager als einzigartig angesehen wird. Eine Konzentration auf Schwerpunkte unterscheidet sich insofern von den genannten Strategien, dass sie sich auf ausgewählte Segmente einer Branche konzentriert.

[Seite 30]

Die Konzentration auf Schwerpunkte hat zwei Varianten. Entweder erfolgt sie mit dem Schwerpunkt Kosten oder Differenzierung in einzelnen Segmenten. Zusammen ergeben sich somit vier Grundstrategien.

Die Strategie der Kostenführerschaft ist die Produktion zu möglichst niedrigen Kosten. Dabei muss die marktübliche Qualität beibehalten werden. Das Ziel der Differenzierung ist die Darbietung einer Leistung, die seitens der Nachfrager als einzigartig angesehen wird. Eine Konzentration auf Schwerpunkte unterscheidet sich insofern von den genannten Strategien, dass sie sich auf ausgewählte Segmente einer Branche konzentriert.

**2.4.2 Wachstumsstrategien nach Ansoff**

[...]

	Markt	Gegenwärtig	neu
Produkt			
Gegenwärtig			

*Wachstumsstrategien nach Ansoff*

[Seite 31]

Schaubild 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

	Markt	gegenwärtig	neu
Produkt			
gegenwärtig		<b>Marktdurchdringung</b>	<b>Marktentwicklung</b>
neu		<b>Produktentwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>

Quelle: Ansoff, H. I. (1966), S. 13

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Abbildung ("Tabelle 9") wird auf S. 32 fortgesetzt.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 32, Zeilen: Tab.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 31, Zeilen: Tab.**

	<b>Marktdurchdringung</b>	<b>Marktentwicklung</b>
<b>Neu</b>	<b>Produktentwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>

Tabelle 6: Wettbewerbsstrategien nach Ansoff

Schaubild 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

	<b>Markt</b>	<b>gegenwärtig</b>	<b>neu</b>
<b>Produkt</b>			
<b>gegenwärtig</b>		<b>Marktdurchdringung</b>	<b>Marktentwicklung</b>
<b>neu</b>		<b>Produktentwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>

Quelle: Ansoff, H. I. (1966), S. 13

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung der Tabelle von der Vorseite.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 33, Zeilen: 4, 8-12, Tab.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 35, Zeilen: 1, 8 ff., Tab.**

**2.5 Prozessmodell des strategischen Managements**

[...] Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedlichste Prozessmodelle für ein strategisches Management entwickelt. Grob lassen sie sich nach den Gegensätzen einer präskriptivsynoptischen versus die deskriptiv- [sic] inkrementalen Planungsrationaltat differenzieren.<sup>51</sup> Mintzberg unterscheidet zehn Denkschulen der Strategieformierung (siehe Tabelle 7).

Denkschulen	Quellen	Konzeptkategorie
„Kognitiv“	H.A. Simon, und J.G. March	deskriptiv
„Lernen“	C.E. Lindbiom; R.M. Cyert und J.G. March; K.E. Weick; J.B. Quinn, C.K. Prahalad und G. Hamel	deskriptiv
„Macht“	G.T. Allison (Micro); J. Pfeffer, G.R. Saiancik und W.G. Astley (Macro)	deskriptiv
„Kultur“	E. Rehnman und R. Normann in Schweden; keine weitere augenfallige Quelle	deskriptiv

[...]

<sup>51</sup> Vgl. Muller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), Strategisches Management, S. 42

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Tabelle wird auf S. 34 fortgesetzt.

Mfk verweist in Fn. 51 auf "Muller-Stewens/Lechner (2001)". Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert fur diese Autoren allerdings nur ein Eintrag fur das Jahr 2005. Ein Eintrag fur "Mintzberg" existiert dort nicht.

**2.3.3 Prozessmodell des strategischen Managements**

[...]

Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedlichste Prozessmodelle fur ein strategisches Management entwickelt. Grob lassen sie sich nach den Gegensatzen einer praskeptiv-synoptischen versus einer deskriptiv-inkrementalen Planungsrationaltat differenzieren.<sup>90</sup> Mintzberg unterscheidet zwischen zehn Denkschulen der Strategieformierung. Hiervon zahlen drei zu den praskeptiv-synoptischen und sieben zu den deskriptiv-inkrementalen Strategieprozessen (siehe Tabelle 17).<sup>91</sup>

Denkschulen	Quellen	Konzeptkategorie
„Gestaltung“	P. Selznick (eventuell auch fruhere Arbeiten, z.B. von W.H. Newman), außerdem K.R. Andrews	praskeptiv
„Planung“	H.I. Ansoff	praskeptiv
„Positionierung“	Arbeiten der Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten), außerdem M.E. Porter	praskeptiv
„Unternehmerisch“	J.A. Schumpeter, A.H.Cole und andere Vertreter der Wirtschaftswissenschaften	deskriptiv (einige auch praskeptiv)
„Kognitiv“	H.A. Simon, und J.G. March	deskriptiv
„Lernen“	C.E. Lindbiom; R.M. Cyert und J.G. March; K.E. Weick; J.B. Quinn, C.K. Prahalad und G. Hamel	deskriptiv
„Macht“	G.T. Allison (Micro); J. Pfeffer, G.R. Saiancik und W.G. Astley (Macro)	deskriptiv
„Kultur“	E. Rehnman und R. Normann in Schweden; keine weitere augenfallige Quelle	deskriptiv
„Umwelt“	M.T. Hannan und J. Freeman; Zufallstheoretiker (D.S. Pugh u.a.)	deskriptiv
„Konfiguration“	A.D. Chandler; McGill University-Gruppe (H. Mintzberg, D. Miller u.a.), R.E. Miles und C.C. Snow	deskriptiv und praskeptiv

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg (Sloan Management Review, 1999)

<sup>90</sup> vgl. Muller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 42

<sup>91</sup> vgl. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (ohne Jahresangabe) [http://www.ephorie.de/mastering\\_strategie\\_strategiekonzepte.htm](http://www.ephorie.de/mastering_strategie_strategiekonzepte.htm) (20.10.2003)

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 34, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 35, 36, Zeilen: 35: Tab; 36: 13 ff.**

[...]

„Umwelt“	M.T. Hannan und J. Freeman; Zufallstheoretiker (D.S. Pugh u.a.)	deskriptiv
„Gestaltung“	P. Selznick, K.R. Andrews	präskriptiv
„Planung“	H.I. Ansoff	präskriptiv
„Positionierung“	Arbeiten der Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten), außerdem M.E. Porter	präskriptiv
„Unternehmerisch“	J.A. Schumpeter, A.H.Cole und andere Vertreter der Wirtschaftswissenschaften	deskriptiv (einige zus. präskriptiv)
„Konfiguration“	A.D. Chandler; McGill University-Gruppe, R.E. Miles und C.C. Snow	deskriptiv und präskriptiv

Tabelle 7: Denkschulen des strategischen Managements (eigene Darstellung)<sup>52</sup>

In den nachfolgenden beiden kurzen Abschnitten sind einige Umschreibungen von präskriptiv-synoptischen bzw. deskriptiv-inkrementalen Strategieprozessmodellen aufgeführt.

**2.5.1 Präskriptiv-synoptische Strategieprozessmodelle**

Welge und Al-Laham erläutern, dass präskriptiv-synoptische Strategieprozessmodelle normativer Natur sind, da sie unter Verzicht auf empirische Fundierung Gestaltungsempfehlungen für den Strategieprozess geben.<sup>53</sup> Bea und Haas umschreiben die synoptische Planung folgendermaßen: „Bei der synoptischen Planung geht man grundsätzlich von der langfristigen Zielsetzung aus und arbeitet ganzheitlich, sukzessive und systematisch die zur Zielerfüllung erforderlichen Prozesse ab.“<sup>54</sup> Müller-Stewens und Lechner erklären, welcher allgemeinen Logik die präskriptiven Modelle folgen „Man setzt sich unternehmerische Ziele, analysiert systematisch die Umwelt und das Unternehmen, generiert [Strategiealternativen, evaluiert sie, wählt eine aus, plant mit Hilfe von Maßnahmenplänen, Budgets und Zeitplänen ihre Umsetzung und kontrolliert den Fortschritt und die Ergebnisse. Ob man dabei in 7, 8 oder 11 Schritten vorgeht und ob man die einzelnen Etappen dabei nur leicht oder tief untergliedert, ist letztlich unerheblich,...[sic]“<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2003): Viele Standpunkte - bessere Strategien

<sup>53</sup> Vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (2002), S.35

<sup>54</sup> Vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 194

<sup>55</sup> Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 45]

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk werden "Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2003)" und "Bea/Haas (2001)" nicht aufgeführt. Bei "Welge/Al-Laham (2003)" und "Müller-Stewens/Lechner (2001)" stimmen die Jahresangaben mit den Angaben im Literaturverzeichnis nicht überein.

Es werden Zitate übernommen.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 35]

Tabelle 17: Denkschulen des strategischen Managements

Denkschulen	Quellen	Konzeptkategorie
„Gestaltung“	P. Selznick (eventuell auch frühere Arbeiten, z.B. von W.H. Newman), außerdem K.R. Andrews	präskriptiv
„Planung“	H.I. Ansoff	präskriptiv
„Positionierung“	Arbeiten der Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten), außerdem M.E. Porter	präskriptiv
„Unternehmerisch“	J.A. Schumpeter, A.H.Cole und andere Vertreter der Wirtschaftswissenschaften	deskriptiv (einige auch präskriptiv)
„Kognitiv“	H.A. Simon, und J.G. March	deskriptiv
„Lernen“	C.E. Lindbiom; R.M. Cyert und J.G. March; K.E. Weick; J.B. Quinn, C.K. Prahalad und G. Hamel	deskriptiv
„Macht“	G.T. Allison (Micro); J. Pfeffer, G.R. Saijancik und W.G. Astley (Macro)	deskriptiv
„Kultur“	E. Rehnman und R. Normann in Schweden; keine weitere augenfällige Quelle	deskriptiv
„Umwelt“	M.T. Hannan und J. Freeman; Zufallstheoretiker (D.S. Pugh u.a.)	deskriptiv
„Konfiguration“	A.D. Chandler; McGill University-Gruppe (H. Mintzberg, D. Miller u.a.), R.E. Miles und C.C. Snow	deskriptiv und präskriptiv

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg (Sloan Management Review, 1999)

<sup>91</sup> vgl. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (ohne Jahresangabe) [http://www.ephorie.de/mastering\\_strategie\\_strategiekonzepte.htm](http://www.ephorie.de/mastering_strategie_strategiekonzepte.htm) (20.10.2003)

[Seite 36]

In den nachfolgenden beiden kurzen Abschnitten sind einige Umschreibungen von präskriptiv-synoptischen bzw. deskriptiv-inkrementalen Strategieprozessmodellen aufgeführt.

**2.3.3.1 Präskriptiv-synoptische Strategieprozessmodelle**

Welge und Al-Laham erläutern, dass präskriptiv-synoptische Strategieprozessmodelle normativer Natur sind, da sie unter Verzicht auf empirische Fundierung Gestaltungsempfehlungen für den Strategieprozess geben.<sup>96</sup>

Bea und Haas umschreiben die synoptische Planung folgendermaßen: „Bei der synoptischen Planung geht man grundsätzlich von der langfristigen Zielsetzung aus und arbeitet ganzheitlich, sukzessive und systematisch die zur Zielerfüllung erforderlichen Prozesse ab.“<sup>97</sup>

Müller-Stewens und Lechner erklären, welcher allgemeinen Logik die präskriptiven Modelle folgen: „Man setzt sich unternehmerische Ziele, analysiert systematisch die Umwelt und das Unternehmen, generiert Strategiealternativen, evaluiert sie, wählt eine aus, plant mit Hilfe von Maßnahmenplänen, Budgets und Zeitplänen ihre Umsetzung und kontrolliert den Fortschritt und die Ergebnisse. Ob man dabei in 7, 8 oder 11 Schritten vorgeht und ob man die einzelnen Etappen dabei nur leicht oder tief untergliedert, ist letztlich unerheblich,...[sic]“<sup>98</sup>

<sup>96</sup> vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S.35

<sup>97</sup> Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 194

<sup>98</sup> Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 45

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 35, Zeilen: 1-15**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 36, 37, Zeilen: 36: 23 ff.; 37: 1 ff.**

[„Man setzt sich unternehmerische Ziele, analysiert systematisch die Umwelt und das Unternehmen, generiert] Strategiealternativen, evaluiert sie, wählt eine aus, plant mit Hilfe von Maßnahmenplänen, Budgets und Zeitplänen ihre Umsetzung und kontrolliert den Fortschritt und die Ergebnisse. Ob man dabei in 7, 8 oder 11 Schritten vorgeht und ob man die einzelnen Etappen dabei nur leicht oder tief untergliedert, ist letztlich unerheblich,...[sic]“<sup>55</sup>

### 2.5.2 Deskriptiv- [sic] inkrementale Strategieprozessmodelle

Deskriptiv- [sic] inkrementale Strategieprozessmodelle beschreiben und erklären faktische Strategieformierungsprozesse. Hierzu führen Welge und Al-Laham aus „Die deskriptive Interpretation der strategischen Planung ist auf die Analyse des tatsächlich ablaufenden Planungsprozesses gerichtet.“<sup>56</sup>

Bea und Haas umschreiben die inkrementale Planung folgendermaßen: „Bei der inkrementalen Planung findet die Lösung von Teilproblemen ohne vorheriges explizites Festlegen von Zielen statt.“<sup>57</sup>

Die inkrementale Planung wird daher auch als Strategie der unzusammenhängenden Schritte, als Wissenschaft des „Durchwurstelns“ (science of muddling through) oder als Stückwerkstechnologie (piecemeal engineering) bezeichnet.“

---

<sup>55</sup> Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 45

<sup>56</sup> Vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 37

<sup>57</sup> Vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 194

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Zitate werden übernommen.

Im Literaturverzeichnis von Mfk wird "Bea/Haas (2001)" nicht aufgeführt. Bei den zwei anderen Referenzen stimmen die Jahresangaben mit den Angaben im Literaturverzeichnis nicht überein.

Fortsetzung von der Vorseite.

[Seite 36]

„Man setzt sich unternehmerische Ziele, analysiert systematisch die Umwelt und das Unternehmen, generiert Strategiealternativen, evaluiert sie, wählt eine aus, plant mit Hilfe von Maßnahmenplänen, Budgets und Zeitplänen ihre Umsetzung und kontrolliert den Fortschritt und die Ergebnisse. Ob man dabei in 7, 8 oder 11 Schritten vorgeht und ob man die einzelnen Etappen dabei nur leicht oder tief untergliedert, ist letztlich unerheblich,...[sic]“<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 45

[Seite 37]

### 2.3.3.2 Deskriptiv-inkrementale Strategieprozessmodelle

Deskriptiv-inkrementale Strategieprozessmodelle beschreiben und erklären faktische Strategieformierungsprozesse. Hierzu führen Welge und Al-Laham aus: „Die deskriptive Interpretation der strategischen Planung ist auf die Analyse des tatsächlich ablaufenden Planungsprozesses gerichtet.“<sup>99</sup>

Bea und Haas umschreiben die inkrementale Planung folgendermaßen: „Bei der inkrementalen Planung findet die Lösung von Teilproblemen ohne vorheriges explizites Festlegen von Zielen statt. Die inkrementale Planung wird daher auch als Strategie der unzusammenhängenden Schritte, als Wissenschaft des „Durchwurstelns“ (science of muddling through) oder als Stückwerkstechnologie (piecemeal engineering) bezeichnet.“<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 37

<sup>100</sup> Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 194

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 38, Zeilen: 13-20**

**Quelle: Held 2007**  
**Seite(n): 9, Zeilen: 2 ff.**

Im Zuge der steigenden Anforderungen an Unternehmen **haben Fragestellungen nach** einer **mittel- und langfristigen Sicherung** des unternehmerischen Erfolgs gerade **im Mittelstand respektive** in KMU stark **an Bedeutung gewonnen**. Wie aus vielen Studien hervor geht, ist es hierbei **unbestritten, dass strategische Unternehmensplanung ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Unternehmens sein kann.**<sup>72</sup>

Während **strategische Unternehmensplanung in größeren Unternehmen** im Bereich Methodik und Organisation **in hohem Maße etabliert sind, scheinen** u.a. die aufgeführten empirischen Studien sowie auch Praxiserfahrungen **darauf hinzuweisen, dass in KMU die strategische** [Unternehmensplanung häufig unstrukturiert, mit geringer Intensität, zufällig oder auch **gar nicht betrieben wird.**<sup>73</sup>]

<sup>72</sup> Vgl. Martin, A. (2005): Das strategische Entscheidungsverhalten von KMU

<sup>73</sup> Vgl. Mewes, W. (2000/2001): Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft Band 1/Band 2]

### 1. Problemstellung und Ausgangspunkte der Studie

Angesichts eines zunehmenden internationalen Wettbewerbs und einer damit verbundenen steigenden Komplexität **haben Fragestellungen nach der mittel- und langfristigen Sicherung** der Erfolgspotenziale von Unternehmen gerade auch **im Mittelstand respektive** bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) **an Bedeutung gewonnen**. Es gilt als **unbestritten, dass** hierbei **die strategische Planung respektive strategische Unternehmensplanung ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg sein kann.**<sup>1</sup>

Während eine **strategische Unternehmensplanung in größeren Unternehmen** sowohl methodisch als auch organisatorisch **in hohem Maße etabliert sind, scheinen** sowohl Praxiserfahrungen, insbesondere aber auch verschiedene empirische Studien **darauf hinzuweisen, dass in KMU strategische Unternehmensplanung** nach wie vor noch zu häufig eher zufällig, unstrukturiert, mangelhaft oder **gar nicht betrieben wird** (vgl. SCHWARZ, 2006; HELD/GRUPP, 2003).

<sup>1</sup> Im weiteren Verlauf der Studie werden die Begriffe *strategische Planung* und *strategische Unternehmensplanung*, ebenso wie die Termini *Mittelstand* und *KMU* – siehe hierzu auch Kapitel zwei - entsprechend der identischen umgangssprachlichen Verwendung synonym verwendet.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Fortsetzung auf Folgeseite.

Im Literaturverzeichnis existiert kein Eintrag für "Martin"; für "Mewes" weicht die Jahresangabe im Literaturverzeichnis ab.

Siehe auch: [Mfk/Fragment 006 01](#).



### Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 39, Zeilen: 1-2**

**Quelle: Held 2007**  
**Seite(n): 9, Zeilen: 9 ff.**

[Während strategische Unternehmensplanung in größeren Unternehmen im Bereich Methodik und Organisation in hohem Maße etabliert sind, scheinen u.a. die aufgeführten empirischen Studien sowie auch Praxiserfahrungen darauf hinzuweisen, dass in KMU die strategische] Unternehmensplanung häufig unstrukturiert, mit geringer Intensität, zufällig oder auch gar nicht betrieben wird.<sup>73</sup>

Während eine strategische Unternehmensplanung in größeren Unternehmen sowohl methodisch als auch organisatorisch in hohem Maße etabliert sind, scheinen sowohl Praxiserfahrungen, insbesondere aber auch verschiedene empirische Studien darauf hinzuweisen, dass in KMU strategische Unternehmensplanung nach wie vor noch zu häufig eher zufällig, unstrukturiert, mangelhaft oder gar nicht betrieben wird (vgl. SCHWARZ, 2006; HELD/GRUPP, 2003).

---

<sup>73</sup> Vgl. Mewes, W. (2000/2001): Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft Band 1/Band 2

### Anmerkungen

Fortsetzung von der Vorseite.

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Siehe [Mfk/Fragment 006 01](#).

Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert für "Mewes" nur ein Eintrag mit abweichender Jahresangabe.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 40, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 44, 45, Zeilen: 44: 1 ff.; 45: 1 ff.**

### 3 Forschungskonzeption

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Grundlagen dieser Arbeit ausgeführt wurden, erfolgt nachfolgend die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise. Hierzu werden zunächst die Kriterien ausgearbeitet, die in der vorliegenden Untersuchung als „strategische“ Kriterien gewertet werden. Hieran schließen sich der theoretische Rahmen und die Einordnung der einzelnen Forschungsfragen an. Das Kapitel endet mit der Vorstellung der Verfahren, die zur Datenanalyse genutzt werden. Dabei werden u.a. statistischen Analysemethoden etc. erläutert, mit denen eine Abstufung im strategischen Verhalten zwischen den untersuchten Unternehmen vorgenommen werden kann.

#### 3.1 Strategische Kriterien

Zur Bearbeitung der übergeordneten Fragestellung, welche Unternehmen sich strategisch verhalten, muss zuerst definiert werden, was als „strategisch“ angesehen wird und mittels welcher Kriterien es gemessen oder identifiziert wird. Bislang gibt es noch keine einheitliche Vorgehensweise zur Identifizierung von Strategen bzw. zur Messung des Ausmaßes von „strategischem“ Verhalten.

Die in der gängigen Literatur angeführten verschiedenen Ansichten zum Begriff Strategie lassen jedoch eine relative Einheitlichkeit zu dem erkennen, was als charakteristisch für den Begriff „strategisch“ angesehen wird. Dies ist von Haake im Rahmen der STRATOS-Studie<sup>75</sup> zutreffend zusammengefasst worden: Strategische Fragen haben einen eher einen [sic] langfristigen, zukunftsorientierten, ganzheitlich/integrierten, auf zukünftige Erfolgspotentiale gerichteten, wesentlichen Charakter und betreffen die oberste Unternehmensleitung.

Mindestens einer dieser Aspekte spiegelt sich in den meisten Definitionen, was grundsätzlich als strategisch angesehen wird, wieder [sic]. Zum Teil werden die einzelnen Aspekte noch stärker differenziert oder in einzelnen Fällen kommen noch weitere Aspekte hinzu.<sup>76</sup>

In nahezu allen Definitionen wird der langfristige, zukunftsbezogene Charakter von strategischen Fragen betont. Die 1987 von Haake zusammengestellten Kennzeichen lassen sich auch aus späteren Definitionen bestätigen:

<sup>75</sup> Die STRATOS-Studie (Strategic Orientation of Small and Medium Sized Firms) war eine Untersuchung, die Anfang der 80-er Jahre europaweit in 8 Ländern lief.

<sup>76</sup> Vgl. Meier, H. (2002), S. 108; Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 49–51; Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 19; Gramss, R. J. (1990), S. 39; Hoch, M. (1989), S. 35; Gälweiler, A. (1987), S. 70; Evers, M. (1998), S. 79–80; Kwanghyun, B. (1997), S. 12; Brauchlin, E., Wehrli, H. P. (1991), S. 4

[Seite 44]

### 3. Forschungskonzeption

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Grundlagen dieser Arbeit ausgeführt wurden, wird nun die methodische Vorgehensweise erläutert. Hierzu werden zunächst die Kriterien erarbeitet, die in der vorliegenden Untersuchung als „strategische“ Kriterien gewertet werden. Hieran schliessen sich der theoretische Rahmen und die Einordnung der einzelnen Forschungsfragen an. Das Kapitel endet mit der Vorstellung der Verfahren, die zur Datenanalyse genutzt werden. Dabei wird, neben den statistischen Analysemethoden, ein Punktwertverfahren erläutert, mittels dessen eine Abstufung im strategischen Verhalten zwischen den untersuchten Unternehmen vorgenommen werden kann.

#### 3.1 Strategische Kriterien

Zur Bearbeitung der übergeordneten Fragestellung, welche Unternehmen sich strategisch verhalten, muss zuerst definiert werden, was als „strategisch“ angesehen wird und mittels welcher Kriterien es gemessen oder identifiziert wird. Bislang gibt es noch keine einheitliche Vorgehensweise zur Identifizierung von Strategen bzw. zur Messung des Ausmaßes von „strategischem“ Verhalten. Die in der gängigen Literatur angeführten verschiedenen Ansichten zum Begriff Strategie lassen jedoch eine relative Einheitlichkeit zu dem erkennen, was als charakteristisch für den Begriff „strategisch“ angesehen wird. Dies ist von Haake im Rahmen der STRATOS-Studie<sup>132</sup> zutreffend zusammengefasst worden: Strategische Fragen haben einen

- eher langfristigen,
- zukunftsorientierten,
- ganzheitlich/integrierten,
- auf zukünftige Erfolgspotentiale gerichteten,
- wesentlichen Charakter
- und betreffen die oberste Unternehmensleitung.<sup>133</sup>

Mindestens einer dieser Aspekte spiegelt sich in den meisten Definitionen, dessen was als strategisch angesehen wird, wieder [sic]. Zum Teil werden die einzelnen Aspekte noch stärker

<sup>132</sup> Die STRATOS-Studie (Strategic Orientation of Small and Medium Sized Firms) war eine Untersuchung, die Anfang der 80-er Jahre europaweit in 8 Ländern lief. Befragt wurden Unternehmen aus drei unterschiedlichen Branchen: Bekleidung und Textilindustrie, Ernährungsindustrie und Elektronikindustrie.

<sup>133</sup> Haake, K. (1987), S. 27

[Seite 45]

differenziert oder in einzelnen Fällen kommen noch weitere Aspekte hinzu.<sup>134</sup> In nahezu allen Definitionen wird der langfristige, zukunftsbezogene Charakter von strategischen Fragen betont. Die 1987 von Haake zusammengestellten Kennzeichen lassen sich auch aus späteren Definitionen bestätigen (siehe Tabelle 18):

<sup>134</sup> vgl. Meier, H. (2002), S. 108; Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 49–51; Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 19; Gramss, R. J. (1990), S. 39; Hoch, M. (1989), S. 35; Gälweiler, A. (1987), S. 70; Evers, M. (1998), S. 79–80; Kwanghyun, B. (1997), S. 12; Brauchlin, E., Wehrli, H. P. (1991), S. 4

## **Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk werden keine Einträge für die im Text erwähnte Referenz "Haake" und für die in der Fn. 76 genannten Referenzen: "Meier (2002)", "Bea/Haas (2001)", "Gramss (1990)", "Gälweiler (1987)", "Evers (1998)", "Kwanghyun (1997)", "Brauchlin/Wehrli (1991)" aufgeführt. Einträge mit den Autoren "Müller-Stewens/Lechner" und "Hoch" sind zwar im Literaturverzeichnis aufgeführt, allerdings mit abweichenden Jahrenangaben.

**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 41, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 45, Zeilen: Tab. 18**

Autor: Meier (2002), S. 108

Merkmale von Unternehmensstrategien sind in der Regel:

langfristig über ein Geschäftsjahr hinausgehend, problemorientiert auf Defizite, Probleme oder Stärken des Unternehmens konzentriert, und integriert in ein bereichsübergreifendes Steuerungssystem.

Autoren: Bea/Haas (2001), S. 50

Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.

Autor: Keuper (2001), S. 23

Eine Strategie ist als globale Wegbeschreibung zu verstehen, die deutlich macht, auf welche Weise Erfolgspotentiale aufgebaut bzw. erhalten werden können, und stellt insofern eine Konkretisierung und Transformation strategischer Ziele dar. Entsprechend dem allgemeinen Strategiebegriff sind Unternehmensstrategien häufig durch eine langfristige Ausrichtung, einen hohen Kapitaleinsatz bzw. eine hohe Kapitalbindungswirkung, eine geringe Reversibilität sowie vor allem durch eine ausgeprägte Wettbewerbsorientierung gekennzeichnet.

Autor: Corsten (1998), S. 4 – 5

So werden dann auch in der Literatur Eigenschaften herausgearbeitet, die erfüllt sein müssen, damit von einer Strategie gesprochen werden kann:

Inhaltliche Betonung des Wichtigen, methodische Beschränkung auf wesentliche Gesichtspunkte und Streben nach frühzeitigem Handeln. Strategien können damit als Verhaltensmuster beschrieben werden, die unter Beachtung der

Umwelt und der Ressourcen bestrebt sind, Erfolgspotentiale zu erschließen und zu sichern.

Autor: Evers (1998), S. 79 – 80

Das typisch Strategische einer strategischen Führung besteht demnach darin, dass sich ihre Handlungen signifikant und zieladäquat auf die Identifizierung, Aktivierung, Entwicklung und Pflege von Erfolgspotentialen beziehen.

Autor: Kwanghyun (1997), S. 12

Merkmale der strategischen Planung: Führungsebene: oberste; Objektbezug: Gesamtunternehmen; Fristigkeit: langfristig

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Für die referenzierten Publikationen sind keine Einträge im Literaturverzeichnis vorhanden.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

**Tabelle 18: Kennzeichen strategischer Fragen**

Autor	Definition
Meier (2002), S. 108	Merkmale von Unternehmensstrategien sind in der Regel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>langfristig</b> über ein Geschäftsjahr hinausgehend,</li> <li>• problemorientiert auf Defizite, Probleme oder Stärken des Unternehmens konzentriert,</li> <li>• und <b>integriert</b> in ein bereichsübergreifendes Steuerungssystem.</li> </ul>
Bea/Haas (2001), S. 50	Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des <b>langfristigen Erfolgs</b> eines Unternehmens.
Keuper (2001), S. 23	Eine Strategie ist als globale Wegbeschreibung zu verstehen, die deutlich macht, auf welche Weise <b>Erfolgspotentiale</b> aufgebaut bzw. erhalten werden können, und stellt insofern eine Konkretisierung und Transformation strategischer Ziele dar. Entsprechend dem allgemeinen Strategiebegriff sind Unternehmensstrategien häufig durch <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine <b>langfristige</b> Ausrichtung,</li> <li>• einen hohen Kapitaleinsatz bzw. eine hohe Kapitalbindungswirkung,</li> <li>• eine geringe Reversibilität sowie vor allem durch</li> <li>• eine <b>ausgeprägte Wettbewerbsorientierung</b> gekennzeichnet.</li> </ul>
Corsten (1998), S. 4 – 5	So werden dann auch in der Literatur Eigenschaften herausgearbeitet, die erfüllt sein müssen, damit von einer Strategie gesprochen werden kann: <ul style="list-style-type: none"> <li>• inhaltliche Betonung des <b>Wichtigen</b>,</li> <li>• methodische Beschränkung auf <b>wesentliche</b> Gesichtspunkte und</li> <li>• Streben nach frühzeitigem Handeln.</li> </ul> Strategien können damit als Verhaltensmuster beschrieben werden, die unter Beachtung der Umwelt und der Ressourcen bestrebt sind, <b>Erfolgspotentiale</b> zu erschließen und zu sichern.
Evers (1998), S. 79 – 80	Das typisch Strategische einer strategischen Führung besteht demnach darin, dass sich ihre Handlungen signifikant und zieladäquat auf die Identifizierung, Aktivierung, Entwicklung und Pflege von <b>Erfolgspotentialen</b> beziehen.
Kwanghyun (1997), S. 12	Merkmale der strategische Planung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Führungsebene: oberste</b></li> <li>• Objektbezug: <b>Gesamtunternehmen</b></li> <li>• Fristigkeit: <b>langfristig</b></li> </ul>
Götze/Rudolph (1994), S. 3	Merkmale der strategischen Planung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>langfristiger</b> Planungshorizont,</li> <li>• schlecht-strukturierte Problemstellung, unpräzise und unsichere Informationen,</li> <li>• Untersuchung relativ globaler Größen und Erstellung relativ wenig differenzierter Pläne, die in untergeordneten Planungen konkretisiert werden müssen, sowie</li> <li>• Zuordnung zur Ebene der <b>Unternehmensleitung</b>.</li> </ul>
Gramss (1990), S. 39	Merkmale der strategischen Planung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungsaktoren: <b>Top Management</b></li> <li>• Wirkungsbereich: <b>alle Unternehmensbereiche</b></li> <li>• Periodizität: eher <b>langfristig</b></li> <li>• Delegierbarkeit: schlecht möglich</li> <li>• <b>Bedeutungsinhalt: hoch</b></li> <li>• Verantwortung: <b>Top Management</b></li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 42, Zeilen: 1-9**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 45, Zeilen: Tab. 18**

Autoren: *Götze/Rudolph* (1994), S. 3

Merkmale der strategischen Planung: langfristiger Planungshorizont, schlecht-strukturierte Problemstellung, unpräzise und unsichere Informationen, Untersuchung relativ globaler Größen und Erstellung relativ wenig differenzierter Pläne, die in untergeordneten Planungen konkretisiert werden müssen, sowie Zuordnung zur Ebene der Unternehmensleitung.

Autor: Gramss (1990), S. 39

Merkmale der strategischen Planung: Planungsaktoren: Top Management; Wirkungsbereich: alle Unternehmensbereiche; Periodizität: eher langfristig; Delegierbarkeit: schlecht möglich; Bedeutungsinhalt: hoch; Verantwortung: Top Management

**Tabelle 18: Kennzeichen strategischer Fragen**

Autor	Definition
Meier (2002), S. 108	Merkmale von Unternehmensstrategien sind in der Regel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>langfristig</b> über ein Geschäftsjahr hinausgehend,</li> <li>• problemorientiert auf Defizite, Probleme oder Stärken des Unternehmens konzentriert,</li> <li>• und <b>integriert</b> in ein bereichsübergreifendes Steuerungssystem.</li> </ul>
Bea/Haas (2001), S. 50	Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des <b>langfristigen Erfolgs</b> eines Unternehmens.
Keuper (2001), S. 23	Eine Strategie ist als globale Wegbeschreibung zu verstehen, die deutlich macht, auf welche Weise <b>Erfolgspotentiale</b> aufgebaut bzw. erhalten werden können, und stellt insofern eine Konkretisierung und Transformation strategischer Ziele dar. Entsprechend dem allgemeinen Strategiebegriff sind Unternehmensstrategien häufig durch <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine <b>langfristige</b> Ausrichtung,</li> <li>• einen hohen Kapitaleinsatz bzw. eine hohe Kapitalbindungswirkung,</li> <li>• eine geringe Reversibilität sowie vor allem durch</li> <li>• eine <b>ausgeprägte Wettbewerbsorientierung</b> gekennzeichnet.</li> </ul>
Corsten (1998), S. 4 – 5	So werden dann auch in der Literatur Eigenschaften herausgearbeitet, die erfüllt sein müssen, damit von einer Strategie gesprochen werden kann: <ul style="list-style-type: none"> <li>• inhaltliche Betonung des <b>Wichtigen</b>,</li> <li>• methodische Beschränkung auf <b>wesentliche</b> Gesichtspunkte und</li> <li>• Streben nach frühzeitigem Handeln.</li> </ul> Strategien können damit als Verhaltensmuster beschrieben werden, die unter Beachtung der Umwelt und der Ressourcen bestrebt sind, <b>Erfolgspotentiale</b> zu erschließen und zu sichern.
Evers (1998), S. 79 – 80	Das typisch Strategische einer strategischen Führung besteht demnach darin, dass sich ihre Handlungen signifikant und zieladäquat auf die Identifizierung, Aktivierung, Entwicklung und Pflege von <b>Erfolgspotentialen</b> beziehen.
Kwanghyun (1997), S. 12	Merkmale der strategische Planung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Führungsebene: oberste</b></li> <li>• Objektbezug: <b>Gesamtunternehmen</b></li> <li>• Fristigkeit: <b>langfristig</b></li> </ul>
Götze/Rudolph (1994), S. 3	Merkmale der strategischen Planung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>langfristiger</b> Planungshorizont,</li> <li>• schlecht-strukturierte Problemstellung, unpräzise und unsichere Informationen,</li> <li>• Untersuchung relativ globaler Größen und Erstellung relativ wenig differenzierter Pläne, die in untergeordneten Planungen konkretisiert werden müssen, sowie</li> <li>• Zuordnung zur Ebene der <b>Unternehmensleitung</b>.</li> </ul>
Gramss (1990), S. 39	Merkmale der strategischen Planung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungsaktoren: <b>Top Management</b></li> <li>• Wirkungsbereich: <b>alle Unternehmensbereiche</b></li> <li>• Periodizität: eher <b>langfristig</b></li> <li>• Delegierbarkeit: schlecht möglich</li> <li>• <b>Bedeutungsinhalt: hoch</b></li> <li>• Verantwortung: <b>Top Management</b></li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Für die referenzierten Publikationen sind keine Einträge im Literaturverzeichnis vorhanden.

Fortsetzung von der Vorseite.

### Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 43, Zeilen: 17-18, 25-27**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 56, Zeilen: 16 ff.**

Im Zuge einer wissenschaftlichen Arbeit zum strategischen Verhalten von Unternehmen können niemals alle relevanten Faktoren erfasst werden.  
[...]

In der vorliegenden Arbeit wird ein Rahmenwerk bzw. konzeptionelles Modell angewandt, bei dem Zusammenhänge definiert werden und diese empirisch, mittels statistischer Verfahren, getestet werden.

#### 3.2 Theoretischer Rahmen und Forschungsfragen

Im Zuge einer empirischen Arbeit zum strategischen Verhalten können niemals alle relevanten Faktoren erfasst werden. In der vorliegenden Arbeit wird ein Rahmenwerk bzw. ein konzeptionelles Modell angewandt, bei dem Zusammenhänge empirisch untersucht und mittels statistischer Verfahren getestet werden.

#### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Das Fragment ist dem Unterkapitel "**3.2.Theoretischer Rahmen und Forschungsfragen**" entnommen, welches auf der Vorseite beginnt.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 52, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 74, Zeilen: 1 ff.**

## 4 Durchführung der empirischen Erhebung

Im Folgenden wird die Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung dargestellt. Dieses geschieht in einem eigenständigen Kapitel. Es dient der späteren Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit, da die Arbeit auf unterschiedlichen Erhebungsverfahren und unterschiedlichen Datengrundlagen basiert. Dabei wird die Auswahl der Erhebungsinstrumente, der Gang der Untersuchung sowie die Datenerfassung und Aufbereitung beschrieben. Die Auswertung der Daten erfolgt im anschließenden empirischen Teil.

## 4.1 Auswahl des Erhebungsinstruments

Für die Hauptdatenerhebung kamen folgende Methoden in Frage:

- empirische Inhaltsanalyse,
- Beobachtungen,
- Experiment,
- Befragungen.

Entschieden wurde sich für die Befragung mittels Fragebögen. Sie erscheint dem Verfasser für die vorliegende Thematik am geeignetsten. Gegen die drei weiteren Methoden sprachen mehrere Nachteile.

Für eine reine empirische Inhaltsanalyse fehlen die nötigen Dokumente, die Aufschluss über das tatsächliche strategische Verhalten, speziell im Maschinen- und Anlagenbau, geben könnten.

Ein Experiment wäre zu kostspielig gewesen. Zumal stand dem Verfasser kein passendes Unternehmen für praktische Versuche zur Verfügung. Beobachtungen wären zwar nicht kostspielig, allerdings würde diese Art der Datenerhebung resultierend aus dem Langfristigeitsbezug des strategischen Handelns einen erheblichen Zeitaufwand mit sich bringen. Dagegen können bei einer Befragung auch Daten, die einen langfristigen Bezug haben, recht kostengünstig erhoben werden.

Dem Verfasser war bewusst, dass Befragungen durch Fragebögen neben den Vorteilen auch Nachteile aufweisen, aus denen Fehlerquellen erwachsen können.<sup>80</sup>

<sup>80</sup> Vgl. Henze, A (2004), S. 23-24; Hüttner, M. (2007), S. 41-45

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Für die in Fn. 80 genannten Referenzen sind keine entsprechenden Einträge im Literaturverzeichnis vorhanden.

Fortsetzung auf der Folgeseite.

## 4. Datenerhebung

Im Folgenden wird die Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung dargestellt. Dieses geschieht in einem eigenständigen Kapitel. Es dient der späteren Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit, da die Arbeit auf unterschiedlichen Erhebungsverfahren und unterschiedlichen Datengrundlagen basiert. Dabei werden die Auswahl der Erhebungsinstrumente, der Gang der Untersuchung sowie die Datenerfassung und Aufbereitung beschrieben. Die Auswertung der Daten erfolgt im anschließenden empirischen Teil.

## 4.1 Auswahl des Erhebungsinstruments

Für die Hauptdatenerhebung kamen folgende Methoden in Frage:

- empirische Inhaltsanalyse,
- Beobachtungen,
- Experiment,
- Befragungen.

Entschieden wurde sich für die Befragung mittels Fragebögen. Sie erscheint dem Verfasser für die vorliegende Thematik am geeignetsten [sic]. Gegen die drei weiteren Methoden sprachen mehrere Nachteile.

Für eine reine empirische Inhaltsanalyse fehlen die nötigen Dokumente, die Aufschluss über das tatsächliche strategische Verhalten, speziell in der Ernährungsindustrie, geben könnten. Ein Experiment wäre zu kostspielig gewesen. Zumal stand dem Verfasser kein passendes Unternehmen für praktische Versuche zur Verfügung. Beobachtungen wären zwar nicht kostspielig, allerdings würde diese Art der Datenerhebung resultierend aus dem Langfristigeitsbezug des strategischen Handelns einen erheblichen Zeitaufwand mit sich bringen. Dagegen können bei einer Befragung auch Daten, die einen langfristigen Bezug haben, recht kostengünstig erhoben werden.

Dem Verfasser war bewusst, dass Befragungen durch Fragebögen neben den Vorteilen auch Nachteile aufweisen, aus denen Fehlerquellen erwachsen können.<sup>210</sup>

<sup>210</sup> vgl. Henze, A (1994), S. 23-24; Hüttner, M. (1997), S. 41-45; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1997), S. 744-755

## Komplettplagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 53, Zeilen: 1-31**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 74, 75, Zeilen: 74: vorletzte Zeile; 75: 1 ff.**

Zu den Vorteilen zählen:

- Es gibt keinen Interviewer-Einfluss.
- Den Antwortenden besteht die Möglichkeit länger nachdenken zu können und dadurch zu besseren bzw. genaueren Antworten zu kommen.
- Die Kosten der Datenerhebung und Verarbeitung sind im Vergleich zu Interviews relativ gering.
- Die regionale Abdeckung des Befragungsgebietes kann sehr groß sein.

Den Vorteilen stehen primär folgende Nachteile gegenüber:

- Die Antwortquote ist im Allgemeinen gering, häufig werden nur Rücklaufquoten zwischen 20 % und 40 % erreicht.
- Die Länge des Fragebogens hat einen starken Einfluss darauf, ob ein Fragebogen ausgefüllt wird oder nicht. Je kürzer ein Fragebogen ist, desto eher wird er ausgefüllt.
- Es besteht die Gefahr von Missverständnissen bezüglich der Fragen und der Antworten. Die Missverständnisse können nicht durch Rückfragen aufgeklärt werden.
- Es ist nicht auszuschließen, dass der Fragebogen nicht von der Zielperson sondern von einer anderen Person beantwortet wird. Hiermit ist insbesondere bei der Befragung von Personen zu rechnen, die es gewohnt sind, Tätigkeiten an Mitarbeiter zu delegieren.

Trotz ihrer Mängel schien dem Verfasser die Befragung mittels Fragebögen ein geeignetes Instrument zu sein, um ausreichend verwertbare Daten zu erheben. Zusätzlich zu den rein schriftlichen Fragebögen sind, nach vorheriger telefonischer Vereinbarung, Interviews mit den Geschäftsführern einiger Unternehmen geführt worden. Bei den Interviews in den Unternehmen ist der Verfasser gemeinsam mit den Kontaktpersonen den Fragebogen durchgegangen. Darüber hinaus hat er mit den Kontaktpersonen ein freies Gespräch über ihr Verständnis eines strategischen Managements und den Anwendungsstand verschiedener strategischer Instrumente geführt. Auf diese Weise bekam der Verfasser einen Eindruck davon, auf welche Resonanz der Fragebogen bei den Unternehmen der unterschiedlichen Branchen stößt bzw. weitergehende Informationen über die angewendeten Managementinstrumente in den interviewten Branchen.

Die Daten der Fragebögen und der geführten Interviews stellen die Hauptdaten für die spätere Auswertung dar. Der auf Basis des konzeptionellen Modells gestaltete Fragebogen ist im Anhang zu finden.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Der letzte Satz ist wohl eine Eigenleistung und wird nicht als Fremdtextrübernahme gewertet.

Der erwähnte Anhang wurde in dieser Fassung nicht veröffentlicht; im Inhaltsverzeichnis wird auch kein Anhang erwähnt.

Fortsetzung von der Vorseite.

[Seite 74]

Zu den Vorteilen zählen:

- Es gibt keinen Interviewereinfluss.

[Seite 75]

- Den Antwortenden besteht die Möglichkeit länger nachdenken zu können und dadurch zu besseren bzw. genaueren Antworten zu kommen.
- Die Kosten der Datenerhebung und Verarbeitung sind im Vergleich zu Interviews relativ gering.
- Die regionale Abdeckung des Befragungsgebietes kann sehr groß sein.

Den Vorteilen stehen u.a. folgende Nachteile gegenüber:

- Die Antwortquote ist im Allgemeinen gering, häufig werden nur Rücklaufquoten zwischen 20 % und 40 % erreicht.
- Die Länge des Fragebogens hat einen starken Einfluss darauf, ob ein Fragebogen ausgefüllt wird oder nicht. Je kürzer ein Fragebogen ist, desto eher wird er ausgefüllt.
- Es besteht die Gefahr von Missverständnissen bezüglich der Fragen und der Antworten. Die Missverständnisse können nicht durch Rückfragen aufgeklärt werden.
- Es ist nicht auszuschließen, dass der Fragebogen nicht von der Zielperson sondern von einer anderen Person beantwortet wird. Hiermit ist insbesondere bei der Befragung von Personen zu rechnen, die es gewohnt sind, Tätigkeiten an Mitarbeiter zu delegieren.

Trotz ihrer Mängel schien dem Verfasser die Befragung mittels Fragebögen ein geeignetes Instrument zu sein, um ausreichend verwertbare Daten zu erheben.

Zusätzlich zu den rein schriftlichen Fragebögen sind, nach vorheriger telefonischer Vereinbarung, Interviews mit den Geschäftsführern einiger Unternehmen geführt worden. Bei den Interviews in den Unternehmen ist der Verfasser gemeinsam mit den Kontaktpersonen den Fragebogen durchgegangen. Darüber hinaus hat er mit den Kontaktpersonen ein freies Gespräch über ihr Verständnis eines strategischen Managements und den Anwendungsstand verschiedener strategischer Instrumente geführt. Auf diese Weise bekam der Verfasser einen Eindruck davon, auf welche Resonanz der Fragebogen bei den Unternehmen der unterschiedlichen Branchen stößt bzw. weitergehende Informationen über die angewendeten Managementinstrumente in den interviewten Branchen.

Die Daten der Fragebögen und der geführten Interviews stellen die Hauptdaten für die spätere Auswertung dar.



## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
Seite: 54, Zeilen: 7-25, 101-107

Alle Fragebögen wurden zunächst dahingehend geprüft, ob sie die Anforderungen zur Teilnahme an der Auswertung erfüllen, d.h. ob sie der Grundgesamtheit zugerechnet werden können. Die Daten der verwertbaren Fragebögen wurden nach einem zuvor festgelegten Eingabeschema<sup>81</sup> im Tabellenkalkulationsprogramm Excel erfasst und auf Eingabefehler überprüft. Anschließend wurde eine Überprüfung der einzelnen Fragen hinsichtlich fehlender Werte durchgeführt. Fehlende Werte können in unterschiedlicher Weise auftreten, z.B. kann das Auftreten von fehlenden Werten in Abhängigkeit zu bestimmten Merkmalen der Untersuchungsgegenstände stehen. Idealerweise ist das Auftreten von fehlenden Werten jedoch zufallsbedingt.<sup>82</sup> In Befragungen werden acht verschiedene Kategorien unterscheiden [sic], die als Ursache für fehlende Werte in Frage kommen können.<sup>83</sup>

1. fehler- bzw. mangelhaftes Untersuchungsdesign,
2. Antwortverweigerung bei einer Befragung,
3. mangelndes Wissen des Befragten,
4. Übersehen von Fragen,
5. Motivationsprobleme bei einer Befragung oder Beobachtung,
6. Unaufmerksamkeit des Beobachters,
7. Unvollständigkeit von Sekundärdaten und
8. Fehler bei der Codierung und Übertragung der Daten.

<sup>81</sup> Das Eingabeschema enthielt für alle Antwortmöglichkeiten des Fragebogens, bis auf die offenen Fragen, bestimmte Ziffern. Wurden bei einigen Fragen mehrere Kreuze gesetzt, so wurde entweder eine neue Ziffer ins Eingabeschema als Kombinationsantwort hinzugenommen oder die Kombinationsantwort wurde nach bestimmten Regeln den vorhandenen Ziffern zugeordnet. Eines dieser beiden Verfahren ist jeweils durchgängig für jede Frage beibehalten wurden.

<sup>82</sup> Vgl. Mueller (2002), S. 115–116

<sup>83</sup> Vgl. Bankhofer, U., Praxmarer, S. (2008), Analysis, S. 109

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Kein Eintrag im Literaturverzeichnis für "Mueller (2002)". Für "Bankhofer/Praxmarer" existiert ein Eintrag im Literaturverzeichnis, allerdings mit abweichender Jahresangabe.

**Quelle: Weseloh 2004**

Seite(n): 81, 82, Zeilen: 81: letzter Absatz; 82: 1 ff.

[Seite 81]

## 4.2.5 Datenerfassung und -aufbereitung

Alle Fragebögen wurden zunächst dahingehend geprüft, ob sie die Anforderungen zur Teilnahme an der Auswertung erfüllen, d.h. ob sie der Grundgesamtheit zugerechnet werden können. Zwei Fragebögen sind unberücksichtigt geblieben, da die betroffenen Unternehmen nicht zur Ernährungsindustrie zählten. Die Daten der verwertbaren Fragebögen wurden nach einem zuvor festgelegten Eingabeschema<sup>216</sup> im Tabellenkalkulationsprogramm Excel erfasst und auf Eingabefehler überprüft. Anschließend wurde eine Überprüfung der einzelnen Fragen hinsichtlich fehlender Werte durchgeführt. Fehlende Werte können in unterschiedlicher Weise auftreten, z.B. kann das Auftreten von fehlenden Werten in Abhängigkeit zu bestimmten Merkmalen der Untersuchungsgegenstände stehen. Idealerweise ist das Auftreten von

<sup>216</sup> Das Eingabeschema enthielt für alle Antwortmöglichkeiten des Fragebogens, bis auf die offenen Fragen, bestimmte Ziffern. Wurden bei einigen Fragen mehrere Kreuze gesetzt, so wurde entweder eine neue Ziffer ins Eingabeschema als Kombinationsantwort hinzugenommen oder die Kombinationsantwort wurde nach bestimmten Regeln den vorhandenen Ziffern zugeordnet. Eines dieser beiden Verfahren ist jeweils durchgängig für jede Frage beibehalten wurden. [...]

[Seite 82]

fehlenden Werten jedoch zufallsbedingt.<sup>217</sup> In Befragungen werden acht verschiedene Kategorien unterscheiden [sic], die als Ursache für fehlende Werte in Frage kommen können.<sup>218</sup>

1. fehler- bzw. mangelhaftes Untersuchungsdesign,
2. Antwortverweigerung bei einer Befragung,
3. mangelndes Wissen des Befragten,
4. Übersehen von Fragen,
5. Motivationsprobleme bei einer Befragung oder Beobachtung,
6. Unaufmerksamkeit des Beobachters,
7. Unvollständigkeit von Sekundärdaten und
8. Fehler bei der Codierung und Übertragung der Daten.

<sup>217</sup> Vgl. Mueller (2002), S. 115–116

<sup>218</sup> vgl. Bankhofer, U., Praxmarer, S. (1998), S. 109

**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 55, Zeilen: 1-16**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 82, Zeilen: 11 ff.**

Inwieweit welche Fehlerquellen für die Fehlstellen der Datenerhebung verantwortlich sind, ist schwer abzuschätzen. Bis auf einige Fragen zu den funktionalen Bereichen, in denen die fehlenden Werte höchstwahrscheinlich durch eine missverständliche Fragestellung hervorgerufen wurden, sind bei keiner der übrigen Fragen eine unerwartet hohe Anzahl von fehlenden Werten aufgetreten. „Sensiblere“ Fragen wurden, wie im Vorfeld erwartet, von relativ wenigen Unternehmen beantwortet. So haben im Hinblick auf die Unternehmensgröße mehrere Unternehmen keine Angaben zu ihrem Umsatz gemacht, jedoch nur ein Unternehmen keine Angaben über die Anzahl der Beschäftigten gegeben. Einige fehlende Werte konnten durch öffentlich zugängliche Informationen, wie z.B. Daten von Unternehmenswebseiten, nachgetragen werden. Die übrig gebliebenen fehlenden Werte wurden mit einer extra Kennziffer versehen, die bei der Einlesung in das Statistikprogramm SPSS als „missing value“ definiert wurde. Abschließend ist eine Prüfung der Antworten auf inhaltliche Konsistenz und Plausibilität mittels deskriptiver Analysen wie Summenbildung und Kreuztabellierung durchgeführt worden. Die durch die Konsistenzprüfung aufgedeckten falschen Angaben wurden ebenfalls zu „missing values“ umcodiert und bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Inwieweit welche Fehlerquellen für die Fehlstellen der Datenerhebung verantwortlich sind, ist schwer abzuschätzen. Bis auf einige Fragen zu den funktionalen Bereichen, in denen die fehlenden Werte höchstwahrscheinlich durch eine missverständliche Fragestellung hervorgerufen wurden, sind bei keiner der übrigen Fragen eine unerwartet hohe Anzahl von fehlenden Werten aufgetreten. „Sensiblere“ Fragen wurden, wie im Vorfeld erwartet, von relativ wenigen Unternehmen beantwortet. So haben im Hinblick auf die Unternehmensgröße zehn Unternehmen keine Angaben zu ihrem Umsatz gemacht, jedoch nur ein Unternehmen keine Angaben über die Anzahl der Beschäftigten gegeben. Einige fehlende Werte konnten durch öffentlich zugängliche Informationen, wie z.B. Daten von Unternehmenswebseiten, nachgetragen werden. Die übrig gebliebenen fehlenden Werte wurden mit einer extra Kennziffer versehen, die bei der Einlesung in das Statistikprogramm SPSS als „missing value“ definiert wurde. Abschließend ist eine Prüfung der Antworten auf inhaltliche Konsistenz und Plausibilität mittels deskriptiver Analysen wie Summenbildung und Kreuztabellierung durchgeführt worden. Die durch die Konsistenzprüfung aufgedeckten falschen Angaben wurden ebenfalls zu „missing values“ umcodiert und bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
Seite: 57, Zeilen: 1 ff.

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 86, 93, 94, Zeilen: 86: 1 ff; 93: letzter Absatz; 94: 1 ff.**

### 5 Empirische Ergebnisse

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Grundlagen, die Forschungskonzeption und die Datenerhebung der Untersuchung erläutert wurden, folgen im fünften Kapitel sämtliche empirische Ergebnisse. Dazu wird einleitend die Struktur der untersuchten Stichprobe beschrieben, die in der Forschungskonzeption diskutierten strategischen Kriterien werden nachfolgend jeweils einzeln als auch zu einem Strategiewert zusammengefasst ausgewertet. Zusätzlich werden die Befragungsergebnisse bezüglich der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen dargestellt.

#### 5.1 Strategisches Verhalten der untersuchten Unternehmen

Das folgende Kapitel ist der Hauptteil der empirischen Auswertung. Zunächst werden in Kapitel 5.1.1 die Befragungsergebnisse zu den unterschiedenen strategischen Kriterien dargestellt und auf bivariate Zusammenhänge mit den Kriterien zur Unternehmensstruktur untersucht. Im anschließenden Kapitel 5.1.2 werden dann die Befragungsergebnisse zur Ausrichtung der funktionalen Bereiche dargestellt und auf Zusammenhänge mit den strategischen als auch den Unternehmensstrukturkriterien analysiert. In Kapitel 5.1.3 werden die mittels Nutzwertanalyse errechneten Strategiewerte aufgeführt und auf bivariate und multivariate Zusammenhänge zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und den unterschiedlichen Aspekten der funktionalen Bereiche hin ausgewertet.

##### 5.1.1 Strategische Kriterien in der Stichprobe

Die strategischen Kriterien werden getrennt nach den in der Forschungskonzeption unterschiedenen Bereichen Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung ausgewertet. Dabei werden der Vollständigkeit halber einige Befragungsergebnisse präsentiert, die nicht in die Errechnung der Strategiewerte eingeflossen sind. Zum Bereich Unternehmensstrategie werden zusätzlich einige Vergleichsergebnisse vorgestellt. Diese sind immer gesondert als Kontrollbefragung gekennzeichnet.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 86]

### 5. Empirische Ergebnisse

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Grundlagen, die Forschungskonzeption und die Datenerhebung der Untersuchung erläutert wurden, folgen im fünften Kapitel sämtliche empirische Ergebnisse. Dazu wird in Kapitel 5.1 einleitend die Struktur der untersuchten Stichprobe beschrieben. Die in der Forschungskonzeption diskutierten strategischen Kriterien werden in Kapitel 5.2 jeweils sowohl einzeln als auch zu einem Strategiewert zusammengefasst ausgewertet. Zusätzlich werden die Befragungsergebnisse bezüglich der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen dargestellt.

[Seite 93]

#### 5.2 Strategisches Verhalten in den untersuchten Unternehmen

Das folgende Kapitel ist der Hauptteil der empirischen Auswertung. Zunächst werden in Kapitel 5.2.1 die Befragungsergebnisse zu den unterschiedenen strategischen Kriterien dargestellt und auf bivariate Zusammenhänge mit den Kriterien zur Unternehmensstruktur untersucht. Im anschließenden Kapitel 5.2.2 werden dann die Befragungsergebnisse zur Ausrichtung der funktionalen Bereiche dargestellt und auf Zusammenhänge mit den strategischen als auch den Unternehmensstrukturkriterien analysiert. In Kapitel 5.2.3 werden die mittels Nutzwertanalyse errechneten Strategiewerte dargestellt und auf bivariate und multivariate Zusammenhänge zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und den unterschiedlichen Aspekten der funktionalen Bereiche hin ausgewertet.

[Seite 94]

##### 5.2.1 Strategische Kriterien in der Stichprobe

Die strategischen Kriterien werden getrennt nach den in der Forschungskonzeption unterschiedenen Bereichen Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung ausgewertet. Dabei werden der Vollständigkeit halber einige Befragungsergebnisse präsentiert, die nicht in die Errechnung der Strategiewerte eingeflossen sind. Zum Bereich Unternehmensstrategie werden zusätzlich einige Vergleichsergebnisse aus der Kontrollbefragung vorgestellt. Diese sind immer gesondert als Kontrollbefragung gekennzeichnet.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 58, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 94, 95, 112, Zeilen: 94: 9 ff.; 95: 1 ff.; 112: Überschrift**

**5.1.2 Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche in der Stichprobe**  
*Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik* [sic]

[Seite 112]

**5.2.2 Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche in der Stichprobe**

Als erstes Kriterium wird untersucht, welche Unternehmen sich selbst als „strategisch“ einstufen. Dies geschieht anhand einer einfachen Selbsteinschätzung. Die befragten Unternehmen wurden gebeten anzugeben, ob in ihrem Unternehmen eine Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik vorhanden ist (siehe Tabelle 9).

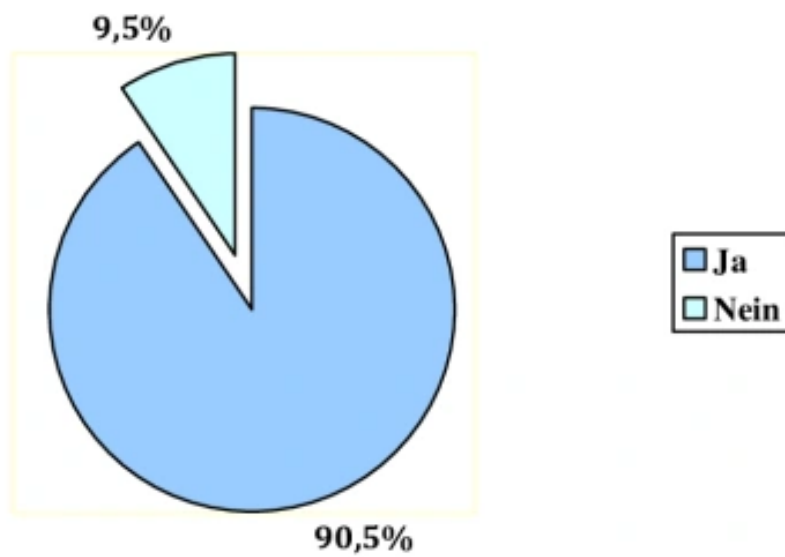
[Seite 94]

**5.2.1.1 Strategische Kriterien zur Unternehmensstrategie**

*Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik*

Tabelle [sic] 9: Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik(eigene [sic] Darstellung)

Als erstes Kriterium wird untersucht, welche Unternehmen sich selbst als „strategisch“ einstufen. Dies geschieht anhand einer einfachen Selbsteinschätzung. Die befragten Unternehmen wurden gebeten anzugeben, ob in ihrem Unternehmen eine Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik vorhanden ist (siehe Tabelle 29).



**Tabelle 29: Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik**

Unternehmensstrategie, -politik	Hauptbefragung	Kontrollbefragung
Nein	9,5 % (10)	17,5 % (18)
Ja	90,5 % (95)	82,5 % (85)

Quelle: Eigene Darstellung (Hauptbefragung n=105; Kontrollbefragung n=103)

In der Befragung gaben 90,5 % der Unternehmen an, eine Unternehmensstrategie zu haben. Diese Erhebung verdeutlicht, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen von sich behauptet, eine Unternehmensstrategie zu haben. Alle Unternehmen, die von sich behaupten [sic] keine Unternehmensstrategie zu haben [sic] zählen nach dem Größenkriterium der Mitarbeiter zu den KMU. Von den sich selbst als „Nichtstrategen“ betitelnden Unternehmen hat das größte Unternehmen der Befragung 175 Mitarbeiter. Die Korrelationsanalyse zwischen der Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie und den erhobenen Kriterien zur Unternehmensstruktur erbrachte folgendes Ergebnis:

In der Hauptbefragung gaben 90,5 % der Unternehmen an, eine Unternehmensstrategie zu haben. In der Kontrollbefragung sind es nur 82,5 % der Unternehmen. Die Ergebnisse der Haupt- und Kontrollbefragung weisen hinsichtlich der Selbsteinschätzung zum Vorhandensein einer Unternehmensstrategie einen prozentualen Unterschied von 8 % auf.<sup>227</sup> Beide Erhebungen verdeutlichen, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen von sich behauptet, eine Unternehmensstrategie zu haben. Dieses Ergebnis einer Selbsteinschätzung deckt sich mit den Ergebnissen aus anderen Branchen.<sup>228</sup> Alle zehn Unternehmen der Hauptbefragung, die von sich behaupten [sic] keine Unternehmensstrategie zu haben, zählen sowohl nach dem Größenkriterium der Mitarbeiter als auch nach dem Umsatz zu den KMU. In der Kontrollbefragung ist der Umsatz nicht erhoben worden. Auch hier

<sup>227</sup> Auf die Frage, ob in der Hauptbefragung eine Verzerrung zugunsten der sich selbst als „Strategen“ einstufenden Unternehmen vorliegt, ist in dem Kapitel 4.2.6 bereits eingegangen worden.

<sup>228</sup> vgl. Leitner, K.-H. (2001), S. 121: Leitner befragte 2001 österreichische Unternehmen der Branchengruppierungen Holz/Möbel, Chemie/Kunststoff und Metall/Maschinen auf Vorhandensein einer Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie. In dieser Untersuchung wurden die Begriffe nicht synonym verwendet: Eine mündlich oder schriftlich festgehaltene Unternehmensstrategie hatten 90 % der Unternehmen, eine Unternehmenspolitik hingegen 84 % der Unternehmen.

[Seite 95]

zählen alle 18 Unternehmen, die von sich behaupten keine Unternehmensstrategie zu haben nach dem Größenkriterium der Mitarbeiter zu den KMU. Von den sich selbst als „Nichtstrategen“ betitelnden Unternehmen hat das größte Unternehmen der Hauptbefragung 175 Mitarbeiter, bzw. das größte Unternehmen der Kontrollbefragung 250 Mitarbeiter.

Die Korrelationsanalyse zwischen der Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie und den erhobenen Kriterien zur Unternehmensstruktur erbrachte folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 30):

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Mfk: Tabelle 9 ist eigentlich eine Abbildung. Daten stimmen überein.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[50.] Mfk/Fragment 059 01

## Komplettplagiat

### Untersuchte Arbeit:

Seite: 59, Zeilen: 1 ff.

### Quelle: Weseloh 2004

Seite(n): 95, Zeilen: Tab. 30; Text nach Tab.

Tabelle 10: Zusammenhänge zur Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	0,199*	102
Mitarbeiterzahl	0,216*	105
Mitarbeitergrößenklassen	0,252*	102
Mitarbeitergrößenklassen	0,218*	105

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Bis auf das Unternehmensgrößenkriterium Mitarbeiter bestehen keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zur Selbsteinschätzung auf die Existenz einer Unternehmensstrategie. Dieses kann u.a. daran liegen, dass für eine statistische Analyse auf Zusammenhänge bezüglich mehrerer nominaler Ausprägungen, wie z.B. die Rechtsformen, zehn Unternehmen in einer der zwei Ausprägung der Selbsteinschätzung zu wenig sind. Statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen der Selbsteinschätzung und der Unternehmensgröße bestehen lediglich hinsichtlich des Größenkriteriums Mitarbeiter, nicht aber bezüglich der übrigen Kriterien. Für die Befragung ist es eine sehr geringe Korrelation. Damit extreme Unterschiede in der Mitarbeiterzahl zwischen den Unternehmen nicht so stark auf den Korrelationskoeffizient auswirken, ist eine Rechnung mit Mitarbeitergrößenklassen ebenfalls durchgeführt worden.<sup>85</sup> Die Korrelationskoeffizienten verändern sich hierdurch jedoch nur unwesentlich. Es sind also nicht unbedingt nur die größeren Unternehmen, die von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen.

### Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik

Auf die Frage, ob die zuvor angesprochene Unternehmensstrategie im Unternehmen schriftlich festgelegt wird oder ob sie lediglich mündlich kommuniziert wird, zeigte sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 11):

<sup>85</sup> Die Einteilung in Mitarbeitergrößenklassen ist in Anlehnung an die Einteilung des Statistischen Bundesamtes folgendermaßen vorgenommen worden: 1 bis 10, 11 bis 50, 51 bis 200, 201 bis 500 und größer 500 Mitarbeiter.

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Daten in den Tabellen stimmen überein.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

Tabelle 30: Zusammenhänge zur Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl (Kontrollbefragung)	0,199*	102
Mitarbeiterzahl (Hauptbefragung)	0,216*	105
Mitarbeitergrößenklassen (Kontrollbefragung)	0,252*	102
Mitarbeitergrößenklassen (Hauptbefragung)	0,218*	105

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau  
Quelle: Eigene Darstellung

Bis auf das Unternehmensgrößenkriterium Mitarbeiter bestehen keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zur Selbsteinschätzung auf die Existenz einer Unternehmensstrategie. Dieses kann u.a. daran liegen, dass für eine statistische Analyse auf Zusammenhänge bezüglich mehrerer nominaler Ausprägungen, wie z.B. die Rechtsformen, 10 Unternehmen in einer der zwei Ausprägung der Selbsteinschätzung zu wenig sind. Statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen der Selbsteinschätzung und der Unternehmensgröße bestehen lediglich hinsichtlich des Größenkriteriums Mitarbeiter, nicht aber bezüglich der übrigen Kriterien. Sowohl für die Hauptbefragung als auch für die Kontrollbefragung ist es eine sehr geringe Korrelation. Damit extreme Unterschiede in der Mitarbeiterzahl zwischen den Unternehmen nicht so stark auf den Korrelationskoeffizient auswirken, ist eine Rechnung mit Mitarbeitergrößenklassen ebenfalls durchgeführt worden.<sup>229</sup> Die Korrelationskoeffizienten verändern sich hierdurch jedoch nur unwesentlich. Es sind also nicht unbedingt nur die größeren Unternehmen, die von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen.

### Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik

Auf die Frage, ob die zuvor angesprochene Unternehmensstrategie im Unternehmen schriftlich festgelegt wird oder ob sie lediglich mündlich kommuniziert wird, zeigte sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 31):

<sup>229</sup> Die Einteilung in Mitarbeitergrößenklassen ist in Anlehnung an die Einteilung des Statistischen Bundesamtes folgendermaßen vorgenommen worden: 1 bis 10, 11 bis 50, 51 bis 200, 201 bis 500 und größer 500 Mitarbeiter.

## Verschleierung

Untersuchte Arbeit:  
Seite: 60, Zeilen: 1 ff.

Quelle: Weseloh 2004  
Seite(n): 96, Zeilen: 1 ff.

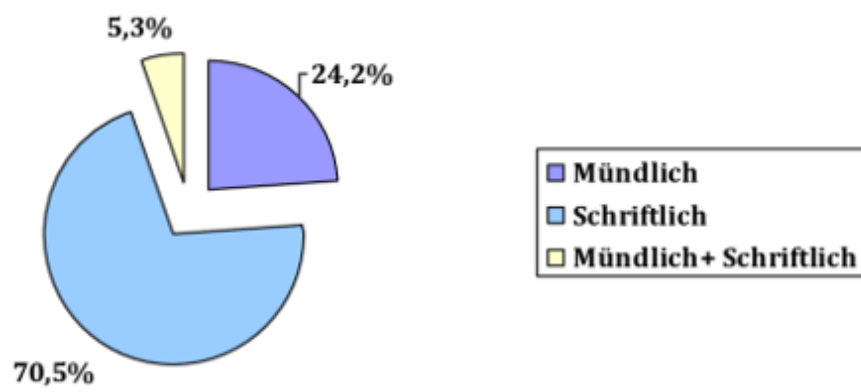


Tabelle [sic] 11: Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik (eigene Darstellung)

Weniger als ein Drittel der Unternehmen, die überhaupt nach einer eigenen Einschätzung eine Unternehmensstrategie festlegen, formulieren diese ausschließlich mündlich. Die schriftliche Formulierungsform überwiegt eindeutig.<sup>86</sup>

Daraus lässt sich ebenfalls schließen, dass in der Handhabung und Kommunikation zumeist nicht klar getrennt werden kann, ob eine Unternehmensstrategie ausschließlich mündlich oder ausschließlich schriftlich formuliert und festgehalten wird. Eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie sollte, damit sie wirklich bei allen Beteiligten richtig aufgenommen wird, ebenfalls mündlich kommuniziert werden.

Für die Korrelationsanalyse zwischen der Formulierungsform und den Kriterien zu Unternehmensstruktur sind die Unternehmen [sic] die „beides“ angegeben hatten [sic] zu den „schriftlichen“ dazugerechnet worden. Der Verfasser geht davon aus, dass es die wesentlicheren Aspekte der Unternehmensstrategie sind, die schriftlich festgehalten werden. Diese Zusammenfassung erlaubt die Errechnung des Spearman-Korrelationskoeffizienten.

<sup>86</sup> Vgl. Leitner, K.-H. (2001), S. 121: Leitner befragte 2001 österreichische Unternehmen der Branchengruppierung Metall und Maschinen nach der Formulierungsform der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik. Unternehmenspolitik: 26,2 % mündlich, 73,8 % schriftlich; Unternehmensstrategie: 51,1 % mündlich, 48,9 % schriftlich.

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Mfk verweist mit "Tabelle 11" auf eine Abbildung. Die dort repräsentierten Daten stimmen mit denen der Tabelle 31 in der Quelle überein.

Im Literaturverzeichnis existiert kein Eintrag für die in Fn. 86 genannte Quelle "Leitner (2001)".

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

Tabelle 31: Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik

Formulierungsform	Hauptbefragung % (n)	Kontrollbefragung % (n)
Mündlich	24,2 % (23)	31,3 % (26)
Schriftlich	70,5 % (67)	34,9 % (29)
Beides	5,3 % (5)	33,7 % (28)

Quelle: Eigene Darstellung (Hauptbefragung n=95; Kontrollbefragung n=83)

Die Kontrollbefragung bestätigt die Hauptbefragung. Weniger als ein Drittel der Unternehmen, die überhaupt nach einer eigenen Einschätzung eine Unternehmensstrategie festlegen, formulieren diese ausschließlich mündlich. Die schriftliche Formulierungsform überwiegt eindeutig.<sup>230</sup>

In der Kontrollbefragung haben relativ mehr Unternehmen als in der Hauptbefragung angegeben, dass die Formulierungsform sowohl mündlich als auch schriftlich festgehalten wird. Dieser Unterschied wird der Befragungsform zugeschrieben. Denn im Telefoninterview haben die Befragten zumeist den Interviewer gefragt, ob sie sowohl mündlich als auch schriftlich angeben könnten. Diese Rückfragemöglichkeit war für die Teilnehmer der schriftlichen Befragung nicht möglich. Hieraus lässt sich jedoch auch schließen, dass in der Handhabung und Kommunikation zumeist nicht klar getrennt werden kann, ob eine Unternehmensstrategie ausschließlich mündlich oder ausschließlich schriftlich formuliert und festgehalten wird. Eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie sollte, damit sie wirklich bei allen Beteiligten richtig aufgenommen wird, ebenfalls mündlich kommuniziert werden.

Für die Korrelationsanalyse zwischen der Formulierungsform und den Kriterien zu Unternehmensstruktur sind die Unternehmen [sic] die „beides“ angegeben hatten [sic] zu den „schriftlichen“ dazugerechnet worden. Der Verfasser geht davon aus, dass es die wesentlicheren Aspekte der Unternehmensstrategie sind, die schriftlich festgehalten werden. Diese Zusammenfassung erlaubt die Errechnung des Spearman-Korrelationskoeffizienten.

<sup>230</sup> vgl. Leitner, K.-H. (2001), S. 121: Leitner befragte 2001 österreichische Unternehmen der Branchengruppierungen Holz/Möbel, Chemie/Kunststoff und Metall/Maschinen nach der Formulierungsform der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik. Unternehmenspolitik: 26,2 % mündlich, 73,8 % schriftlich; Unternehmensstrategie: 51,1 % mündlich, 48,9 % schriftlich.

## Komplettplagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 61, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 96, 97, Zeilen: 96: letzter Absatz; 97: 1 ff.**

Die Zusammenhänge zwischen der schriftlichen Formulierungsform der Unternehmensstrategie und den strukturellen Ausprägungen der Unternehmen sind in der nachfolgenden Tabelle aufgezeigt:

Tabelle 12: Zusammenhänge zur Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-Politik

Daten	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	0,497**	82
Mitarbeiterzahl	0,377**	95
Mitarbeitergrößenklassen	0,439**	82
Mitarbeitergrößenklassen	0,361**	95
Umsatz (Hauptbefragung)	0,456**	87
Umsatzgrößenklassen <sup>87</sup>	0,458**	87
Führungskräfte in der zweiten FE	0,288**	95
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	0,249*	76
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	0,225*	81

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau  
Quelle: Eigene Darstellung

Es können mittlere Korrelationen zwischen der schriftlichen Formulierungsform und der Unternehmensgröße, sowohl im Größenkriterien Mitarbeiter, Umsatz und Führungskräfte in der zweiten FE nachgewiesen werden. Mit der Unternehmensgröße nimmt also die Tendenz zur schriftlichen Festhaltung der Unternehmensstrategie zu. Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass sich eine schriftliche Unternehmensstrategie in größeren Unternehmen leichter kommunizieren lässt. In einem großen Unternehmen würde die rein mündliche Weitergabe einer Unternehmensstrategie einen erheblicheren Aufwand bedeuten, der wahrscheinlich gleichzeitig mit einem Informationsverlust verbunden wäre.

Für die Haupt- und für die Kontrollbefragung besteht eine schwache positive Korrelation zwischen der schriftlichen Formulierungsform und der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements. Dieser Zusammenhang unterstreicht den strategischen Aspekt einer schriftlichen Form.

#### Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik

Der Systematik von Welge und Al-Laham<sup>88</sup> bzw. Ulrich und Fluri<sup>89</sup> folgend wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie in ihrer Unternehmenspolitik bzw. [Unternehmensstrategie explizite Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination, eines Zielkataloges oder bezüglich Verhaltensgrundsätzen (VG) gegenüber Mitarbeitern oder Marktpartnern treffen.]

<sup>87</sup> Die Einteilung in Umsatzgrößenklassen ist in Anlehnung an die Einteilung des Statistischen Bundesamtes folgendermaßen vorgenommen worden: bis 1 Mio. Euro, bis 5 Mio. Euro, bis 20 Mio. Euro, bis 50 Mio. Euro und über 50 Mio. Euro.

<sup>88</sup> Vgl. Welge, M. K., Al-Laham A. (2002), Unternehmensstrategie, S. 47-48

<sup>89</sup> Vgl. Ulrich, P., Fluri, E. (2008), Der Zielkatalog, S. 79]

#### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Daten in den Tabellen stimmen überein.

Mfk: In Tabelle 12 wird anders als in der Quelle nicht zwischen Haupt- und Kontrollbefragung unterschieden; Ausnahme bildet der Übernahmefehler: "Umsatz (Hauptbefragung [sic])".

Im Text übernimmt Mfk jedoch wortwörtlich von *Weseloh 2004*:

"Für die Haupt- und für die Kontrollbefragung besteht eine schwache positive Korrelation zwischen der schriftlichen Formulierungsform und der

[Seite 96]

Die Zusammenhänge zwischen der schriftlichen Formulierungsform der Unternehmensstrategie und den strukturellen Ausprägungen der Unternehmen sind in der nachfolgenden Tabelle 32 wiedergegeben:

[Seite 97]

Tabelle 32: Zusammenhänge zur Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik

Daten	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl (Kontrollbefragung)	0,497**	82
Mitarbeiterzahl (Hauptbefragung)	0,377**	95
Mitarbeitergrößenklassen (Kontrollbefragung)	0,439**	82
Mitarbeitergrößenklassen (Hauptbefragung)	0,361**	95
Umsatz (Hauptbefragung)	0,456**	87
Umsatzgrößenklassen (Hauptbefragung) <sup>231</sup>	0,458**	87
Führungskräfte in der zweiten FE (Hauptbefragung)	0,288**	95
Bedeutungsbeimessung strategisches Management (Hauptbefragung)	0,249*	76
Bedeutungsbeimessung strategisches Management (Kontrollbefragung)	0,225*	81

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau  
Quelle: Eigene Darstellung

Es können mittlere Korrelationen zwischen der schriftlichen Formulierungsform und der Unternehmensgröße, sowohl im Größenkriterien Mitarbeiter, Umsatz und Führungskräfte in der zweiten FE nachgewiesen werden. Mit der Unternehmensgröße nimmt also die Tendenz zur schriftlichen Festhaltung der Unternehmensstrategie zu. Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass sich eine schriftliche Unternehmensstrategie in größeren Unternehmen leichter kommunizieren lässt. In einem großen Unternehmen würde die rein mündliche Weitergabe einer Unternehmensstrategie einen erheblicheren Aufwand bedeuten, der wahrscheinlich gleichzeitig mit einem Informationsverlust verbunden wäre.

Für die Haupt- und für die Kontrollbefragung besteht eine schwache positive Korrelation zwischen der schriftlichen Formulierungsform und der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements. Dieser Zusammenhang unterstreicht den strategischen Aspekt einer schriftlichen Form.<sup>232</sup>

#### Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik

Der Systematik von Welge und Al-Laham<sup>233</sup> bzw. Ulrich und Fluri<sup>234</sup> folgend wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie in ihrer Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie explizite Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination, eines Zielkataloges oder bezüglich Verhaltensgrundsätzen (VG) gegenüber Mitarbeitern oder Marktpartnern treffen.

<sup>231</sup> Die Einteilung in Umsatzgrößenklassen ist in Anlehnung an die Einteilung des Statistischen Bundesamtes folgendermaßen vorgenommen worden: bis 1 Mio. Euro, bis 5 Mio. Euro, bis 20 Mio. Euro, bis 50 Mio. Euro und über 50 Mio. Euro.

<sup>232</sup> Sie [sic] dazu die Diskussion um die Formulierungsform in Kapitel 3.1.2.

<sup>233</sup> vgl. Welge, M. K., Al-Laham A. (1992), S. 47-48

<sup>234</sup> vgl. Ulrich, P., Fluri, E. (1988), S. 79

Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements."

Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert ein Eintrag für "Welge/Al-Laham (2012)", nicht jedoch für die hier angegebene Referenz aus dem Jahr 2002. Auch für "Ulrich/Fluri" findet sich lediglich ein Eintrag mit abweichender Jahresangabe und anderem Titel.

Fortsetzung von Vorseite. Fortsetzung auf Folgeseite.



**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 62, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 97, 98, Zeilen: 97: letzter Absatz; 98: 1 ff.**

[Der Systematik von Welge und Al-Laham<sup>88</sup> bzw. Ulrich und Fluri<sup>89</sup> folgend wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie in ihrer Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie explizite Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination, eines Zielkataloges oder bezüglich Verhaltensgrundsätzen (VG) gegenüber Mitarbeitern oder Marktpartnern treffen.

In der nachfolgenden Tabelle ist angegeben [sic] welcher Anteil der Unternehmen zu den entsprechenden Bereichen in der Unternehmenspolitik Vorgaben machen.

Tabelle 13: **Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik**

Inhalt	Anteil in %
Produkt-Markt-Kombination	90,2%
Zielkatalog	66,3%
VG gegenüber Mitarbeitern	76,1%
VG gegenüber Marktpartnern	80,4%

Quelle: Eigene Darstellung

In der Befragung machen 90 % der Unternehmen in der Unternehmenspolitik Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination. Am seltensten wird in der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie ein Zielkatalog erstellt. Statistisch abgesicherte Zusammenhänge zwischen den Inhalten der Unternehmenspolitik und den Kriterien zur Unternehmensstruktur bestehen lediglich bezüglich der Existenz eines Zielkataloges und dem Vorhandensein von Verhaltensgrundsätzen (VG) gegenüber Marktpartnern (siehe nachfolgende Tabelle):

Tabelle 14: **Zusammenhänge zur Existenz eines Zielkataloges und VG gegenüber Marktpartnern**

Faktor	Spearman Zielkatalog	Fälle
Mitarbeiterzahl	0,223*	80
Mitarbeitergrößenklassen	0,269*	80
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	0,307**	72
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	0,375**	81
<i>Verhaltensgrundsätze gegenüber Marktpartnern</i>		
CR <sub>10</sub>	-0,247*	92
Herfindahl-Hirschman-Index	-0,220*	92

<sup>88</sup> Vgl. Welge, M. K., Al-Laham A. (2002), Unternehmensstrategie, S. 47-48

<sup>89</sup> Vgl. Ulrich, P., Fluri, E. (2008), Der Zielkatalog, S. 79

[Seite 97]

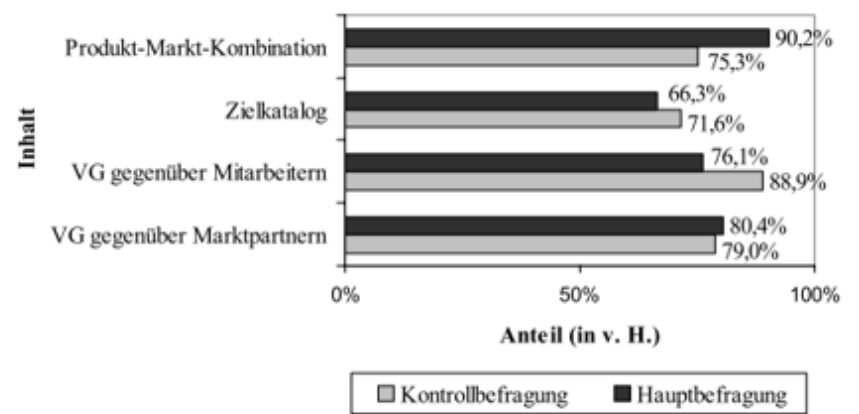
Der Systematik von Welge und Al-Laham<sup>233</sup> bzw. Ulrich und Fluri<sup>234</sup> folgend wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie in ihrer Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie explizite Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination, eines Zielkataloges oder bezüglich Verhaltensgrundsätzen (VG) gegenüber Mitarbeitern oder Marktpartnern treffen. Im nachfolgenden Schaubild 17 ist angegeben [sic] welcher Anteil der Unternehmen zu den entsprechenden Bereichen in der Unternehmenspolitik Vorgaben machen.

<sup>233</sup> vgl. Welge, M. K., Al-Laham A. (1992), S. 47-48

<sup>234</sup> vgl. Ulrich, P., Fluri, E. (1988), S. 79

[Seite 98]

Schaubild 17: **Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik**



In der Tendenz bestätigt die Kontrollbefragung die Ergebnisse der Hauptbefragung. Die größte Abweichung zwischen Kontroll- und Hauptbefragung besteht hinsichtlich der Produkt-Markt-Kombination. In der Hauptbefragung machen 90 % der Unternehmen in der Unternehmenspolitik Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination. In der Kontrollbefragung sind es nur 75 % der Unternehmen. Am seltensten wird in der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie ein Zielkatalog erstellt. Dies trifft sowohl für die Haupt- als auch für die Kontrollbefragung zu.

Statistisch abgesicherte Zusammenhänge zwischen den Inhalten der Unternehmenspolitik und den Kriterien zur Unternehmensstruktur bestehen lediglich bezüglich der Existenz eines Zielkataloges und dem Vorhandensein von Verhaltensgrundsätzen gegenüber Marktpartnern (siehe Tabelle 33):

Tabelle 33: **Zusammenhänge zur Existenz eines Zielkataloges und VG gegenüber Marktpartnern**

Faktor	Spearman Zielkatalog	Fälle
Mitarbeiterzahl (Kontrollbefragung)	0,223*	80
Mitarbeitergrößenklassen (Kontrollbefragung)	0,269*	80
Bedeutungsbeimessung strategisches Management (Hauptbefragung)	0,307**	72
Bedeutungsbeimessung strategisches Management (Kontrollbefragung)	0,375**	81
<i>Verhaltensgrundsätze gegenüber Marktpartnern</i>		
CR <sub>10</sub> (Hauptbefragung)	-0,247*	92
Herfindahl-Hirschman-Index (Hauptbefragung)	-0,220*	92

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau  
Quelle: Eigene Darstellung

## **Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Daten werden übernommen.

Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert ein Eintrag für "Welge/Al-Laham (2012)", nicht jedoch für die hier angegebene Referenz aus dem Jahr 2002. Auch für "Ulrich/Fluri" findet sich lediglich ein Eintrag mit abweichender Jahresangabe und anderem Titel.

Fortsetzung von Vorseite. Fortsetzung auf Folgeseite.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 63, Zeilen: 1 ff.**

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Die Existenz eines Zielkataloges ist einzig mit dem Größenkriterium Mitarbeiterzahl in der Befragung schwach korreliert. Eine eindeutige Tendenz, dass größere Unternehmen häufiger einen Zielkatalog erstellen, ist nicht deutlich zu erkennen. Sowohl [sic] besteht ein hoch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Existenz eines Zielkataloges und der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements. Die strategische Bedeutung der Formulierung von Unternehmenszielen kommt in vielen Strategiedefinitionen zum Ausdruck.

Zwischen der Existenz von Verhaltensgrundsätzen gegenüber Marktpartnern und den Konzentrationsmaßen CR<sub>10</sub> und dem Herfindahl-Hirschman-Index besteht eine schwach negative Korrelation in der Hauptbefragung. Eine signifikante Beziehung lässt sich jedoch in der Befragung nicht bestätigen.

Managementliteratur zur Umschreibung der Strategie sind [sic] nur durch wenige Unternehmen benutzt worden. Wenn Fachbegriffe benutzt werden, dann entstammen sie der Systematik nach Porter oder Ansoff.<sup>90</sup>

Alle Angaben von den KMU in der Porterklassifikation sind zu den Differenzierungsstrategien zu zählen. Die Unternehmen verwendeten zwar nicht explizit den Begriff „Differenzierung“, beschreiben aber die Art der Differenzierung. Genannt wurden „Qualitätsführerschaft“ und „Innovationsführerschaft“. Einige Unternehmen grenzen zusätzlich noch die Marktbreite ein und sprechen zusätzlich von „Marktnischen durch Qualität“ oder „Angebotsnischen“. Die andere Richtung des strategischen Vorteils der „Kostenführerschaft“ ist nur von einem Unternehmen explizit genannt worden. Die Antworten unterstützen zum einen die These, dass für viele Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau aufgrund der geringen Größe eher eine Differenzierungsstrategie als eine Strategie der Kostenführerschaft in Frage kommt,<sup>91</sup> und zum anderen, dass von KMU bewusst Nischenstrategien gefahren werden, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen.<sup>92</sup>

Der Nomenklatur für die Wachstumsstrategien nach Ansoff folgend wurden von den Unternehmen nur vereinzelt die Marktdurchdringung und einmal die Diversifikation explizit [genannt].

<sup>90</sup> Ein Unternehmen nannte explizit die Outpacing-Strategie und ein Unternehmen die Balanced Scorecard (BSC). Auf die Outpacing-Strategie wird in Anhang 3 und auf die BSC in Anhang 4 näher eingegangen.

<sup>91</sup> Vgl. Weindlmaier, H.; Floriot, J.-L. (2011), Für gesamte Industrie, ab S. 144

<sup>92</sup> Vgl. Segglinger, R. S. (2003), S. 12; Kollner, H. (2005), S. 12; Küpper, H.-U. (1995), S. 77

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 98, 99, 100, Zeilen: 98: Tabellentext; 99: 1 ff.; 100: 1 ff.**

[Seite 98]

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

[Seite 99]

Die Existenz eines Zielkataloges ist einzig mit dem Größenkriterium Mitarbeiterzahl in der Kontrollbefragung schwach korreliert. Eine eindeutige Tendenz, dass größere Unternehmen häufiger einen Zielkatalog erstellen, ist nicht deutlich zu erkennen. Sowohl für die Hauptbefragung als auch für die Kontrollbefragung besteht ein hoch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Existenz eines Zielkataloges und der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements. Die strategische Bedeutung der Formulierung von Unternehmenszielen kommt in vielen Strategiedefinitionen zum Ausdruck.<sup>235</sup>

Zwischen der Existenz von Verhaltensgrundsätzen gegenüber Marktpartnern und den Konzentrationsmaßen CR<sub>10</sub> und dem Herfindahl-Hirschman-Index besteht eine schwach negative Korrelation in der Hauptbefragung. Eine signifikante Beziehung lässt sich jedoch in der Kontrollbefragung nicht bestätigen.

[...]

Die 64 Unternehmen, die ihre Unternehmensstrategie in der offenen Frage beschrieben haben, taten dies in sehr unterschiedlichem Umfang. Fachbegriffe aus der bestehenden Managementliteratur zur Umschreibung der Strategie sind nur durch wenige Unternehmen benutzt worden. Wenn Fachbegriffe benutzt werden, dann entstammen sie der Systematik nach Porter oder Ansoff.<sup>237</sup>

Alle Angaben von den KMU in der Porterklassifikation sind zu den Differenzierungsstrategien zu zählen. Die Unternehmen verwendeten zwar nicht explizit den Begriff „Differenzierung“, beschreiben aber die Art der Differenzierung. Genannt wurden „Qualitätsführerschaft“ und „Innovationsführerschaft“. Einige Unternehmen grenzen zusätzlich noch die Marktbreite ein und sprechen zusätzlich von „Marktnischen durch

<sup>235</sup> vgl. Tabelle 13

[...]

<sup>237</sup> Ein Unternehmen nannte explizit die Outpacing-Strategie und ein Unternehmen die Balanced Scorecard (BSC). Auf die Outpacing-Strategie wird in Anhang 3 und auf die BSC in Anhang 4 näher eingegangen.

[Seite 100]

Qualität“ oder „Angebotsnischen“. Die andere Richtung des strategischen Vorteils der „Kostenführerschaft“ ist nur von einem Unternehmen explizit genannt worden. Dieses Unternehmen zählt mit über 2000 Mitarbeitern nicht mehr zu den KMU. Die Antworten unterstützen zum einen die These, dass für viele Unternehmen der Ernährungsindustrie aufgrund der geringen Größe eher eine Differenzierungsstrategie als eine Strategie der Kostenführerschaft in Frage kommt,<sup>238</sup> und zum anderen, dass von KMU bewusst Nischenstrategien gefahren werden, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen.<sup>239</sup>

Der Nomenklatur für die Wachstumsstrategien nach Ansoff folgend wurden von den Unternehmen nur vereinzelt die Marktdurchdringung und einmal die Diversifikation explizit genannt.

<sup>238</sup> vgl. Weindlmaier, H.; Floriot, J.-L. (2011), S. 144. Für gesamte Industrie vgl.: Küpper, H.-U. (1995), S. 77

<sup>239</sup> vgl. Segglinger, R. S. (2003), S. 12; Kollner, H. (1995), S. 12; Küpper, H.-U. (1995), S. 77

## **Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk werden "Segginger (2003)" und "Kollner (2005)" nicht aufgeführt. Bei den anderen Referenzen stimmen die Jahresangaben mit den Angaben im Literaturverzeichnis nicht überein.

Anhang 3 und 4 wurden in dieser Fassung nicht veröffentlicht; im Inhaltsverzeichnis wird auch kein Anhang erwähnt.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 64, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 100, 101, Zeilen: 100: 8 ff.; 101: 1 ff.**

[Der Nomenklatur für die Wachstumsstrategien nach Ansoff folgend wurden von den Unternehmen nur vereinzelt die Marktdurchdringung und einmal die Diversifikation explizit] genannt. Das Unternehmen, welches als Inhalte der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik die Diversifikation angegeben hat, ist wiederum das Großunternehmen mit über 2000 Mitarbeitern. Die Unternehmen, die Marktdurchdringung als Strategieinhalt angegeben hatten, waren KMU mit um die 100 Mitarbeiter. Die Antworten stützen die These, dass von den Wachstumsstrategien für KMU, wegen des höheren finanziellen Risikos, eher die Alternativen in Frage kommen, die einen geringeren Finanzierungsbedarf mit sich bringen. Des Weiteren sind die offenen Antworten (n = 64) zu den Inhalten der eigenen Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik dahingehend untersucht worden, welche zentralen Worte, neben der Strategiebezeichnung, am häufigsten vorgekommen sind. Es ergab sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 15):

Tabelle 15: **Zentrale Begriffe der Strategieinhalte**

Begriff	Anzahl	Begriff	Anzahl
Qualität	27	Wachstum	5
Kunde	21	Preis	5
Markt	18	Marke	5
Mitarbeiter	12	Region	4
Innovation	6	Tradition	3

Quelle: Eigene Darstellung (Mehrfachnennungen möglich)

Vergleichsweise häufig wurden die Begriffe „Qualität“, „Kunde“, „Markt“ und „Mitarbeiter“ verwendet. Der am häufigsten genannte Begriff in der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik ist der Begriff „Qualität“. Dies zeigt, dass innerhalb des Maschinen- und Anlagenbaus derzeit das Qualitätsmanagement ein sehr wichtiger Bereich ist. Hervorgerufen wurde die Qualitätsorientierung u.a. durch die in den letzten Jahren aufgetretenen Qualitätsprobleme verschiedener Bereiche. Durch die Neuentwicklung und Einführung von Qualitätssystemen versuchen die Unternehmen das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen bzw. zu halten. Neben dem Begriff „Qualität“ wird am zweithäufigsten der Begriff „Kunde“ verwandt. Die beiden Begriffe „Qualität“ und „Kunde“ kann man auch im Zusammenhang sehen. Denn die Annahme, dass der größte Teil der KMU der Stichprobe eher eine Differenzierungsstrategie verfolgt, wird durch Ziele wie „Produktqualität“ und „Kundenorientierung“ untermauert.<sup>93</sup>

<sup>93</sup> Vgl. Koller, H. (2009): Qualität und Kunde, S. 13

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk ist "Koller (2009)" nicht aufgeführt.

Daten werden übernommen.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 100]

Der Nomenklatur für die Wachstumsstrategien nach Ansoff folgend wurden von den Unternehmen nur vereinzelt die Marktdurchdringung und einmal die Diversifikation explizit genannt. Das Unternehmen, welches als Inhalte der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik die Diversifikation angegeben hat, ist wiederum das Großunternehmen mit über 2000 Mitarbeitern. Die Unternehmen, die Marktdurchdringung als Strategieinhalt angegeben hatten, waren KMU mit um die 100 Mitarbeiter. Die Antworten stützen die These, dass von den Wachstumsstrategien für KMU, wegen des höheren finanziellen Risikos, eher die Alternativen in Frage kommen, die einen geringeren Finanzierungsbedarf mit sich bringen.

Des Weiteren sind die offenen Antworten (n = 64) zu den Inhalten der eigenen Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik dahingehend untersucht worden, welche zentralen Worte, neben der Strategiebezeichnung, am häufigsten vorgekommen sind. Es ergab sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 34):

Tabelle 34: **Zentrale Begriffe der Strategieinhalte**

Begriff	Anzahl	Begriff	Anzahl
Qualität	27	Wachstum	5
Kunde	21	Preis	5
Markt	18	Marke	5
Mitarbeiter	12	Region	4
Innovation	6	Tradition	3

Quelle: Eigene Darstellung (n=106, Mehrfachnennungen waren möglich)

Vergleichsweise häufig wurden die Begriffe „Qualität“, „Kunde“, „Markt“ und „Mitarbeiter“ verwendet. Der am häufigsten genannte Begriff in der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik ist der Begriff „Qualität“. Dies zeigt, dass innerhalb der Ernährungsindustrie derzeit das Qualitätsmanagement ein sehr wichtiger Bereich ist. Hervorgerufen wurde die Qualitätsorientierung u.a. durch die in den letzten Jahren aufgetretenen Lebensmittelskandale. Durch die Neuentwicklung und Einführung von

[Seite 101]

Qualitätssystemen versuchen die Unternehmen das Verbrauchervertrauen zurückzugewinnen bzw. zu halten.<sup>240</sup> Neben dem Begriff „Qualität“ wird am zweithäufigsten der Begriff „Kunde“ verwandt. Die beiden Begriffe „Qualität“ und „Kunde“ kann man auch im Zusammenhang sehen. Denn die Annahme, dass der größte Teil der KMU der Stichprobe eher eine Differenzierungsstrategie verfolgt, wird durch Ziele wie „Produktqualität“ und „Kundenorientierung“ untermauert.<sup>241</sup>

<sup>240</sup> vgl. Krieger, S. (2002), S. 1

<sup>241</sup> vgl. Koller, H. (1995), S. 13

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 65, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 101, 102, Zeilen: 101: 6 ff.; 102: 1**

Dass ein hoher Anteil von KMU, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, auch überdurchschnittliche Bemühungen um Produktqualität und Kundennähe nahe legen, ist von Küpper und Bronner 1995 anhand einer Erhebung in bayrischen [sic] und hessischen Industrieunternehmen gezeigt worden.<sup>94</sup> Die Antworten verdeutlichen, dass dies auch für die Unternehmen [sic] zutrifft. Ebenfalls noch recht häufig wurden die Begriffe „Markt“ und „Mitarbeiter“ genannt, die wie bereits erläutert nach der Klassifikation von Welge und Al-Laham zu den zentralen Punkten einer Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik gehören. Die Begriffe „Innovation“, „Wachstum“, „Preis“, „Marke“, „Region“ und „Tradition“ wurden vergleichsweise seltener genannt. Innovationsfähigkeit zählt neben der Kundenorientierung zunehmend zu den zentralen Erfolgsfaktoren von KMU. Wie bereits dargestellt, kann man die Unternehmensstrategie ebenfalls nach der Entwicklungsrichtung differenzieren. Neben Wachstum kommen dann noch Stabilisierung oder Schrumpfung in Frage. Dabei wird Wachstum als einziger Bereich explizit genannt. Vorgaben zum Preis beziehen sich zumeist auf das Preissegment, in dem sich die Produkte befinden sollen. Der Preis steht häufig auch in Verbindung zur Markenpolitik. Bei den Beschreibungen ist in vier Fällen die Stärke der eigenen Marke betont worden. Die Begriffe „Region“ und „Tradition“ wurden von kleineren Familienbetrieben verwendet. Für kleine Unternehmen werden häufig die größten Erfolgchancen in der Spezialisierung auf regionale Nischenmärkte gesehen.<sup>95</sup>

Festlegung der derzeitigen Unternehmensstrategie/-politik

Die Frage, wann die derzeitige Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik festgelegt wurde, ergab folgendes Bild (siehe nachfolgende Abbildung).

Abbildung 4: **Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie** (eigene Darstellung)

<sup>94</sup> Vgl. Küpper, H.-U., Bronner, T. (2012): Industrieunternehmen, S. 77

<sup>95</sup> Vgl [sic] Ulrich, P., Fluri, E. (1998), S. 79

[Seite 101]

Dass ein hoher Anteil von KMU, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, auch überdurchschnittliche Bemühungen um Produktqualität und Kundennähe nahe legen, ist von Küpper und Bronner 1995 anhand einer Erhebung in bayrischen [sic] und hessischen Industrieunternehmen gezeigt worden.<sup>242</sup> Die Antworten verdeutlichen, dass dies auch für die Unternehmen der Ernährungsindustrie zutrifft. Ebenfalls noch recht häufig wurden die Begriffe „Markt“ und „Mitarbeiter“ genannt, die wie in Kapitel 3.1.3 bereits erläutert nach der Klassifikation von Welge und Al-Laham zu den zentralen Punkten einer Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik gehören.

Die Begriffe „Innovation“, „Wachstum“, „Preis“, „Marke“, „Region“ und „Tradition“ wurden vergleichsweise seltener genannt. Innovationsfähigkeit zählt neben der Kundenorientierung zunehmend zu den zentralen Erfolgsfaktoren von KMU.<sup>243</sup> Wie in Kapitel 2.3.2.2 dargestellt, kann man die Unternehmensstrategie ebenfalls nach der Entwicklungsrichtung differenzieren. Neben Wachstum kommen dann noch Stabilisierung oder Schrumpfung in Frage. Dabei wird Wachstum als einziger Bereich explizit genannt. Vorgaben zum Preis beziehen sich zumeist auf das Preissegment, in dem sich die Produkte befinden sollen. Der Preis steht häufig auch in Verbindung zur Markenpolitik. Bei den Beschreibungen ist in vier Fällen die Stärke der eigenen Marke und in einem Fall die Produktion von Handelsmarken betont worden. Die Begriffe „Region“ und „Tradition“ wurden von kleineren Familienbetrieben verwendet. Für kleine Unternehmen werden häufig die größten Erfolgchancen in der Spezialisierung auf regionale Nischenmärkte gesehen.<sup>244</sup>

Festlegung der derzeitigen Unternehmensstrategie/-politik

Die Frage, wann die derzeitige Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik festgelegt wurde, ergab folgendes Bild (siehe Schaubild 18).

<sup>242</sup> vgl. Küpper, H.-U., Bronner, T. (1995), S. 77

<sup>243</sup> vgl. Koller, H. (1995), S. 13

<sup>244</sup> vgl. DG Bank (2000), S. 4

[Seite 102]

Schaubild 18: **Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie**

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Mfk verweist auf eine Publikation von "Ulrich/Fluri" aus dem Jahr 1998, im Literaturverzeichnis ist für diese Autoren lediglich eine Publikation aus dem Jahr 2011 aufgeführt. Für "Küpper/Bronner" existiert im Literaturverzeichnis ein Eintrag ohne Jahresangabe und mit abweichendem Titel.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
Seite: 66, Zeilen: 1 ff.

**Quelle: Weseloh 2004**  
Seite(n): 102, Zeilen: 1 ff.

[Abbildung 4: Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie (eigene Darstellung)]

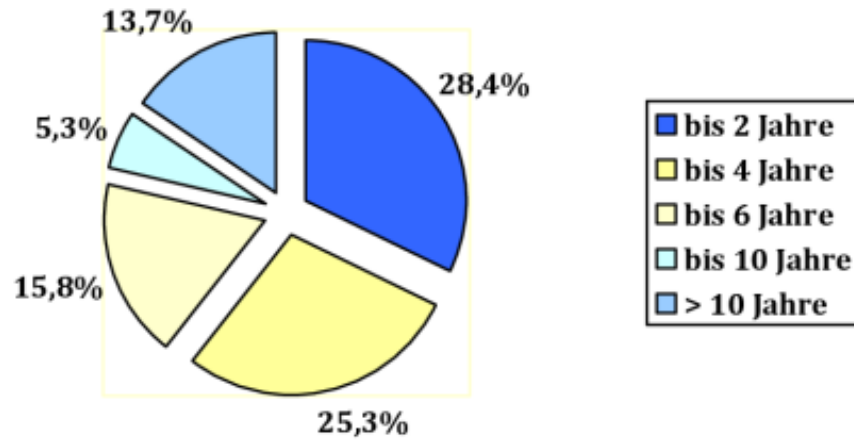
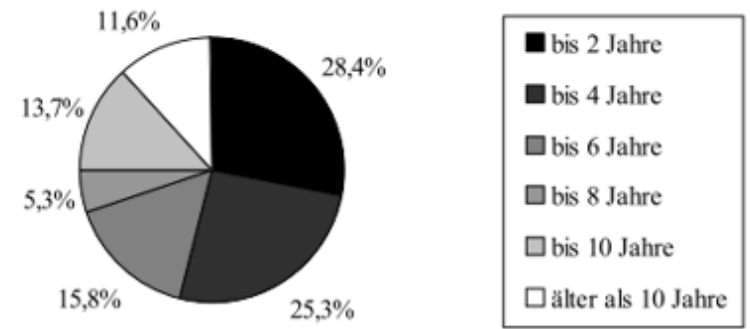


Schaubild 18: Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie



Quelle: Eigene Darstellung (n=94)

In über 50 % der Unternehmen ist die derzeitige Unternehmensstrategie nicht älter als vier Jahre. In ca. 25 % der Fälle ist sie hingegen 10 Jahre und älter. Die übrigen Unternehmen liegen zwischen diesen Zeitgrenzen. Die Interpretation ist insofern schwierig, da keine Informationen darüber vorhanden sind, ob vor der derzeitigen Unternehmensstrategie schon eine Unternehmensstrategie existiert hat und wenn ja, welchen Umfang die Änderungen ausgemacht haben.

In über 50 % der Unternehmen ist die derzeitige Unternehmensstrategie nicht älter als vier Jahre. In ca. 25 % der Fälle ist sie hingegen 10 Jahre und älter. Die übrigen Unternehmen liegen zwischen diesen Zeitgrenzen. Die Interpretation ist insofern schwierig, da keine Informationen darüber vorhanden sind, ob vor der derzeitigen Unternehmensstrategie schon eine Unternehmensstrategie existiert hat und wenn ja, welchen Umfang die Änderungen ausgemacht haben. Die Vermutung liegt nahe, dass u.a. bestimmte Ereignisse zu Änderungen in der Unternehmensstrategie bzw. -politik [sic] der Unternehmen ganzer Branchen geführt haben. Beispielsweise führte die BSE-Krise zu einer Intensivierung der Bemühungen um ein umfassenderes Qualitätsmanagementsystem. Im [sic] der nachfolgenden Tabelle 35 sind die signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie und den Kriterien der Unternehmensstruktur angegeben.

Die Vermutung liegt nahe, dass u.a. bestimmte Ereignisse zu Änderungen in der Unternehmensstrategie bzw. -politik [sic] der Unternehmen ganzer Branchen geführt haben. In der nachfolgenden Tabelle sind die signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie und den Kriterien der Unternehmensstruktur angegeben.

Tabelle 16: Zusammenhänge zum Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	-0,310**	94
Mitarbeitergrößenklassen	-0,235**	94
Umsatz	-0,366**	86
Umsatzgrößenklassen	-0,355**	86
Führungskräfte in der GF	-0,265*	94
Führungskräfte in der zweiten FE	-0,277**	93

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau  
Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 35: Zusammenhänge zum Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	-0,310**	94
Mitarbeitergrößenklassen	-0,235*	94
Umsatz	-0,366**	86
Umsatzgrößenklassen	-0,355**	86
Führungskräfte in der GF	-0,265**	94
Führungskräfte in der zweiten FE	-0,277**	93

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau  
Quelle: Eigene Darstellung

Das Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie ist mit verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien einheitlich negativ korreliert. Es sind vor allem größere Unternehmen, in denen die derzeitige Strategie noch nicht so alt ist.

Das Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie ist mit verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien einheitlich negativ korreliert. Es sind vor allem größere Unternehmen, in denen die derzeitige Strategie noch nicht so alt ist.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Mfk: In Abbildung 4 summieren sich die **fünf** Prozentwerte zu 88,5 %. (Der Wert 11,6 % fehlt bei Mfk.)

Schaubild 18 in der Quelle *Weseloh 2004* enthält **sechs** Prozentwerte; Summe: 100,1 %.

Die Daten in den Tabellen stimmen überein.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 67, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 102, 103, 104, Zeilen: 102: vorletzte Zeile; 103: 1 ff.; 104: f.**

[Es sind vor allem größere] Unternehmen, in denen die derzeitige Strategie noch nicht so alt ist. Hierfür könnten unterschiedliche Gründe in Frage kommen. Z.B. ist in der Regel in größeren Unternehmen die Produktpalette breiter als in kleineren Unternehmen. Dadurch agiert man auf mehreren und unterschiedlicheren Märkten und muss mit seiner Strategie auf verhältnismäßig mehr externe Einflüsse reagieren. Dabei bleibt zu bedenken, dass externe Brancheneinflüsse sowohl kleine als auch große Unternehmen einer Branche gleichermaßen betreffen.  
 Änderungen der Unternehmensstrategie/-politik [sic]

In 68,4 % der befragten Unternehmen, die von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen, haben seit Unternehmensgründung Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden.

Eine Unternehmensstrategie sollte zwar einen langfristigen Bezug haben, dabei jedoch eine gewisse Dynamik bewahren. Sie sollte in ihrer Ausgestaltung aktuellen Marktveränderungen angepasst werden, um in ihren Zielen nicht unrealistisch zu werden. In dem Maschinen- und Anlagenbau hat es in den letzten Jahren für alle Branchen verschiedene Anlässe zu Anpassungen oder Änderungen in der Unternehmensstrategie gegeben.

In Anbetracht der Tatsache, dass in der Stichprobe ca. 90 % der Unternehmen älter als 10 Jahre sind, erscheint der Anteil der Unternehmen, in denen keine Änderung in der Unternehmensstrategie seit Unternehmensgründung stattgefunden hat, als recht hoch. Ob in diesen Unternehmen die Strategien so umfassend formuliert sind, dass Änderungen im unternehmensrelevanten Umfeld keiner Änderungen in den Strategien bedürfen oder ob die Strategie doch ein starres Gebilde darstellt, kann aus den Antworten nicht gefolgert werden, ist jedoch als unwahrscheinlich einzustufen. In der nachfolgenden Tabelle sind die Korrelationen zum Stattfinden von Änderungen seit Unternehmensgründung angegeben.

**Tabelle 17: Korrelationskoeffizienten zu Änderungen in der Unternehmensstrategie/-politik seit Unternehmensgründung**

Faktor	Spearman	Fälle
Umsatz	0,315**	87
Umsatzgrößenklassen	0,316**	87
Führungskräfte in der zweiten FE	0,260*	94
Familienunternehmen	-0,309**	94

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau  
 Quelle: Eigene Darstellung

Es bestehen schwache Zusammenhänge zur Unternehmensgröße gemessen im Umsatz oder in [der Anzahl Führungskräfte in der zweiten Führungsebene (FE).]

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die Daten in der Tabelle in Mfk stimmen mit der Quelle überein. Es werden Korrelationskoeffizienten und Fallzahlen übernommen.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 102]  
 Es sind vor allem größere Unternehmen, in denen die derzeitige Strategie noch nicht so alt ist. Hierfür könnten

[Seite 103]  
 unterschiedliche Gründe in Frage kommen. Z.B. ist in der Regel in größeren Unternehmen die Produktpalette breiter als in kleineren Unternehmen. Dadurch agiert man auf mehreren und unterschiedlicheren Märkten und muss mit seiner Strategie auf verhältnismäßig mehr externe Einflüsse reagieren. Dabei bleibt zu bedenken, dass externe Brancheneinflüsse sowohl kleine als auch große Unternehmen einer Branche gleichermaßen betreffen.

Änderungen der Unternehmensstrategie/-politik  
 In 68,4 % der befragten Unternehmen, die von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen, haben seit Unternehmensgründung Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden.

Eine Unternehmensstrategie sollte zwar einen langfristigen Bezug haben, dabei jedoch eine gewisse Dynamik wahren. Sie sollte in ihrer Ausgestaltung aktuellen Marktveränderungen angepasst werden, um in ihren Zielen nicht unrealistisch zu werden.

In der Ernährungsindustrie hat es in den letzten Jahren für alle Branchen einen größeren oder geringeren Anlass zu Anpassungen oder Änderungen in der Unternehmensstrategie gegeben. Dieses konnten neben Anderem spezielle Neuerungen sein, wie z.B. die Einführung der PET-Flaschen, Lebensmittelskandale wie z.B. BSE, politisch initiierte veränderte Bedingungen wie z.B. das Dosenpfand oder aber auch Marktentwicklungen wie z.B. die weitere Öffnung des europäischen Binnenmarktes. In Anbetracht der Tatsache, dass in der Stichprobe ca. 90 % der Unternehmen älter als 10 Jahre sind, erscheint der Anteil der Unternehmen, in denen keine Änderung in der Unternehmensstrategie seit Unternehmensgründung stattgefunden hat, als recht hoch. Ob in diesen Unternehmen die Strategien so umfassend formuliert sind, dass Änderungen im unternehmensrelevanten Umfeld keiner Änderungen in den Strategien bedürfen oder ob die Strategie doch ein starres Gebilde darstellt, kann aus den Antworten nicht gefolgert werden, ist jedoch als unwahrscheinlich einzustufen. In der nachfolgenden Tabelle 36 sind die Korrelationen zum Stattfinden von Änderungen seit Unternehmensgründung angegeben.

**Tabelle 36: Korrelationskoeffizienten zu Änderungen in der Unternehmensstrategie/- politik seit Unternehmensgründung**

Faktor	Spearman	Fälle
Umsatz	0,315**	87
Umsatzgrößenklassen	0,316**	87
Führungskräfte in der zweiten FE	0,260*	94
Familienunternehmen	-0,309**	94

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau  
 Quelle: Eigene Darstellung

[Seite 104]  
 Es bestehen schwache Zusammenhänge zur Unternehmensgröße gemessen im Umsatz oder in der Anzahl Führungskräfte in der zweiten FE.



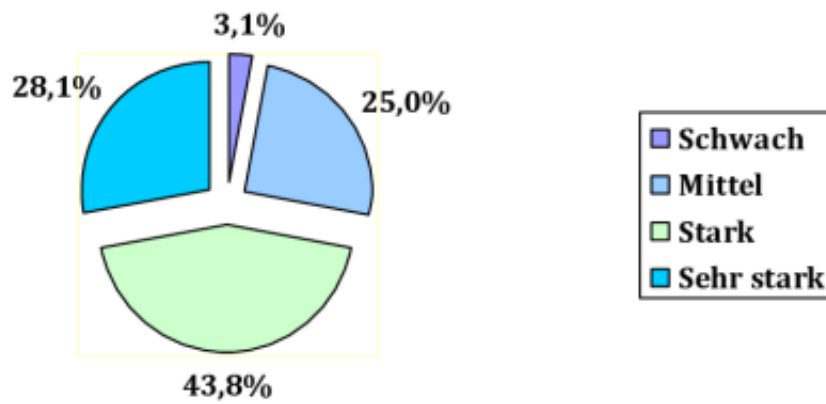
**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 68, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 104, 105, Zeilen: 104: 1 ff.; 105: 1 f.**

[Es bestehen schwache Zusammenhänge zur Unternehmensgröße gemessen im Umsatz oder in] der Anzahl Führungskräfte in der zweiten Führungsebene (FE). Des Weiteren existiert ein negativer Zusammenhang zur Ausprägung Familienunternehmen. Familienunternehmen wird häufig ein erhöhtes Traditionsbewusstsein attestiert. Es steht zu vermuten, dass deshalb weniger Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben oder dass Änderungen mehr als Erweiterung der traditionellen Strategie verstanden werden. Legen Unternehmen zum Zeitpunkt ihrer Gründung eine Unternehmensstrategie fest, wird es je nach Unternehmen, wenn es denn überhaupt dazu kommt, unterschiedliche Zeit dauern, bis die Unternehmensstrategie überdacht und eventuell geändert wird. Aus diesen Überlegungen heraus kann gefolgert werden, dass es in jungen Unternehmen im Schnitt weniger Änderungen in der Unternehmensstrategie gegeben hat als in älteren. Für die Daten der vorliegenden Untersuchung konnte kein Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und dem Stattfinden von Unternehmensstrategie-Änderungen nachgewiesen werden. Trotzdem wurden zur Vermeidung des zuvor angesprochenen eventuellen Fehlers die Korrelationsanalyse nur für die Unternehmen, die zehn Jahre und älter waren, durchgeführt. Dabei blieben die Zusammenhänge dieselben, da sich die Korrelationskoeffizienten nur unwesentlich veränderten.

Abbildung 5: Bedeutung der Änderungen in der Unternehmensstrategie (eigene Darstellung)



Fast drei Viertel aller Änderungen wurden als stark bis sehr stark empfunden. Änderungen in der Unternehmensstrategie haben also zumeist einen wesentlichen Charakter. In der Stichprobe bestehen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Bedeutungsbeimessung und den Kriterien zur Unternehmensstruktur.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die Daten stimmen in den Abbildungen überein.

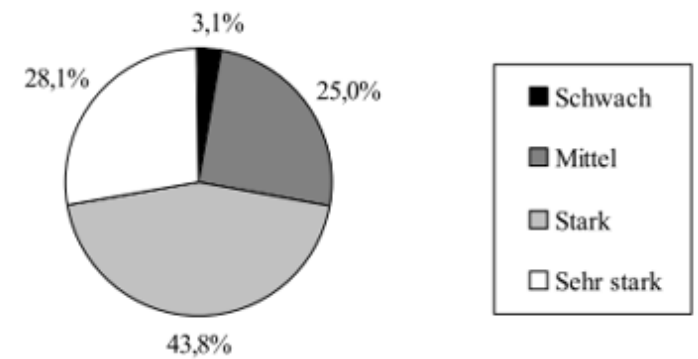
[Seite 104]

Es bestehen schwache Zusammenhänge zur Unternehmensgröße gemessen im Umsatz oder in der Anzahl Führungskräfte in der zweiten FE. Des Weiteren existiert ein negativer Zusammenhang zur Ausprägung Familienunternehmen. Familienunternehmen wird häufig ein erhöhtes Traditionsbewusstsein attestiert. Es steht zu vermuten, dass deshalb weniger Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben oder dass Änderungen mehr als Erweiterung der traditionellen Strategie verstanden werden.

Legen Unternehmen zum Zeitpunkt ihrer Gründung eine Unternehmensstrategie fest, wird es je nach Unternehmen, wenn es denn überhaupt dazu kommt, unterschiedliche Zeit dauern, bis die Unternehmensstrategie überdacht und eventuell geändert wird (Strategiereviews). Aus diesen Überlegungen heraus kann gefolgert werden, dass es in jungen Unternehmen im Schnitt weniger Änderungen in der Unternehmensstrategie gegeben hat als in älteren. Für die Daten der vorliegenden Untersuchung konnte kein Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und dem Stattfinden von Unternehmensstrategie-Änderungen nachgewiesen werden. Trotzdem wurden zur Vermeidung des zuvor angesprochenen eventuellen Fehlers die Korrelationsanalyse nur für die Unternehmen, die zehn Jahre und älter waren, durchgeführt. Dabei blieben die Zusammenhänge die selben, da sich die Korrelationskoeffizienten nur unwesentlich veränderten.

[...]

Schaubild 19: Bedeutung der Änderungen in der Unternehmensstrategie



Quelle: Eigene Darstellung (n=64)

Fast drei Viertel aller Änderungen wurden als stark bis sehr stark empfunden. Änderungen in der Unternehmensstrategie haben also zumeist einen wesentlichen Charakter. In der

[Seite 105]

Stichprobe bestehen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Bedeutungsbeimessung und den Kriterien zur Unternehmensstruktur.

## KomplettPlagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 69, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 105, Zeilen: 3 ff.**

Zusätzlich wurden die Unternehmen in einer offenen Frage gebeten anzugeben, für welche Bereiche seit Unternehmensgründung Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben. Diese Antwortmöglichkeit wurde von 62 der 95 Unternehmen, die überhaupt von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen, wahrgenommen. Wegen der individuellen Freiheit in den Antworten und der geringeren Beteiligung ist es schwierig, aus den Daten genauere quantitative Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen. Man bekommt jedoch einen Überblick, in welchen Bereichen vorwiegend Änderungen stattgefunden haben und vor allem auch welche Bereiche überhaupt mit zu Unternehmensstrategie gezählt werden. In der nachfolgenden Tabelle sind die Antworten zu einigen Schlüsselworten zusammengefasst worden.

Tabelle 18: Bereiche der Strategieänderungen

Genannte Bereiche	Anzahl	Genannte Bereiche	Anzahl
Markt	19	Unternehmensziele	6
Alle Bereiche	13	Qualität	5
Sortiment, Produktionspalette	10	Mitarbeiter	5
Absatz, Vertrieb, Verkauf	10	Marketing	3
Produktion	8	Marken	2
Kunde	7	Beschaffung	1

Quelle: Eigene Darstellung (n=89, Mehrfachnennungen waren möglich.)

Die Antwortbreite verdeutlicht, dass sämtliche im Unternehmen vorkommenden funktionalen Bereiche zum Gegenstand der Unternehmensstrategie gemacht werden können. Am häufigsten ist von den Unternehmen der Marktbereich genannt worden. Die Unternehmen beschrieben, dass die Strategie geänderten Marktbedingungen angepasst oder aber auf neue Märkte ausgerichtet wurde. Am zweithäufigsten wurde von den Unternehmen beschrieben, das [sic] seit Unternehmensgründung im Grunde schon für alle Bereiche Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben. Dieses liegt u.a. am Unternehmensalter.

Von den 13 Unternehmen, die diese allgemeine Aussage trafen, waren die jüngsten drei Unternehmen 10, 33 und 44 Jahre alt. Die restlichen Unternehmen waren zumeist weit über 50 Jahre alt.

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die von Mfk präsentierten Daten stimmen mit der Quelle überein.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

Zusätzlich wurden die Unternehmen in einer offenen Frage gebeten anzugeben, für welche Bereiche seit Unternehmensgründung Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben. Diese Antwortmöglichkeit wurde von 62 der 95 Unternehmen, die überhaupt von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen, wahrgenommen. Wegen der individuellen Freiheit in den Antworten und der geringeren Beteiligung ist es schwierig, aus den Daten genauere quantitative Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen. Man bekommt jedoch einen Überblick, in welchen Bereichen vorwiegend Änderungen stattgefunden haben und vor allem auch welche Bereiche überhaupt mit zu Unternehmensstrategie gezählt werden. In der nachfolgenden Tabelle sind die Antworten zu einigen Schlüsselworten zusammengefasst worden.

Tabelle 37: Bereiche der Strategieänderungen

Genannte Bereich	Anzahl	Genannte Bereiche	Anzahl
Markt	19	Unternehmensziele	6
Alle Bereiche	13	Qualität	5
Sortiment, Produktionspalette	10	Mitarbeiter	5
Absatz, Vertrieb, Verkauf	10	Marketing	3
Produktion	8	Marken	2
Kunde	7	Beschaffung	1

Quelle: Eigene Darstellung (n=89, Mehrfachnennungen waren möglich.)

Die Antwortbreite verdeutlicht, dass sämtliche im Unternehmen vorkommenden funktionalen Bereiche zum Gegenstand der Unternehmensstrategie gemacht werden können.

Am häufigsten ist von den Unternehmen der Marktbereich genannt worden. Die Unternehmen beschrieben, dass die Strategie geänderten Marktbedingungen angepasst oder aber auf neue Märkte ausgerichtet wurde. Am zweithäufigsten wurde von den Unternehmen beschrieben, dass seit Unternehmensgründung im Grunde schon für alle Bereiche Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben. Dieses liegt u.a. am Unternehmensalter. Von den 13 Unternehmen, die diese allgemeine Aussage trafen, waren die jüngsten drei Unternehmen 10, 33 und 44 Jahre alt. Die restlichen Unternehmen waren zumeist weit über 50 Jahre alt.

## KomplettPlagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 70, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 105, 106, Zeilen: 105: 22 ff.; 106: 1 ff.**

Jeweils zehn Nennungen fielen in die Bereiche Änderungen im Sortiment bzw. Produktionspalette und in den Bereich Änderungen im Absatz, Vertrieb oder Verkauf. Acht Unternehmen nannten den Begriff Produktion. Anhand der Unternehmen, welche die Frage exakter ausformuliert hatten, sieht man die unternehmensindividuellen Unterschiede in den Änderungen, deren Gemeinsamkeit allein der Bereich darstellt. Es wurde von Produktionserweiterung, Produktionsbeschränkung, als auch von Änderungen im Ablauf der Produktion geschrieben. Die Unternehmen, die genaueres zum Bereich Kunde formulierten, sprachen einheitlich von mehr Kundenorientierung.

Dass Änderungen in den Unternehmenszielen vorgenommen wurden, betonten sechs Unternehmen, präzisierten diese jedoch nicht. Änderungen im Qualitätsmanagement erwähnten fünf Unternehmen. Ebenso viel gaben Änderungen im Mitarbeiterbereich an. Drei Unternehmen erwähnten Änderungen im Marketingbereich, zwei Unternehmen nannten Änderungen in der Markenpolitik und ein Unternehmen Änderungen in der Beschaffung. Das Wort „Strategie“ oder „strategisch“ verwendeten lediglich zwei Unternehmen. Zum einen wurde von Änderungen in der Marketingstrategie und zum anderen von Änderungen im Allgemeinen strategischen Verhalten gesprochen.

*Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen [sic] der Unternehmensstrategie/-politik*

Ob die Unternehmensstrategie überhaupt auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen überprüft wird bzw. wer in den Prozess der Weiterentwicklung mit einbezogen wird, ist für die vorliegende Stichprobe in der Tabelle 19 abgebildet.

Tabelle 19: Art der regelmäßigen Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen in der Unternehmensstrategie/-politik

Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie/-politik	Prozent (n)
Ja, und zwar gemeinsam mit Mitarbeitern oder der gesamten Belegschaft	26,3 % (25)
Ja, aber nur durch Mitglieder der oberen Führungsebene	56,8 % (54)
Ja, auf andere Art	5,3 % (5)
Nein	11,6 % (11)

Quelle: Eigene Darstellung (n=95)

Von den 95 Unternehmen, die von sich behaupten eine Unternehmensstrategie zu haben, gaben elf Unternehmen an, ihre Strategie nicht regelmäßig auf erfolgreiche Ergänzungen und Weiterentwicklungen zu überprüfen. Dem Aspekt der Dynamik und Flexibilität, die in einer Strategie gewahrt sein sollte, kann ein nicht regelmäßiges Überprüfen der Strategie entgegenstehen.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die von Mfk präsentierten Daten stimmen mit der Quelle überein.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 105]

Jeweils zehn Nennungen fielen in die Bereiche Änderungen im Sortiment bzw. Produktionspalette und in den Bereich Änderungen im Absatz, Vertrieb oder Verkauf. Acht Unternehmen nannten den Begriff Produktion. Anhand der Unternehmen, welche die Frage exakter ausformuliert hatten, sieht man die unternehmensindividuellen Unterschiede in den Änderungen, deren Gemeinsamkeit allein der Bereich darstellt. Es wurde von

[Seite 106]

Produktionserweiterung, Produktionsbeschränkung, als auch von Änderungen im Ablauf der Produktion geschrieben. Die Unternehmen, die Genaueres zum Bereich Kunde formulierten, sprachen einheitlich von mehr Kundenorientierung. Dass Änderungen in den Unternehmenszielen vorgenommen wurden, betonten sechs Unternehmen, präzisierten diese jedoch nicht. Änderungen im Qualitätsmanagement erwähnten fünf Unternehmen. Ebensoviele [sic] gaben Änderungen im Mitarbeiterbereich an. Drei Unternehmen erwähnten Änderungen im Marketingbereich, zwei Unternehmen nannten Änderungen in der Markenpolitik und ein Unternehmen Änderungen in der Beschaffung. Das Wort „Strategie“ oder „strategisch“ verwendeten lediglich zwei Unternehmen. Zum einen wurde von Änderungen in der Marketingstrategie und zum anderen von Änderungen im allgemeinen strategischen Verhalten gesprochen.

*Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen der Unternehmensstrategie/-politik*

Ob die Unternehmensstrategie überhaupt auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen überprüft wird bzw. wer in den Prozess der Weiterentwicklung miteinbezogen wird, ist für die vorliegende Stichprobe in der Tabelle 38 abgebildet.

Tabelle 38: Art der regelmäßigen Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen in der Unternehmensstrategie/-politik

Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie/-politik	Prozent (n)
Ja, und zwar gemeinsam mit Mitarbeitern oder der gesamten Belegschaft	26,3 % (25)
Ja, aber nur durch Mitglieder der oberen Führungsebene	56,8 % (54)
Ja, auf andere Art	5,3 % (5)
Nein	11,6 % (11)

Quelle: Eigene Darstellung (n=95)

Von den 95 Unternehmen, die von sich behaupten eine Unternehmensstrategie zu haben, gaben elf Unternehmen an, ihre Strategie nicht regelmäßig auf erfolgreiche Ergänzungen und Weiterentwicklungen zu überprüfen. Dem Aspekt der Dynamik und Flexibilität, die in einer Strategie gewahrt sein sollte, kann ein nicht regelmäßiges Überprüfen der Strategie entgegenstehen.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 71, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 106, 107, 145, 146, Zeilen: 106: 18 ff.; 107: 1 f.; 145: 1, 6 ff.; 146: 1 ff.**

[Dem Aspekt der Dynamik und Flexibilität, die in einer Strategie gewahrt sein sollte, kann ein nicht regelmäßiges Überprüfen der Strategie] entgegenstehen. Im größten Teil der Unternehmen der Stichprobe erfolgen die Überprüfungen auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen ausschließlich durch Mitglieder der oberen Führungsebenen.

Jedes vierte Unternehmen bezieht zusätzlich auch weitere Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess mit ein. In der Stichprobe konnten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Art bzgl. der regelmäßigen Überprüfung der Unternehmensstrategie und den Kriterien zur Unternehmensstruktur ermittelt werden. Folglich scheint es ausschließlich an nicht gemessenen unternehmensindividuellen Faktoren zu liegen, ob und auf welche Weise die Strategie überprüft und weiterentwickelt wird.

### 5.1.3 Darstellung des strategischen Verhaltens durch Strategiewerte

In diesem Kapitel werden zuerst die Strategiewerte und damit das Ausmaß des strategischen Verhaltens für die KMU der Stichprobe vorgestellt. Im Anschluss wird das strategische Verhalten auf Zusammenhänge zur Bereichspositionierung, zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und den Kriterien zur Ausrichtung in den funktionalen Bereichen untersucht. Abschließend werden einige multivariate Modelle, in denen die Strategiewerte als abhängige Variable und die Kriterien der Unternehmensstruktur zum einen und die Kriterien zur Ausrichtung der funktionalen Bereiche zum anderen als unabhängige Variablen eingesetzt werden, geschätzt.

Die Berechnungsmodi der unterschiedenen Strategiewerte sind in Kapitel 3.3.3.2 [sic] dargestellt worden. Die unterschiedlichen Strategiewerte können für alle antwortenden Unternehmen der Hauptbefragung errechnet werden. Es sind der  $SW_{gesamt}$ , der  $SW_{US}$  und der  $SW_{UP}$  jeweils aufsteigend für alle relevanten Unternehmen, die nach dem Größenkriterium Mitarbeiter zu den KMU zählen, aufgeführt. In [sic] entsprechenden statistischen Kennzahlen zu den Strategiewerten angegeben. Es ist anzumerken, dass die Unternehmen für die einzelnen Strategiewerte jeweils der Höhe nach sortiert sind. Auf den entsprechenden Abszissen-Abschnitten kann es sich bei den Punkten um unterschiedliche Unternehmen handeln.

### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Einige Copy-and-Paste-Fehler.

"Die Berechnungsmodi der unterschiedenen Strategiewerte sind in Kapitel 3.3.3.2 [sic] dargestellt worden." Es gibt kein "Kapitel 3.3.3.2" in der Arbeit von Mfk.

Fortsetzung von der Vorseite. Folgeseite Leerseite. Fortsetzung auf Seite 73.

[Seite 106]

Dem Aspekt der Dynamik und Flexibilität, die in einer Strategie gewahrt sein sollte, kann ein nicht regelmäßiges Überprüfen der Strategie entgegenstehen. Im größten Teil der Unternehmen der Stichprobe erfolgen die Überprüfungen auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen ausschließlich durch Mitglieder der oberen Führungsebenen. Jedes vierte Unternehmen bezieht zusätzlich auch weitere Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess mit ein.

In der Stichprobe konnten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Art der regelmäßigen Überprüfung der Unternehmensstrategie und den Kriterien zur Unternehmensstruktur ermittelt werden. Folglich scheint es ausschließlich an nicht

[Seite 107]

gemessenen unternehmensindividuellen Faktoren zu liegen, ob und auf welche Weise die Strategie überprüft und weiterentwickelt wird.

[Seite 145]

### 5.2.3 Darstellung des strategischen Verhaltens durch Strategiewerte

[...]

In diesem Kapitel werden zuerst die Strategiewerte und damit das Ausmaß des strategischen Verhaltens für die KMU der Stichprobe vorgestellt. Im Anschluss wird das strategische Verhalten auf Zusammenhänge zur Bereichspositionierung, zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und den Kriterien zur Ausrichtung in den funktionalen Bereichen untersucht. Abschließend werden einige multivariate Modelle, in denen die Strategiewerte als abhängige Variable und die Kriterien der Unternehmensstruktur zum einen und die Kriterien zur Ausrichtung der funktionalen Bereiche zum anderen als unabhängige Variablen eingesetzt werden, geschätzt.

[Seite 146]

Die Berechnungsmodi der unterschiedenen Strategiewerte sind in Kapitel 3.3.3.2 dargestellt worden. Die unterschiedlichen Strategiewerte können für alle 105 antwortenden Unternehmen der Hauptbefragung errechnet werden. Im Schaubild 33 sind der  $SW_{gesamt}$ , der  $SW_{US}$  und der  $SW_{UP}$  jeweils aufsteigend für die 99 Unternehmen, die nach dem Größenkriterium Mitarbeiter zu den KMU zählen, aufgeführt. In der Tabelle 74 sind die entsprechenden statistischen Kennzahlen zu den Strategiewerten angegeben. Zum Schaubild 33 ist anzumerken, dass die Unternehmen für die einzelnen Strategiewerte jeweils der Höhe nach sortiert sind. Auf den entsprechenden Abszissen-Abschnitten kann es sich bei den Punkten um unterschiedliche Unternehmen handeln.

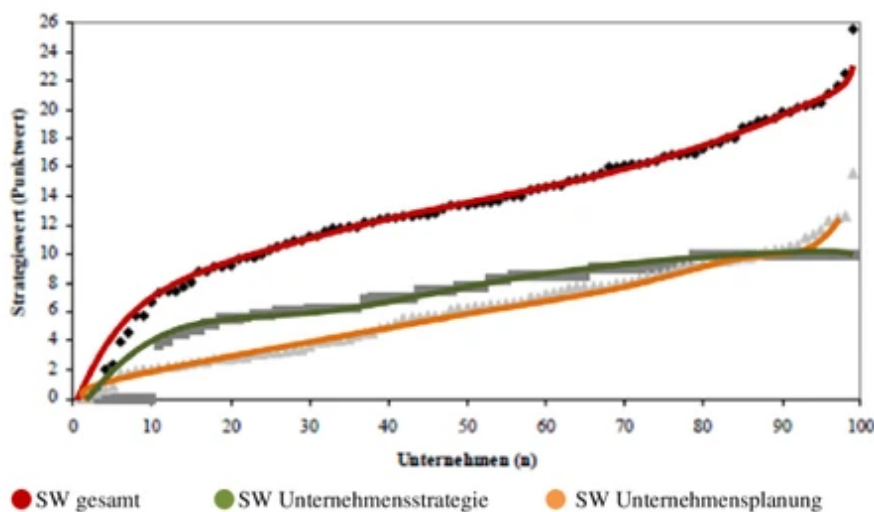
KomplettPlagiat

Untersuchte Arbeit:  
Seite: 73, Zeilen: 1 ff.

Quelle: Weseloh 2004

Seite(n): 146, 147, Zeilen: 146: Abb., 10 ff.; 147: Tab.

Abbildung 6: Strategiewerte der Stichprobe



Der Kurvenverlauf des  $SW_{gesamt}$  verdeutlicht, dass es wenige Unternehmen sind, die einen niedrigen bzw. hohen Wert aufweisen. Der größte Teil der Unternehmen formiert sich mit einer gewissen Spannweite um den Mittelwert. Der Verlauf des  $SW_{US}$  ist, bis auf die ersten zehn Unternehmen, die einen Wert von Null ausweisen, relativ linear. Der  $SW_{US}$  verläuft, ausgenommen die obersten Werte, die in der Höhe weiter nach oben abweichen, ebenfalls relativ linear. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Spannbreiten der einzelnen Strategiewerte voll beansprucht werden. Folglich weisen die Unternehmen hinsichtlich des strategischen Verhaltens deutliche Unterschiede auf.

Tabelle 20: Durchschnittliche Strategiewerte in der Stichprobe

Strategiewerte (KMU)	n	Mittelwert	Standardabweichung	Min	Max	Mögliches Max
$SW_{gesamt}$	99	13,20	5,07	0	25,625	26
$SW_{US}$	99	7,06	2,92	0	10	10
$SW_{UP}$	99	6,14	3,33	0	15,625	16
$SW_{UGP}$	99	2,27	2,14	0	6	6
$SW_{FBP}$	99	3,87	1,72	0	9,625	10

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkungen

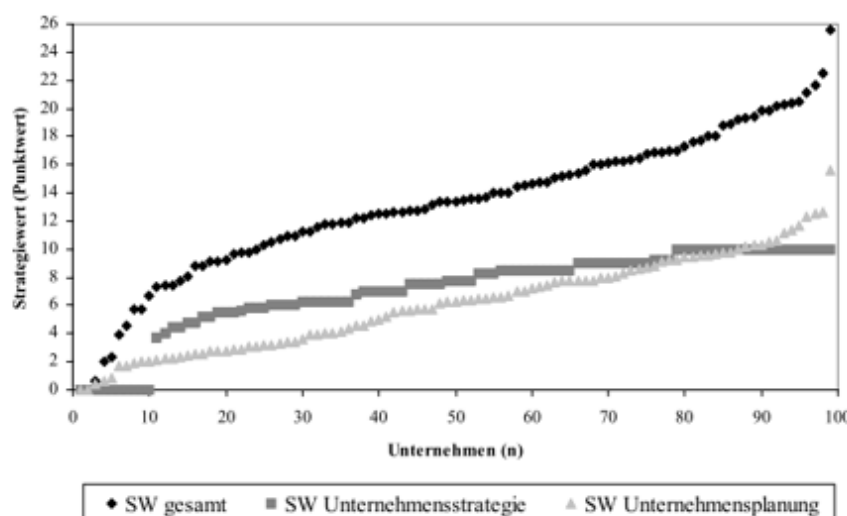
Kein Hinweis auf die Quelle.

Die Daten in der Tabelle in Mfk stimmen mit denen in der Quelle überein.

Fortsetzung von Seite 71. Fortsetzung auf Folgeseite.

[Seite 146]

Schaubild 33: Strategiewerte der Stichprobe



Quelle: Eigene Darstellung (n=99)

Der Kurvenverlauf des  $SW_{gesamt}$  verdeutlicht, dass es wenige Unternehmen sind, die einen niedrigen bzw. hohen Wert aufweisen. Der größte Teil der Unternehmen formiert sich mit einer gewissen Spannweite um den Mittelwert (siehe Tabelle 74). Der Verlauf des  $SW_{US}$  ist, bis auf die ersten zehn Unternehmen, die einen Wert von Null ausweisen, relativ linear. Der  $SW_{US}$  verläuft, ausgenommen die obersten Werte, die in der Höhe weiter nach oben abweichen, ebenfalls relativ linear. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Spannbreiten der einzelnen Strategiewerte voll beansprucht werden (siehe dazu die Tabellen 74 und Schaubild 33). Folglich weisen die Unternehmen hinsichtlich des strategischen Verhaltens deutliche Unterschiede auf.

[Seite 147]

Tabelle 74: Durchschnittliche Strategiewerte in der Stichprobe

Strategiewerte (KMU)	n	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Mögliches Maximum
$SW_{gesamt}$	99	13,20	5,07	0	25,625	26
$SW_{US}$	99	7,06	2,92	0	10	10
$SW_{UP}$	99	6,14	3,33	0	15,625	16
$SW_{UGP}$	99	2,27	2,14	0	6	6
$SW_{FBP}$	99	3,87	1,72	0	9,625	10

Quelle: Eigene Darstellung

## Komplettplagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 74, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 147, 148, Zeilen: 147: 1 ff.; 148: 1 ff.**

Zwischen dem SWUS und dem SWUP besteht eine schwache aber hochsignifikant positive Korrelation (Pearson  $r = 0,314$ ; sig. = 0,000; n = 99). Je höher der Strategiewert eines Unternehmens im Bereich Unternehmensstrategie ist, desto höher wird auch der Strategiewert für den Planungsbereich sein und umgekehrt. Unternehmen, die ein stärkeres Ausmaß an strategischen Kriterien zum Bereich Unternehmensstrategie aufweisen, haben also auch ein ausgeprägteres Planungsverhalten.

Frühere Definitionen von Strategen, die sich allein an der Planungsfrist der Unternehmenspläne orientiert haben, stehen somit nicht im direkten Gegensatz zu den Kriterien zur Unternehmensstrategie. Allerdings ist die Beziehung nicht so stark, dass allein durch den Planungsbereich der Unternehmensstrategiebereich mit erklärt wird. Der SWUGP und der SWFBP sind ebenfalls hochsignifikant positiv miteinander korreliert (Pearson  $r = 0,484$ ; sig. = 0,000; n = 99). Die einzelnen Strategiewerte wirken verstärkend in eine Richtung.

#### 5.1.4 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen

Die strategische Ausrichtung in den funktionalen Bereichen zählt zu den Leistungspotenzialen des Unternehmens. Gemeinsam mit den Führungspotenzialen, welche die oberen Ebenen wie z.B. die Unternehmenskultur betrifft [sic], stellt sie das strategische Potenzial einer Unternehmung dar. Die unternehmensindividuellen strategischen Potentiale ermöglichen es dem Unternehmen, sich in einer verändernden Umwelt erfolgreich zu positionieren und damit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Bei der strategischen Positionierung geht es darum, sich bewusst von der Konkurrenz abzuheben.<sup>96</sup>

In der Stichprobe ist der Umfang einer bewussten Positionierung in den funktionalen Unternehmensbereichen durch zwei Fragen untersucht worden. Zum einen wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie überhaupt wissen, wie sie sich in den unterschiedlichen funktionalen Unternehmensbereichen von der Konkurrenz unterscheiden, und wie stark die Unterschiede sind. Zum anderen, ob in der Unternehmenspolitik bzw. Strategie bereits Vorgaben über die Ausrichtung in den funktionalen Bereichen gemacht wurden und wie detailliert diese Vorgaben sind.

<sup>96</sup> vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2009), S. 547

#### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk ist "Bea/Haas (2009)" nicht aufgeführt.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 147]

Zwischen dem SW<sub>US</sub> und dem SW<sub>UP</sub> besteht eine schwache aber hochsignifikant positive Korrelation (Pearson  $r = 0,314$ ; sig. = 0,000; n = 99). Je höher der Strategiewert eines Unternehmens im Bereich Unternehmensstrategie ist, desto höher wird auch der Strategiewert für den Planungsbereich sein und umgekehrt. Unternehmen, die ein stärkeres Ausmaß an strategischen Kriterien zum Bereich Unternehmensstrategie aufweisen, haben also auch ein ausgeprägteres Planungsverhalten. Frühere Definitionen von Strategen<sup>296</sup>, die sich allein an der Planungsfrist der Unternehmenspläne orientiert haben, stehen somit nicht im direkten Gegensatz zu den Kriterien zur Unternehmensstrategie. Allerdings ist die Beziehung nicht so stark, dass allein durch den Planungsbereich der Unternehmensstrategiebereich mit erklärt wird. Der SW<sub>UGP</sub> und der SW<sub>FBP</sub> sind ebenfalls hochsignifikant positiv miteinander korreliert (Pearson  $r = 0,484$ ; sig. = 0,000; n = 99). Die einzelnen Strategiewerte wirken verstärkend in eine Richtung.

#### 5.2.3.1 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen

Die strategische Ausrichtung in den funktionalen Bereichen zählt zu den Leistungspotenzialen des Unternehmens. Gemeinsam mit den Führungspotenzialen, welche die oberen Ebenen wie z.B. die Unternehmenskultur betreffen, stellen sie das strategische Potenzial einer Unternehmung dar.<sup>297</sup> Die unternehmensindividuellen strategischen Potentiale ermöglichen es dem Unternehmen, sich in einer verändernden Umwelt erfolgreich zu positionieren und damit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.<sup>298</sup> Bei der strategischen Positionierung geht es darum, sich bewusst von der Konkurrenz abzuheben.<sup>299</sup>

<sup>296</sup> vgl. Definitionen in Kapitel 3.1

<sup>297</sup> vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 547

<sup>298</sup> vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 547

<sup>299</sup> vgl. Porter, M. E. (1999), S. 51–52

[Seite 148]

In der Stichprobe ist der Umfang einer bewussten Positionierung in den funktionalen Unternehmensbereichen durch zwei Fragen untersucht worden. Zum einen wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie überhaupt wissen, wie sie sich in den unterschiedlichen funktionalen Unternehmensbereichen von der Konkurrenz unterscheiden, und wie stark die Unterschiede sind. Zum anderen, ob in der Unternehmenspolitik bzw. Strategie bereits Vorgaben über die Ausrichtung in den funktionalen Bereichen gemacht wurden und wie detailliert diese Vorgaben sind.

**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 75, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 148, 149, Zeilen: 148: 8 ff.; 149: 1 f.**

Die Frage, wie sich das eigene Unternehmen in den funktionalen Bereichen von der Konkurrenz unterscheidet, setzt einen gewissen Informationsstand über die Konkurrenz voraus. Mit Abstand zu den übrigen Bereichen wissen die Unternehmen über die Controlling-Aktivitäten Ihrer [sic] Konkurrenz am wenigsten. 16,1 % der Unternehmen wissen nicht, wie sie sich im Controlling von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Es folgen die Bereiche Finanzen (9,3 % der Unternehmen), F.&E. (8,6 %), Marketing (6,8 %), Wachstum (5,9 %), Absatz (5,7 %), Beschaffung (5,7 %), Personal (4,5 %) und Produktion (2,3 %).  
Dazu ist anzumerken, dass der Controlling-Bereich ohnehin unternehmensindividuell ausgerichtet werden sollte und folglich keine großen strategischen Differenzierungspotentiale bietet.<sup>97</sup>

Bezüglich der Eigeneinschätzung des Unterschiedes zur Konkurrenz ergab sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 21).

Tabelle 21: Durchschnittliche Unterschiede in den funktionalen Bereichen zu Konkurrenz

funktionale Bereiche	n	k. A.	Mittelwert <sup>98</sup>	Standardabweichung
Absatz	88	6	2,89	0,95
Beschaffung	87	7	2,51	1,01
Finanzen	86	8	2,73	0,78
F.&E.	81	13	2,54	0,81
Marketing	88	6	2,82	0,97
Personal	88	6	2,35	0,94
Produktion	86	8	2,83	0,92
Wachstum	86	8	2,73	0,9
Controlling	87	7	2,53	0,9

Quelle: Eigene Darstellung

Im Durchschnitt bestehen in allen funktionalen Bereichen mittlere Unterschiede zur Konkurrenz. Lediglich im Personalbereich liegt der Mittelwert unter 2,5 und damit bestehen nur geringe Unterschiede zur Konkurrenz. Daher kann keine allgemeingültige Bereichspositionierung für KMU festgestellt werden. Analysiert man die Positionierung in den einzelnen funktionalen Bereichen auf Zusammenhänge zu den Strategiewerten [sic] so zeigt sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 22):

<sup>97</sup> vgl. Porter, M. E. (2008), S. 51-52

<sup>98</sup> Dabei wurde folgende Skala verwendet: 1 = kein Unterschied, 2 = geringer Unterschied, 3 = mittlerer Unterschied, 4 = starker Unterschied.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Im Literaturverzeichnis von Mfk existiert ein Eintrag für "Porter, M (2009)", für die hier angegebene Referenz "Porter, M.E. (2008)" ist dort kein Eintrag zu finden.

Die Daten in der Tabelle in Mfk sind identisch mit denen der Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 148]

Die Frage, wie sich das eigene Unternehmen in den funktionalen Bereichen von der Konkurrenz unterscheidet, setzt einen gewissen Informationsstand über die Konkurrenz voraus. Mit Abstand zu den übrigen Bereichen wissen die Unternehmen über die Controllingaktivitäten ihrer Konkurrenz am wenigsten. 16,1 % der Unternehmen wissen nicht, wie sie sich im Controlling von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Es folgen die Bereiche Finanzen (9,3 % der Unternehmen), F.&E. (8,6 %), Marketing (6,8 %), Wachstum (5,9 %), Absatz (5,7 %), Beschaffung (5,7 %), Personal (4,5 %) und Produktion (2,3 %). Dazu ist anzumerken, dass der Controllingbereich ohnehin unternehmensindividuell ausgerichtet werden sollte und folglich keine großen strategischen Differenzierungspotentiale bietet.

Bezüglich der Eigeneinschätzung des Unterschiedes zur Konkurrenz ergab sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 75):

Tabelle 75: durchschnittliche Unterschiede in den funktionalen Bereichen zu Konkurrenz

funktionale Bereiche	n	k. A.	Mittelwert <sup>300</sup>	Standardabweichung
Absatz	88	6	2,89	0,95
Beschaffung	87	7	2,51	1,01
Finanzen	86	8	2,73	0,78
F.&E.	81	13	2,54	0,81
Marketing	88	6	2,82	0,97
Personal	88	6	2,35	0,94
Produktion	86	8	2,83	0,92
Wachstum	86	8	2,73	0,9
Controlling	87	7	2,53	0,9

Quelle: Eigene Darstellung

Im Durchschnitt bestehen in allen funktionalen Bereichen mittlere Unterschiede zur Konkurrenz. Lediglich im Personalbereich liegt der Mittelwert unter 2,5 und damit bestehen nur geringe Unterschiede zur Konkurrenz. Daher kann keine allgemeingültige Bereichspositionierung für KMU festgestellt werden.

<sup>300</sup> Dabei wurde folgende Skala verwendet: 1 = kein Unterschied, 2 = geringer Unterschied, 3 = mittlerer Unterschied, 4 = starker Unterschied.

[Seite 149]

Analysiert man die Positionierung in den einzelnen funktionalen Bereichen auf Zusammenhänge zu den Strategiewerten [sic] so zeigt sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 76):

Komplettplagiat

Untersuchte Arbeit:  
Seite: 76, Zeilen: 1 ff. (Tab. part.)

Quelle: Weseloh 2004

Seite(n): 149, Zeilen: Tab. part.; Text nach Tab.

Tabelle 22: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen

Unterschied zur Konkurrenz in den Bereichen		SW <sub>gesamt</sub>	SW <sub>US</sub>	SW <sub>UP</sub>	SW <sub>F&amp;E</sub>	SW <sub>UGP</sub>
Absatz	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	88	88	88	88	88
Beschaffung	Spearman	0,048	0,048	0,026	-0,069	0,087
	sig.	0,648	0,689	0	0,524	0,423
	n	87	87	87	87	87
Finanzen	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	82	82	82	82	82
F.&E.	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	81	81	81	81	81
Marketing	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,232	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	71	71	71	71	71
Personal	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,389	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	76	76	76	76	76
Produktion	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,542	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	86	86	86	86	86
Wachstum	Spearman	0,099	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,534	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	84	84	84	84	84
Controlling	Spearman	0,071	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,054	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	83	83	83	83	83

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Alle signifikanten Zusammenhänge sind positiv. Daraus ist zu schließen, dass sich stärker strategisch verhaltende Unternehmen in den funktionalen Bereichen auch stärker positionieren bzw. von der Konkurrenz unterscheiden als sich weniger strategisch verhaltende Unternehmen. In den funktionalen Bereichen des betrieblichen Leistungsprozesses (Beschaffung, Produktion und Absatz) und im Finanzbereich können keine Zusammenhänge zwischen der Positionierung und dem strategischen Verhalten festgestellt werden.

Sowohl Strategen als auch Nichtstrategen unterscheiden sich in diesen Bereichen gleichermaßen von ihrer Konkurrenz. Sich strategisch verhaltende Unternehmen unterscheiden sich vor allem in den Bereichen Wachstum, Controlling, F.&E., Personal und eingeschränkt auch im Bereich Marketing von der Konkurrenz.]

Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die Kategorisierung als Komplettplagiat basiert nur auf den Text, die Tabelle weist veränderte Werte auf. Die Daten aus "Absatz" und teilweise auch aus "Beschaffung" stimmen in den Tabellen überein.

Auffällig sind sich wiederholende Zahlenwerte/Muster innerhalb der Tabelle 22, die hier hervorgehoben sind:

Tabelle 76: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen

Unterschied zur Konkurrenz in den Bereichen		SW <sub>gesamt</sub>	SW <sub>US</sub>	SW <sub>UP</sub>	SW <sub>F&amp;E</sub>	SW <sub>UGP</sub>
Absatz	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	88	88	88	88	88
Beschaffung	Spearman	0,048	0,026	0,046	-0,069	0,087
	sig.	0,658	0,808	0,671	0,524	0,423
	n	87	87	87	87	87
Finanzen	Spearman	0,040	-0,120	0,147	0,155	0,113
	sig.	0,716	0,271	0,176	0,154	0,298
	n	86	86	86	86	86
F.&E.	Spearman	<b>0,262*</b>	0,082	<b>0,267*</b>	<b>0,337**</b>	0,125
	sig.	<b>0,018</b>	0,465	<b>0,016</b>	<b>0,002</b>	0,267
	n	<b>81</b>	81	<b>81</b>	<b>81</b>	81
Marketing	Spearman	0,208	<b>0,251*</b>	0,110	0,127	0,036
	sig.	0,052	<b>0,018</b>	0,307	0,239	0,740
	n	88	<b>88</b>	88	88	88
Personal	Spearman	<b>0,244*</b>	0,104	<b>0,258*</b>	0,205	<b>0,214*</b>
	sig.	<b>0,022</b>	0,335	<b>0,015</b>	0,056	<b>0,045</b>
	n	<b>88</b>	88	<b>88</b>	88	<b>88</b>
Produktion	Spearman	0,029	-0,003	0,071	0,135	-0,026
	sig.	0,788	0,979	0,514	0,215	0,809
	n	86	86	86	86	86
Wachstum	Spearman	<b>0,360**</b>	<b>0,229*</b>	<b>0,306**</b>	<b>0,353**</b>	0,193
	sig.	<b>0,001</b>	<b>0,034</b>	<b>0,004</b>	<b>0,001</b>	0,075
	n	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	86
Controlling	Spearman	<b>0,266*</b>	0,114	<b>0,296**</b>	<b>0,305**</b>	0,204
	sig.	<b>0,013</b>	0,291	<b>0,005</b>	<b>0,004</b>	0,059
	n	<b>87</b>	87	<b>87</b>	<b>87</b>	87

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Alle signifikanten Zusammenhänge sind positiv. Daraus ist zu schließen, dass sich stärker strategisch verhaltende Unternehmen in den funktionalen Bereichen auch stärker positionieren bzw. von der Konkurrenz unterscheiden als sich weniger strategisch verhaltende Unternehmen. In den funktionalen Bereichen des betrieblichen Leistungsprozesses (Beschaffung, Produktion und Absatz) und im Finanzbereich können keine Zusammenhänge zwischen der Positionierung und dem strategischen Verhalten festgestellt werden. Sowohl Strategen als auch Nichtstrategen unterscheiden sich in diesen Bereichen gleichermaßen von ihrer Konkurrenz. Sich strategisch verhaltende Unternehmen unterscheiden sich vor allem in den Bereichen Wachstum, Controlling, F.&E., Personal und eingeschränkt auch im Bereich Marketing von der Konkurrenz.



Unterschied zur Konkurrenz in den Bereichen		SW <sub>gesamt</sub>	SW <sub>US</sub>	SW <sub>UP</sub>	SW <sub>FBP</sub>	SW <sub>UGP</sub>
Absatz	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,389	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	88	88	88	88	88
Beschaffung	Spearman	0,048	0,048	0,026	-0,069	0,087
	sig.	0,648	0,689	0,524	0,423	
	n	87	87	87	87	87
Finanzen	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,389	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	82	82	82	82	82
F.&E.	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,389	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	81	81	81	81	81
Marketing	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,232	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	71	71	71	71	71
Personal	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,389	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	76	76	76	76	76
Produktion	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,542	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	86	86	86	86	86
Wachstum	Spearman	0,099	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,534	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	84	84	84	84	84
Controlling	Spearman	0,071	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,054	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	83	83	83	83	83

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Siehe auch: [Mfk/Fragment 078 01](#)

Fortsetzung von Vorseite. Fortsetzung auf Folgeseite.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 77, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 149, 150, Zeilen: 149: 10 ff.; 150: S. 1 ff.**

[Sich strategisch verhaltende Unternehmen] unterscheiden sich vor allem in den Bereichen Wachstum, Controlling, F.&E., Personal und eingeschränkt auch im Bereich Marketing von der Konkurrenz.

Auf die inhaltlichen Unterschiede in den einzelnen Bereichen zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen. Wie „bewusst“ eine Positionierung in den jeweiligen funktionalen Bereichen vorgenommen wird, kann man u.a. daran erkennen, ob in der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie schon Vorgaben über die Ausgestaltung und Ausrichtung der Bereichsaktivitäten gemacht werden.

Für die Stichprobe ergab sich diesbezüglich folgendes Ergebnis: Die häufigsten Vorgaben werden in dem Bereich Produktion (80 % der Unternehmen) gemacht. Gefolgt von den Bereichen Absatz (74,1 %), Wachstum (71,8 %), Beschaffung (70,2 %), Marketing (69,4 %), Personal (69,4 %), F.&E. (62,2 %), Finanzen (61,9 %) und Controlling (50 %). Die Rangfolge birgt einige Auffälligkeiten. So werden die meisten Vorgaben bezüglich des betrieblichen Leistungsprozesses (Beschaffung, Produktion und Absatz) gemacht.

Alle drei Bereiche befinden sich, neben Wachstum, unter den vier häufigsten Bereichen. Relativ abgeschlagen auf dem untersten Rang befindet sich das Controlling. Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass geringe Erfahrungen mit dem in KMU des Maschinen- und Anlagenbau noch relativ neuen Bereich des Controllings dazu beitragen, dass noch keine Controlling-Maßnahmen konkret in der Unternehmenspolitik festgehalten werden.

In der folgenden Tabelle 23 wird dargestellt, wie detailliert die Vorgaben zu den funktionalen Bereichen in der Unternehmensstrategie sind.

**Tabelle 23:** Detailliertheit der Vorgaben zu den funktionalen Bereichen in der Unternehmensstrategie/-politik

funktionale Bereiche	n	k. A.	Mittelwert <sup>99</sup>	Standardabweichung
Absatz	85	9	1,06	0,761
Beschaffung	84	10	0,87	0,673
Finanzen	84	10	0,88	0,798
F.&E.	82	12	0,74	0,663
Marketing	85	9	0,93	0,737
Personal	85	9	0,87	0,686
Produktion	85	9	1,02	0,654
Wachstum	85	9	0,93	0,704

[...]

<sup>99</sup> Dabei wurde folgende Skala verwendet: 0 = keine Vorgaben, 1 = grobe Vorgaben, 2 = detaillierte Vorgaben

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Die Werte in der Tabelle in Mfk stimmen mit denen in der Quelle überein.

Fortsetzung von Vorseite. Tabelle 23 wird auf S. 78 fortgesetzt.

[Seite 149]

Sich strategisch verhaltende Unternehmen unterscheiden sich vor allem in den Bereichen Wachstum, Controlling, F.&E., Personal und eingeschränkt auch im Bereich Marketing von der Konkurrenz. Auf die inhaltlichen Unterschiede in den einzelnen Bereichen

[Seite 150]

zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

Wie „bewusst“ eine Positionierung in den jeweiligen funktionalen Bereichen vorgenommen wird, kann man u.a. daran erkennen, ob in der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie schon Vorgaben über die Ausgestaltung und Ausrichtung der Bereichsaktivitäten gemacht werden. Für die Stichprobe ergab sich diesbezüglich folgendes Ergebnis: Die häufigsten Vorgaben werden in dem Bereich Produktion (80 % der Unternehmen) gemacht. Gefolgt von den Bereichen Absatz (74,1 %), Wachstum (71,8 %), Beschaffung (70,2 %), Marketing (69,4 %), Personal (69,4 %), F.&E. (62,2 %), Finanzen (61,9 %) und Controlling (50 %). Die Rangfolge birgt einige Auffälligkeiten. So werden die meisten Vorgaben bezüglich des betrieblichen Leistungsprozesses (Beschaffung, Produktion und Absatz) gemacht. Alle drei Bereiche befinden sich, neben Wachstum, unter den vier häufigsten Bereichen. Relativ abgeschlagen auf dem untersten Rang befindet sich das Controlling. Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass geringe Erfahrungen mit dem in KMU der Ernährungsindustrie noch relativ neuen Bereich des Controllings dazu beitragen, dass noch keine Controllingmaßnahmen konkret in der Unternehmenspolitik festgehalten werden.<sup>301</sup>

In der folgenden Tabelle 77 wird dargestellt, wie detailliert die Vorgaben zu den funktionalen Bereichen in der Unternehmensstrategie sind.

**Tabelle 77:** Detailliertheit der Vorgaben zu den funktionalen Bereichen in der Unternehmensstrategie/-politik

funktionale Bereiche	n	k. A.	Mittelwert <sup>302</sup>	Standardabweichung
Absatz	85	9	1,06	0,761
Beschaffung	84	10	0,87	0,673
Finanzen	84	10	0,88	0,798
F.&E.	82	12	0,74	0,663
Marketing	85	9	0,93	0,737
Personal	85	9	0,87	0,686
Produktion	85	9	1,02	0,654
Wachstum	85	9	0,93	0,704
Controlling	84	10	0,68	0,763

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>301</sup> Zum Anwendungsstand der Controllinginstrumente siehe die BSC-Diskussion im Anhang 4.

<sup>302</sup> Dabei wurde folgende Skala verwendet: 0 = keine Vorgaben, 1 = grobe Vorgaben, 2 = detaillierte Vorgaben

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**

**Seite: 78, Zeilen: 1 ff. (Tab. 24 part.)**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 150, 151, Zeilen: 150: letzter Absatz; 151: 1 ff.**

Controlling 84 10 0,68 0,763

[Seite 150]

Quelle: Eigene Darstellung

[...]

Im Durchschnitt machen KMU für alle funktionalen Bereiche grobe Vorgaben. Dabei weisen die funktionalen Bereiche Absatz und Produktion den höchsten Mittelwert und der Bereich Controlling den niedrigsten Mittelwert auf. Zudem existiert in allen Bereichen eine nicht unerhebliche Streuung um den Mittelwert.

Controlling 84 10 0,68 0,763

Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse, inwieweit sich mehr strategisch von sich weniger strategisch verhaltenden Unternehmen hinsichtlich der Detailliertheit der Vorgaben in den funktionalen Bereichen unterscheiden, ergab folgendes Ergebnis:

Im Durchschnitt machen KMU für alle funktionalen Bereiche grobe Vorgaben. Dabei weisen die funktionalen Bereiche Absatz und Produktion den höchsten Mittelwert und der Bereich Controlling den niedrigsten Mittelwert auf. Zudem existiert in allen Bereichen eine nicht unerhebliche Streuung um den Mittelwert. Die Analyse, inwieweit sich mehr strategisch von

Tabelle 24: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und der Detailliertheit der Vorgaben über die Ausgestaltung der funktionalen Bereiche

[Seite 151]

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW <sub>gesamt</sub>	SW <sub>US</sub>	SW <sub>UP</sub>	SW <sub>F&amp;P</sub>	SW <sub>UGP</sub>
Absatz	Spearman	0,421***	0,216*	0,404***	0,419**	0,303**
	sig.	0,000	0,047	0,000	0,000	0,005
	n	85	85	85	85	85
Beschaffung	Spearman	0,048	0,048	0,026	-0,069	0,087
	sig.	0,648	0,689	0,	0,524	0,423
	n	87	87	87	87	87
Finanzen	Spearman	0,344**	0,019	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	82	82	82	82	82
F.&E.	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	81	81	81	81	81
Marketing	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,232	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	71	71	71	71	71
Personal	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,389	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	76	76	76	76	76
Produktion	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,542	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	86	86	86	86	86
Wachstum	Spearman	0,099	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,534	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	84	84	84	84	84
Controlling	Spearman	0,071	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,054	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	83	83	83	83	83

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

sich weniger strategisch verhaltenden Unternehmen hinsichtlich der Detailliertheit der Vorgaben in den funktionalen Bereichen unterscheiden, ergab folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 78):

Tabelle 78: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und der Detailliertheit der Vorgaben über die Ausgestaltung der funktionalen Bereiche

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW <sub>gesamt</sub>	SW <sub>US</sub>	SW <sub>UP</sub>	SW <sub>F&amp;P</sub>	SW <sub>UGP</sub>
Absatz	Spearman	0,421**	0,216*	0,404**	0,419**	0,303**
	sig.	0,000	0,047	0,000	0,000	0,005
	n	85	85	85	85	85
Beschaffung	Spearman	0,149	0,142	0,088	0,217*	-0,012
	sig.	0,176	0,197	0,427	0,048	0,912
	n	84	84	84	84	84
Finanzen	Spearman	0,344**	0,190	0,313**	0,387**	0,194
	sig.	0,001	0,084	0,004	0,000	0,077
	n	84	84	84	84	84
F.&E.	Spearman	0,236*	0,163	0,217	0,170	0,175
	sig.	0,033	0,144	0,050	0,128	0,115
	n	82	82	82	82	82
Marketing	Spearman	0,448**	0,177	0,445**	0,382**	0,393**
	sig.	0,000	0,105	0,000	0,000	0,000
	n	85	85	85	85	85
Personal	Spearman	0,234*	0,113	0,235*	0,284**	0,154
	sig.	0,031	0,302	0,030	0,008	0,158
	n	85	85	85	85	85
Produktion	Spearman	0,319**	0,250*	0,264*	0,324**	0,152
	sig.	0,003	0,021	0,015	0,002	0,166
	n	85	85	85	85	85
Wachstum	Spearman	0,471**	0,237*	0,481**	0,495**	0,368**
	sig.	0,000	0,029	0,000	0,000	0,001
	n	85	85	85	85	85
Controlling	Spearman	0,304**	0,110	0,293**	0,180	0,306**
	sig.	0,005	0,319	0,007	0,101	0,005
	n	84	84	84	84	84

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: eigene Darstellung

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die Daten für den Bereich "Absatz" stimmen zwischen den Tabellen in Mfk und Quelle überein.

Auffällig sind sich wiederholende Zahlenwerte/Muster innerhalb der Tabelle 24, die hier hervorgehoben sind:

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW <sub>gesamt</sub>	SW <sub>US</sub>	SW <sub>UP</sub>	SW <sub>FBP</sub>	SW <sub>UGP</sub>
Absatz	Spearman	0,421***	0,216*	0,404***	0,419**	0,303**
	sig.	0,000	0,047	0,000	0,000	0,005
	n	85	85	85	85	85
Beschaffung	Spearman	0,048	0,048	0,026	-0,069	0,087
	sig.	0,648	0,689	0,	0,524	0,423
	n	87	87	87	87	87
Finanzen	Spearman	0,344**	0,019	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	82	82	82	82	82
F.&E.	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	81	81	81	81	81
Marketing	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,232	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	71	71	71	71	71
Personal	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,389	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	76	76	76	76	76
Produktion	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,542	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	86	86	86	86	86
Wachstum	Spearman	0,099	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,534	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	84	84	84	84	84
Controlling	Spearman	0,071	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,054	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	83	83	83	83	83

\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \* = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Siehe auch: [Mfk/Fragment 076 01](#)

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

## Verschleierung

### Untersuchte Arbeit:

Seite: 79, Zeilen: 1 ff.

Alle signifikanten Zusammenhänge sind positiv. Bis auf den Bereich Beschaffung bestehen für alle funktionalen Unternehmensbereiche signifikante Zusammenhänge. Somit nimmt mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens auch die Detailliertheit der Vorgaben zu. Zur Positionierung der KMU des Maschinen- und Anlagenbau kann festgehalten werden, dass Unternehmen, die sich stärker strategisch verhalten sich auch stärker von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Dieser Unterschied ist „bewusst“, da mit zunehmendem strategischem Verhalten Vorgaben in der Unternehmenspolitik gemacht werden. Allerdings bleibt anzumerken, dass in den Bereichen Vorgaben gemacht werden, in denen sich die Unternehmen weniger von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Dieses ist aus dem Verständnis einer strategischen Positionierung, die darauf abzielt sich von der Konkurrenz zu differenzieren, widersinnig.

#### 5.1.5 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen

In diesem Kapitel wird untersucht, hinsichtlich welcher Ausprägungen in den funktionalen Bereichen Unterschiede zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen bestehen bzw. in welchen Ausprägungen keine Unterschiede nachzuweisen sind. Dabei werden zunächst alle untersuchten Variablen genannt und anschließend die Variablen mit signifikanten Zusammenhängen zum strategischen Verhalten beschrieben.

#### Marketing

Im Marketingbereich sind die Existenz einer Marketingabteilung, die Sortimentsbreite, die Sortimentstiefe, die Produktqualität, das Preisniveau, die Werbeausgaben und die Art der Preisgestaltung auf ihre Zusammenhänge zur Ausprägung des strategischen Verhaltens hin untersucht worden. Dabei zeigen sich positive Zusammenhänge hinsichtlich der Existenz einer Marketingabteilung, der Selbsteinschätzung zur Höhe der Produktqualität und hinsichtlich der Höhe der Werbeausgaben. Stärker strategisch verhaltende Unternehmen verfügen im Vergleich häufiger über eine Marketingabteilung und geben auch mehr für Werbung aus als andere Unternehmen. Damit ist das klassische Marketing, verstanden als [Absatzförderung, bei sich strategisch verhaltenden Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt.]

#### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

### Quelle: Weseloh 2004

Seite(n): 151, 152, 154, Zeilen: 151: Text nach Tab.; 152: 1f.; 154: 1 ff.

[Seite 151]

Alle signifikanten Zusammenhänge sind positiv. Bis auf den Bereich Beschaffung bestehen für alle funktionalen Unternehmensbereiche signifikante Zusammenhänge zwischen dem  $SW_{gesamt}$  und der Detailliertheit der bereichsbezogenen Vorgaben. Somit nimmt mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens auch die Detailliertheit der Vorgaben zu.

Zur Positionierung der KMU der Ernährungsindustrie kann festgehalten werden, dass Unternehmen, die sich stärker strategisch verhalten sich auch stärker von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Dieser Unterschied ist „bewusst“, da mit zunehmendem strategischem Verhalten detailliertere Vorgaben in der Unternehmenspolitik gemacht werden. Allerdings bleibt anzumerken, dass gerade in den Bereichen detailliertere Vorgaben gemacht werden, in denen sich die Unternehmen weniger von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Dieses ist aus dem

[Seite 152]

Verständnis einer strategischen Positionierung, die darauf abzielt sich von der Konkurrenz zu differenzieren, widersinnig.

[Seite 154]

#### 5.2.3.3 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen

In diesem Kapitel wird untersucht, hinsichtlich welcher Ausprägungen in den funktionalen Bereichen Unterschiede zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen bestehen bzw. in welchen Ausprägungen keine Unterschiede nachzuweisen sind. Dabei werden zunächst alle untersuchten Variablen genannt und anschließend die Variablen mit signifikanten Zusammenhängen zum strategischen Verhalten beschrieben.

#### Marketing

Im Marketingbereich sind die Existenz einer Marketingabteilung, die Sortimentsbreite, die Sortimentstiefe, die Produktqualität, das Preisniveau, die Werbeausgaben und die Art der Preisgestaltung auf ihre Zusammenhänge zur Ausprägung des strategischen Verhaltens hin untersucht worden. Dabei zeigen sich positive Zusammenhänge hinsichtlich der Existenz einer Marketingabteilung, der Selbsteinschätzung zur Höhe der Produktqualität und hinsichtlich der Höhe der Werbeausgaben (siehe Tabelle 80). Stärker strategisch verhaltende Unternehmen verfügen im Vergleich häufiger über eine Marketingabteilung und geben auch mehr für Werbung aus als andere Unternehmen. Damit ist das klassische Marketing, verstanden als Absatzförderung, bei sich strategisch verhaltenden Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt.

**Komplettplagiat****Untersuchte Arbeit:****Seite: 80, Zeilen: 1 ff.**

[Damit ist das klassische Marketing, verstanden als] Absatzförderung, bei sich strategisch verhaltenden Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt. Der Zusammenhang zur Höhe der Produktqualität ist dagegen etwas schwächer. Trotzdem zeigt sich, dass sich strategisch verhaltende Unternehmen die eigene Produktqualität höher einstufen. Damit ist der Qualitätsaspekt in sich strategisch verhaltenden Unternehmen besonders stark ausgeprägt.

**F.&E.**

Im Bereich F.&E. sind das Betreiben von F.&E., der Anteil des Umsatzes, der für F.&E. ausgegeben wird, und die Ausrichtung der F.&E. auf ihre Zusammenhänge mit den Strategiewerten hin untersucht worden. Dabei gab es lediglich eine schwache positive Korrelation zwischen dem SWUS und dem Betreiben von F.&E. Insgesamt kann in der Stichprobe kein wesentlicher Unterschied im F.&E.-Verhalten zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen festgestellt werden.

**Finanzen**

Zur Finanzierung sind die Finanzierungsquellen sowohl insgesamt über Fremdkapital oder Eigenkapital als auch die Bedeutungsbeimessung der einzelnen Eigen- und Fremdkapitalbeschaffungsquellen und die Fristigkeit des Fremdkapitals auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Eine signifikante Beziehung besteht lediglich hinsichtlich der Bedeutungsbeimessung der Fremdkapitalbeschaffung durch Leasing. Sich stärker strategisch [sic] verhaltende Unternehmen messen dem Leasing eine höhere Bedeutung bei. Leasing ist eine relativ neue Form der Fremdkapitalbeschaffung. Ob aus diesem Zusammenhang darauf geschlossen werden kann, dass Neuerungen von Strategen schneller adaptiert werden, ist fraglich.

**Beschaffung**

Bei der Beschaffung sind die Entfernungen bei den Materialbezügen und Dienstleistungen, die Beschaffungswege (direkte oder indirekte Beschaffung), die Anzahl der Handelspartner, die Art der Anlieferung, die Abschließung von langfristigen Verträgen bzw. kooperativen Beziehungen mit den wichtigsten Zulieferern und der Bezug von Halbfabrikaten oder fertiger Handelsware auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Copy-and-Paste-Fehler: typografisch falscher Zeilenumbruch in Zeile 19 nach "Sich stärker strategisch" - an dieser Stelle ist auch ein Zeilenumbruch in der Quelle, S. 155.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

**Quelle: Weseloh 2004****Seite(n): 154, 155, 156, Zeilen: 154: 16 ff.; 155: 1 ff.; 156: 1 ff.**

[Seite 154]

Damit ist das klassische Marketing, verstanden als Absatzförderung, bei sich strategisch verhaltenden Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt. Der Zusammenhang zur Höhe der Produktqualität ist dagegen etwas schwächer. Trotzdem zeigt sich, dass sich strategisch verhaltende Unternehmen die eigene Produktqualität höher einstufen. Damit ist der Qualitätsaspekt in sich strategisch verhaltenden Unternehmen besonders stark ausgeprägt.

[Seite 155]

**F.&E.**

Im Bereich F.&E. sind das Betreiben von F.&E., der Anteil des Umsatzes, der für F.&E. ausgegeben wird, und die Ausrichtung der F.&E. auf ihre Zusammenhänge mit den Strategiewerten hin untersucht worden. Dabei gab es lediglich eine schwache positive Korrelation zwischen dem SW<sub>US</sub> und dem Betreiben von F.&E. (siehe Tabelle 81). Insgesamt kann in der Stichprobe kein wesentlicher Unterschied im F.&E.-Verhalten zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen festgestellt werden.

[...]

**Finanzen**

Zur Finanzierung sind die Finanzierungsquellen sowohl insgesamt über Fremdkapital oder Eigenkapital als auch die Bedeutungsbeimessung der einzelnen in Kapitel 5.2.2.3 aufgeführten Eigen- und Fremdkapitalbeschaffungsquellen und die Fristigkeit des Fremdkapitals auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Eine signifikante Beziehung besteht lediglich hinsichtlich der Bedeutungsbeimessung der Fremdkapitalbeschaffung durch Leasing (siehe Tabelle 82). Sich stärker strategisch verhaltende Unternehmen messen dem Leasing eine höhere Bedeutung bei. Leasing ist eine relativ neue Form der Fremdkapitalbeschaffung. Ob aus diesem Zusammenhang darauf geschlossen werden kann, dass Neuerungen von Strategen schneller adaptiert werden, ist fraglich.

[Seite 156]

**Beschaffung**

Bei der Beschaffung sind die Entfernungen bei den Materialbezügen und Dienstleistungen, die Beschaffungswege (direkte oder indirekte Beschaffung), die Anzahl der Handelspartner, die Art der Anlieferung, die Abschließung von langfristigen Verträgen bzw. kooperativen Beziehungen mit den wichtigsten Zulieferern und der Bezug von Halbfabrikaten oder fertiger Handelsware auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden.

## Komplettplagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 81, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 156, Zeilen: 156: 7 ff.; 157: 1 ff.**

Dabei zeigt sich eine hochsignifikante positive Korrelation zwischen dem Ausmaß des strategischen Verhaltens und dem Eingehen von kooperativen Beziehungen bzw. Verträgen mit den wichtigsten Abnehmern. Unternehmen, die sich stärker strategisch verhalten, sichern die Beschaffungsseite längerfristig ab. Die Beziehung von Halbfabrikaten oder fertiger Handelsware ist lediglich mit dem Strategiewert des Unternehmensgesamtplans signifikant korreliert. Zwischen dem strategischen Verhalten und diesem Aspekt der Beschaffung besteht keine eindeutige Beziehung.

**Produktion**

Im Bereich Produktion sind die Anzahl der Produktionsstätten, deren Spezialisierung, der für die Hauptprodukte eingesetzte Fertigungstyp, der Anteil von End- und Zwischenprodukten und der Handelsmarkenanteil hinsichtlich ihrer Zusammenhänge zu den Strategiewerten analysiert worden. Allein zwischen der Abstufung, ob eine bzw. mehrere Produktionsstätten existieren, und dem Strategiewert besteht ein schwacher, positiver Zusammenhang.

**Absatz**

Hinsichtlich des Bereiches Absatz sind die Anteile der in Kapitel 5.2.2.6 [sic] genannten Absatzkanäle, die Absatzanteile auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt sowie deren zukünftige Einschätzung und der Umsatzanteil, der auf die wichtigsten Abnehmer fällt, auf ihre Zusammenhänge zu den Strategiewerten hin untersucht worden. Zusammenhänge zum [sic] Bestehen [sic] zu keinem der Absatzkriterien. Es liegt eine schwach positive Korrelation zwischen dem SWUS und dem Absatzanteil über den Großhandel vor.

Weiter besteht zwischen dem Absatzanteil auf dem regionalen Markt [sic] eine negative Korrelation. Unternehmen, die im Verhältnis größere Anteile auf einem regionalen Markt absetzen, weisen relativ weniger strategische Kriterien auf. Hingegen ist eine positive Korrelation zwischen der zukünftigen Entwicklungstendenz auf dem regionalen Markt und dem SWUP festgestellt worden. Dazu ist anzumerken, dass die Antwortzahl, die in die Korrelationsberechnung eingeflossen ist, erheblich kleiner ist. Von den Unternehmen, die sich zu den zukünftigen Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt geäußert haben, sind es die Unternehmen mit einem höheren Strategiewert, die diesem Markt eine wachsende Tendenz beimessen.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Enthält Copy-and-Paste-Übernahmefehler und -artefakte. Z.B.:

- Die Verweise auf die Tabellen wurden entfernt, der Verweis auf "Kapitel 5.2.2.6" wurde übersehen; es gibt kein "Kapitel 5.2.2.6" in der Arbeit von Mfk.
- Aus "Zusammenhänge zum SW<sub>gesamt</sub> bestehen zu keinem der Absatzkriterien (siehe Tabelle 85)." wird "Zusammenhänge zum [sic] Bestehen [sic] zu keinem der Absatzkriterien."

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 156]

Dabei zeigt sich eine hochsignifikante positive Korrelation zwischen dem Ausmaß des strategischen Verhaltens und dem Eingehen von kooperativen Beziehungen bzw. Verträgen mit den wichtigsten Abnehmern (siehe Tabelle 83). Unternehmen, die sich stärker strategisch verhalten, sichern die Beschaffungsseite längerfristig ab. Die Beziehung von Halbfabrikaten oder fertiger Handelsware ist lediglich mit dem Strategiewert des Unternehmensgesamtplans signifikant korreliert. Zwischen dem strategischen Verhalten und diesem Aspekt der Beschaffung besteht keine eindeutigen [sic] Beziehung.

[...]

**Produktion**

Im Bereich Produktion sind die Anzahl der Produktionsstätten, deren Spezialisierung, der für die Hauptprodukte eingesetzte Fertigungstyp, der Anteil von End- und Zwischenprodukten und der Handelsmarkenanteil hinsichtlich ihrer Zusammenhänge zu den Strategiewerten analysiert worden. Allein zwischen der Abstufung, ob eine bzw. mehrere Produktionsstätten existieren, und dem Strategiewert besteht ein schwacher, positiver Zusammenhang (siehe Tabelle 84). Dieser kann jedoch auch durch die Tatsache bedingt hervorgerufen sein, dass größere Unternehmen häufiger über mehrere Produktionsstätten verfügen.

[Seite 157]

**Absatz**

Hinsichtlich des Bereiches Absatz sind die Anteile der in Kapitel 5.2.2.6 genannten Absatzkanäle, die Absatzanteile auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt sowie deren zukünftige Einschätzung und der Umsatzanteil, der auf die wichtigsten Abnehmer fällt, auf ihre Zusammenhänge zu den Strategiewerten hin untersucht worden. Zusammenhänge zum SW<sub>gesamt</sub> bestehen zu keinem der Absatzkriterien (siehe Tabelle 85). Es liegt eine schwach positive Korrelation zwischen dem SW<sub>US</sub> und dem Absatzanteil über den Großhandel vor. Weiter besteht zwischen dem Absatzanteil auf dem regionalen Markt und dem SW<sub>US</sub> eine negative Korrelation. Unternehmen, die im Verhältnis größere Anteile auf einem regionalen Markt absetzen, weisen relativ weniger strategische Kriterien auf. Hingegen ist eine positive Korrelation zwischen der zukünftigen Entwicklungstendenz auf dem regionalen Markt und dem SW<sub>UP</sub> festgestellt worden. Dazu ist anzumerken, dass die Antwortzahl, die in die Korrelationsberechnung eingeflossen ist, erheblich kleiner ist. Von den Unternehmen, die sich zu den zukünftigen Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt geäußert haben, sind es die Unternehmen mit einem höheren Strategiewert, die diesem Markt eine wachsende Tendenz beimessen.

## KomplettPlagiat

Untersuchte Arbeit:

Seite: 82, Zeilen: 1 ff.

Quelle: Weseloh 2004

Seite(n): 158, 159, Zeilen: 158: 1 ff.; 159: 1 ff.

## Personal

Im Personalbereich sind die Personalstruktur, das Anstehen eines zukünftigen Qualifizierungsbedarfs, das Lohnniveau, das Anbieten von individuellen Leistungsanreizen und die Ausgestaltung der Einstellung und Beförderung auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Es bestehen weder signifikante Zusammenhänge zum  $SW_{gesamt}$  noch zu den Werten  $SW_{US}$  oder  $SW_{UP}$ . Erst in der dritten Strategiewertebene existieren positive Zusammenhänge zwischen der Höhe des  $SW_{FBP}$  und dem Beschäftigtenanteil im Management sowie auch bezüglich der Höhe des Lohnniveaus. Der  $SW_{UGP}$  ist positiv mit der Tendenz zur Einstellung und Beförderung von externen Bewerbern korreliert.

## Wachstum

Im Bereich Wachstum sind das bisherige Wachstum über Erwerb, Gründung und Fusion, die zukünftige Bedeutungsbeimessung der Wachstumsalternativen, Akquisition, Fusion und Investition und die unternehmensinterne Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategien von Ansoff auf ihre Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Der höchste signifikante Zusammenhang besteht zwischen der Bedeutungsbeimessung der Produktentwicklung und dem  $SW_{gesamt}$ . Mit zunehmendem strategischen Verhalten wird der Produktentwicklung eine eindeutig stärkere Bedeutung beigemessen.

Weiter weist die Marktentwicklung noch einen signifikanten positiven Zusammenhang zum  $SW_{US}$  auf. Zwischen der Ausprägung des strategischen Verhaltens und den Wachstumsstrategien Marktdurchdringung und Diversifikation bestehen überhaupt keine Abhängigkeiten. Des Weiteren existiert eine positive Korrelation zwischen dem  $SW_{gesamt}$  und dem bisherigen Wachstum über den Erwerb von Firmen. Unternehmen mit einem hohen Strategiewert haben in der Vergangenheit häufiger Firmen erworben als Unternehmen mit einem niedrigen Strategiewert. Dieses kann ein Zeichen für den Erfolg von strategischem Verhalten sein. Das vergangene Wachstum über mindestens eine Fusion ist mit dem  $SW_{US}$  und die zukünftige Bedeutung von Fusionen mit dem  $SW_{UP}$  positiv korreliert.

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 158]

## Personal

Im Personalbereich sind die Personalstruktur, das Anstehen eines zukünftigen Qualifizierungsbedarfs, das Lohnniveau, das Anbieten von individuellen Leistungsanreizen und die Ausgestaltung der Einstellung und Beförderung auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Es bestehen weder signifikante Zusammenhänge zum  $SW_{gesamt}$  noch zu den Werten  $SW_{US}$  oder  $SW_{UP}$ . Erst in der dritten Strategiewertebene existieren positive Zusammenhänge zwischen der Höhe des  $SW_{FBP}$  und dem Beschäftigtenanteil im Management sowie auch bezüglich der Höhe des Lohnniveaus. Der  $SW_{UGP}$  ist positiv mit der Tendenz zur Einstellung und Beförderung von externen Bewerbern korreliert (siehe Tabelle 86).

[...]

## Wachstum

Im Bereich Wachstum sind das bisherige Wachstum über Erwerb, Gründung und Fusion, die zukünftige Bedeutungsbeimessung der Wachstumsalternativen, Akquisition, Fusion und Investition und die unternehmensinterne Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategien von Ansoff auf ihre Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Der höchste signifikante Zusammenhang besteht zwischen der Bedeutungsbeimessung der Produktentwicklung und dem  $SW_{gesamt}$  (siehe Tabelle 87). Mit zunehmendem strategischen Verhalten wird der Produktentwicklung eine eindeutig stärkere Bedeutung beigemessen. Weiter weist die Marktentwicklung noch einen signifikanten positiven Zusammenhang zum  $SW_{US}$  auf. Zwischen der Ausprägung des strategischen Verhaltens und den Wachstumsstrategien Marktdurchdringung und Diversifikation bestehen überhaupt keine Abhängigkeiten. Des Weiteren existiert eine positive Korrelation zwischen dem  $SW_{gesamt}$  und dem bisherigen Wachstum über den Erwerb von Firmen. Unternehmen mit einem hohen

[Seite 159]

Strategiewert haben in der Vergangenheit häufiger Firmen erworben als Unternehmen mit einem niedrigen Strategiewert. Dieses kann ein Zeichen für den Erfolg von strategischem Verhalten sein. Das vergangene Wachstum über mindestens eine Fusion ist mit dem  $SW_{US}$  und die zukünftige Bedeutung von Fusionen mit dem  $SW_{UP}$  positiv korreliert.



## KomplettPlagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 83, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 159, 160, Zeilen: 159: 5 ff.; 160: 1 ff.**

**Controlling**

Bezüglich des Bereiches Controlling sind das Betreiben von Controlling, die Existenz eines Controllings bzw. einer Controlling-Abteilung und die Angliederung des Controllings an andere Unternehmensbereiche auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten analysiert worden. Dabei sind sowohl das Betreiben von Controlling, die Existenz eines eigenen Controllings und die Existenz einer eigenen Controlling-Abteilung signifikant positiv mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens korreliert. Controlling ist im Allgemeinen integrativ auf die Gesamtunternehmung bezogen.

Des Weiteren wird im Controlling häufig die Erreichung von Zielvorgaben überprüft. Die integrative Sichtweise, die Existenz von Zielen und die Planungen zur Erreichung dieser Ziele bzw. deren Überprüfung haben eindeutig strategischen Charakter. Aus diesen gleichgerichteten Begebenheiten lässt sich der positive Zusammenhang zwischen der Controlling-Aktivitäten und dem strategischen Verhalten erklären.

**5.1.6 Regressionsanalyse auf die Strategiewerte**

In den vorherigen Kapiteln wurden die bivariaten Zusammenhänge zwischen den errechneten Strategiewerten und den Kriterien zur Unternehmensstruktur sowie den Kriterien der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen analysiert. Im folgenden Kapitel werden zur Quantifizierung der Einflüsse mehrerer Variablen auf die Strategiewerte einige multiple lineare Regressionen geschätzt. Als abhängige Variable wird das strategische Verhalten, in Form der Strategiewerte, gewählt. Dabei wird jeweils eine lineare Regression für den  $SW_{gesamt}$ , den  $SW_{US}$  und den  $SW_{UP}$  gerechnet. Als unabhängige Variablen werden in den ersten drei Regressionen die Kriterien der Unternehmensstruktur eingesetzt und in den zweiten drei Regressionen die Kriterien zur Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche.

Die Anzahl der Kriterien aus den funktionalen Bereichen ist im Vergleich zu der Anzahl der Fälle sehr groß.<sup>100</sup> Deshalb [sic] werden nur die Variablen in die Regression einbezogen, die in der bivariaten Analyse schon signifikante Zusammenhänge zu mindestens einem der drei Strategiewerte aufgewiesen haben. Bei allen Regressionen wird das „Rückwärts“-Verfahren angewendet. Dies bedeutet, dass nach der Schätzung des Modells in einem iterativen [Verfahren jeweils die Variablen mit der schwächsten Signifikanz aus der Regressionsgleichung entnommen und die Schätzung erneut durchgeführt wird.]

<sup>100</sup> Die Berücksichtigung einer hohen Anzahl von Variablen kann durch die zunehmende Multikollinearität zu Problemen bei der Regressionsanalyse führen. Diese ist auf die systematischen Zusammenhänge zwischen den einbezogenen Variablen zurückzuführen.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung von der Folgeseite.

[Seite 159]

**Controlling**

Bezüglich des Bereiches Controlling sind das Betreiben von Controlling, die Existenz eines Controllings bzw. einer Controlling-Abteilung und die Angliederung des Controllings an andere Unternehmensbereiche auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten analysiert worden. Dabei sind sowohl das Betreiben von Controlling, die Existenz eines eigenen Controllings und die Existenz einer eigenen Controlling-Abteilung signifikant positiv mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens korreliert (siehe Tabelle 88). Controlling ist im Allgemeinen integrativ auf die Gesamtunternehmung bezogen. Des Weiteren wird im Controlling häufig die Erreichung von Zielvorgaben überprüft. Die integrative Sichtweise, die Existenz von Zielen und die Planungen zur Erreichung dieser Ziele bzw. deren Überprüfung haben eindeutig strategischen Charakter.<sup>305</sup> Aus diesen gleichgerichteten Begebenheiten lässt sich der positive Zusammenhang zwischen der Controllingaktivitäten und dem strategischen Verhalten erklären.

<sup>305</sup> vgl. dazu die strategischen Kriterien in Kapitel 3.1.

[Seite 160]

**5.2.3.4 Regressionsanalyse auf die Strategiewerte**

In den vorherigen Kapiteln wurden die bivariaten Zusammenhänge zwischen den errechneten Strategiewerten und den Kriterien zur Unternehmensstruktur sowie den Kriterien der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen analysiert. Im folgenden Kapitel werden zur Quantifizierung der Einflüsse mehrerer Variablen auf die Strategiewerte einige multiple lineare Regressionen geschätzt. Als abhängige Variable wird das strategische Verhalten, in Form der Strategiewerte, gewählt. Dabei wird jeweils eine lineare Regression für den  $SW_{gesamt}$ , den  $SW_{US}$  und den  $SW_{UP}$  gerechnet. Als unabhängige Variablen werden in den ersten drei Regressionen die Kriterien der Unternehmensstruktur eingesetzt und in den zweiten drei Regressionen die Kriterien zur Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche. Die Anzahl der Kriterien aus den funktionalen Bereichen ist im Vergleich zu der Anzahl der Fälle sehr groß.<sup>306</sup> Deshalb werden nur die Variablen in die Regression einbezogen, die in der bivariaten Analyse schon signifikante Zusammenhänge zu mindestens einem der drei Strategiewerte aufgewiesen haben.

Bei allen Regressionen wird das „Rückwärts“-Verfahren angewendet. Dies bedeutet, dass nach der Schätzung des Modells in einem iterativen Verfahren jeweils die Variablen mit der schwächsten Signifikanz aus der Regressionsgleichung entnommen und die Schätzung erneut durchgeführt wird.

<sup>306</sup> Die Berücksichtigung einer hohen Anzahl von Variablen kann durch die zunehmende Multikollinearität zu Problemen bei der Regressionsanalyse führen. Diese ist auf die systematischen Zusammenhänge zwischen den einbezogenen Variablen zurückzuführen.

**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 84, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 160, 161, Zeilen: 160: 15 ff.; 161: 1 ff.**

[Dies bedeutet, dass nach der Schätzung des Modells in einem iterativen] Verfahren jeweils die Variablen mit der schwächsten Signifikanz aus der Regressionsgleichung entnommen und die Schätzung erneut durchgeführt wird. Das Verfahren folgt dem Ziel der Sparsamkeit, indem die Variablen mit unerheblichem Einfluss auf den Regressanten entfernt werden.<sup>101</sup> Ein eventuell auftretender Informationsverlust wird dabei in Kauf genommen.

[Seite 160]  
 Dies bedeutet, dass nach der Schätzung des Modells in einem iterativen Verfahren jeweils die Variablen mit der schwächsten Signifikanz aus der Regressionsgleichung entnommen und die Schätzung erneut durchgeführt wird. Das Verfahren folgt dem Ziel der Sparsamkeit, indem die Variablen mit unerheblichem Einfluss auf den Regressanten entfernt werden.<sup>307</sup> Ein eventuell auftretender Informationsverlust wird dabei in Kauf genommen.

**5.1.6.1 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Strukturkriterien der Unternehmen**

<sup>307</sup> vgl. Chatterjee, S., Price, B. (1995), S. 75

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse, in Bezug auf die Kriterien zur Unternehmensstruktur, sind den folgenden drei Tabellen zu entnehmen. In der ersten Regressionsanalyse sind es sowohl im Modell 1 als auch nach Anwendung des „Rückwärts“- Verfahrens im Modell 2 drei Variablen, die den SW<sub>gesamt</sub> bestimmen. Die drei Variablen in Modell 2 liefern einen korrigierten Erklärungswert von 40,3 % der Streuung des SW<sub>gesamt</sub>.

[Seite 161]

**5.2.3.4.1 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Strukturkriterien der Unternehmen**

Tabelle 25: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SW<sub>gesamt</sub>

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β-Koeffizient	t-Wert	β-Koeffizient	t-Wert
Konstante	<b>7,296**</b>	2,206	<b>5,857***</b>	3,559
Unternehmensalter	-1,21	-1,089		
Mitarbeiter	0,148	0,928	<b>0,188*</b>	1,919
Anzahl Führungsebenen	-0,125	-1,003		
Führungskräfte in der GF	<b>0,226*</b>	1,895		
Führungskräfte in der 2. FE	0,011	0,070		
Umsatz	0,119	0,697		
Familienunternehmen	-0,103	-1,089		
Tochterunternehmen	-0,272	-1,472		
Einzelunternehmen	0,018	0,160		
Personengesellschaft	0,070	0,588		
Kapitalgesellschaft	-0,077	-0,588		
Genossenschaft	0,022	0,165		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	<b>-0,408**</b>	-2,288	<b>-0,351***</b>	-3,574
CR 10	0,096	0,517		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	<b>0,507***</b>	4,822	<b>0,513***</b>	5,256
<b>Gütemaße</b>	F	3,737	F	15,149
	R <sup>2</sup>	0,516***	R <sup>2</sup>	0,431***
	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,378***	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,403***
Anzahl	n	50	n	50

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse, in Bezug auf die Kriterien zur Unternehmensstruktur, sind den folgenden drei Tabellen 89, 90 und 91 zu entnehmen. In der ersten Regressionsanalyse sind es sowohl im Modell 1 als auch nach Anwendung des „Rückwärts“- Verfahrens im Modell 2 drei Variablen, die den SW<sub>gesamt</sub> bestimmen. Die drei Variablen in Modell 2 liefern einen korrigierten Erklärungswert von 40,3 % der Streuung des SW<sub>gesamt</sub> (siehe Tabelle 89).

Tabelle 89: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SW<sub>gesamt</sub>

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β-Koeffizient	t-Wert	β-Koeffizient	t-Wert
Konstante	<b>7,296**</b>	2,206	<b>5,857***</b>	3,559
Unternehmensalter	-1,21	-1,089		
Mitarbeiter	0,148	0,928	<b>0,188*</b>	1,919
Anzahl Führungsebenen	-0,125	-1,003		
Führungskräfte in der GF	<b>0,226*</b>	1,895		
Führungskräfte in der zweiten FE	0,011	0,070		
Umsatz	0,119	0,697		
Familienunternehmen	-0,103	-1,089		
Tochterunternehmen	-0,272	-1,472		
Einzelunternehmen	0,018	0,160		
Personengesellschaft	0,070	0,588		
Kapitalgesellschaft	-0,077	-0,588		
Genossenschaft	0,022	0,165		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	<b>-0,408**</b>	-2,288	<b>-0,351***</b>	-3,574
CR 10	0,096	0,517		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	<b>0,507***</b>	4,822	<b>0,513***</b>	5,256
<b>Gütemaße</b>	F	3,737	F	15,149
	R <sup>2</sup>	0,516***	R <sup>2</sup>	0,431***
	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,378***	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,403***
Anzahl	n	50	n	99

<sup>101</sup> vgl. Chatterjee, S., Price, B. (2011), The regression analysis, S. 75

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die von Mfk präsentierten Regressionsergebnisse sind bis auf den Unterschied in "Anzahl" (n = 50 vs. n = 99) identisch mit den Daten der Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 85, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 161, 162, Zeilen: 161: unterer Tabellentext; 162: 1 ff.**

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten  $\beta$ -Werte angegeben.  
 Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Gesamtstrategiewert  $SW_{gesamt}$ .

In der Regression auf den  $SW_{US}$  verbleiben nach der Eliminierung von elf Variablen vier Variablen, die einen korrigierten Erklärungswert von 29,9 % abdecken (siehe nachfolgende Tabelle).

Tabelle 26: **Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den  $SW_{US}$**

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert
Konstante	<b>5,536**</b>	2,565	<b>5,355***</b>	4,969
Unternehmensalter	-0,135	-1,124		
Mitarbeiter	<b>0,300*</b>	1,733	<b>0,353***</b>	3,264
Anzahl Führungsebenen	-0,121	-0,896		
Führungskräfte in der GF	0,128	0,989		
Führungskräfte in der 2. FE	0,037	0,225		
Umsatz	0,160	0,863		
Familienunternehmen	-0,136	0,646		
Tochterunternehmen	-0,292	-1,460	<b>0,296***</b>	-2,710
Einzelunternehmen	0,059	0,484		
Personengesellschaft	0,114	0,888		
Kapitalgesellschaft	-0,126	-0,888		
Genossenschaft	0,190	1,306		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	-0,300	-1,553	<b>-0,354***</b>	-3,327
CR 10	-0,044	-0,219		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	<b>0,202*</b>	1,769	<b>0,218***</b>	2,031
<b>Gütemaße</b>	F	2,651	F	7,720
	R <sup>2</sup>	0,431***	R <sup>2</sup>	0,344***
	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,268***	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,299***
Anzahl	n	50	n	50

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten  $\beta$ -Werte angegeben.  
 Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensstrategie  $SW_{US}$ .

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die von Mfk präsentierten Regressionsergebnisse sind bis auf den Unterschied in "Anzahl" (n = 50 vs. n = 99) identisch mit den Daten der Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 161]

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten  $\beta$ -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Gesamtstrategiewert  $SW_{gesamt}$ .

[Seite 162]

In der Regression auf den  $SW_{US}$  verbleiben nach der Eliminierung von elf Variablen vier Variablen, die einen korrigierten Erklärungswert von 29,9 % abdecken (siehe Tabelle 90).

Tabelle 90: **Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den  $SW_{US}$**

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert
Konstante	<b>5,536**</b>	2,565	<b>5,355***</b>	4,969
Unternehmensalter	-0,135	-1,124		
Mitarbeiter	<b>0,300*</b>	1,733	<b>0,353***</b>	3,264
Anzahl Führungsebenen	-0,121	-0,896		
Führungskräfte in der GF	0,128	0,989		
Führungskräfte in der zweiten FE	0,037	0,225		
Umsatz	0,160	0,863		
Familienunternehmen	0,136	0,646		
Tochterunternehmen	-0,292	-1,460	<b>-0,296***</b>	-2,710
Einzelunternehmen	0,059	0,484		
Personengesellschaft	0,114	0,888		
Kapitalgesellschaft	-0,126	-0,888		
Genossenschaft	0,190	1,306		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	-0,300	-1,553	<b>-0,354***</b>	-3,327
CR 10	-0,044	-0,219		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	<b>0,202*</b>	1,769	<b>0,218**</b>	2,031
<b>Gütemaße</b>	F	2,651	F	7,720
	R <sup>2</sup>	0,431***	R <sup>2</sup>	0,344***
	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,268***	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,299***
Anzahl	n	99	n	99

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten  $\beta$ -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensstrategie  $SW_{US}$ .

**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 86, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 163, Zeilen: 1 ff.**

Die Regression auf den SWUP zeigt sowohl nach dem „Einschluss“-Verfahren als auch nach Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens die gleichen drei externen Variablen als signifikant an. Im Modell 2 erklären sie 43,7 % der Streuung (siehe nachfolgende Tabelle).

Tabelle 27: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SWUP

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β-Koeffizient	t-Wert	β-Koeffizient	t-Wert
Konstante	1,760	0,780	-0,128	-0,121
Unternehmensalter	-0,058	-0,520		
Mitarbeiter	-0,048	-0,298		
Anzahl Führungsebenen	-0,077	-0,613		
Führungskräfte in der GF	<b>0,221*</b>	1,831	<b>0,240**</b>	2,505
Führungskräfte in der 2. FE	-0,017	-0,113		
Umsatz	0,034	0,196		
Familienunternehmen	-0,273	-1,390		
Tochterunternehmen	-0,142	-0,760		
Einzelunternehmen	-0,026	-0,229		
Personengesellschaft	0,001	0,012		
Kapitalgesellschaft	-0,002	-0,012		
Genossenschaft	-0,136	-1,006		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	<b>-0,336*</b>	-1,868	<b>-0,203**</b>	-2,139
CR 10	0,181	0,966		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	<b>0,570**</b>	5,374	<b>0,573***</b>	5,967
<b>Gütemaße</b>	F	3,601	F	17,295
	R <sup>2</sup>	0,507***	R <sup>2</sup>	0,464***
	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,366***	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,437***
Anzahl	n	50	n	50

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β-Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensplanung SWUP.

In allen drei Tabellen sind die Parameter sehr stabil, da sich die Werte nur relativ wenig verändern. Dies ist ein Hinweis auf eine geringe Multikollinearität. Die Ergebnisse der drei Schätzungen vermitteln ein einheitliches Bild. In allen drei Schätzungen wirken sich sowohl die allgemeine Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg von Unternehmen als auch die Branchenkonzentration signifikant auf die Strategiewerte aus. In jeder Regression ist ein Unternehmensgrößenkriterium signifikant.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die von Mfk präsentierten Regressionsergebnisse sind bis auf den Unterschied in "Anzahl" (n = 50 vs. n = 99) identisch mit den Daten der Quelle.

Fortsetzung von Vorseite. Fortsetzung auf Folgeseite.

Die Regression auf den SWUP zeigt sowohl nach dem „Einschluss“-Verfahren als auch nach Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens die gleichen drei externen Variablen als signifikant an. Im Modell 2 erklären sie 43,7 % der Streuung (siehe Tabelle 91).

Tabelle 91: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SWUP

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β-Koeffizient	t-Wert	β-Koeffizient	t-Wert
Konstante	1,760	0,780	-0,128	-0,121
Unternehmensalter	-0,058	-0,520		
Mitarbeiter	-0,048	-0,298		
Anzahl Führungsebenen	-0,077	-0,613		
Führungskräfte in der GF	<b>0,221*</b>	1,831	<b>0,240**</b>	2,505
Führungskräfte in der zweiten FE	-0,017	-0,113		
Umsatz	0,034	0,196		
Familienunternehmen	-0,273	-1,390		
Tochterunternehmen	-0,142	-0,760		
Einzelunternehmen	-0,026	-0,229		
Personengesellschaft	0,001	0,012		
Kapitalgesellschaft	-0,002	-0,012		
Genossenschaft	-0,136	-1,006		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	<b>-0,336*</b>	-1,868	<b>-0,203**</b>	-2,139
CR 10	0,181	0,966		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	<b>0,570***</b>	5,374	<b>0,573***</b>	5,967
<b>Gütemaße</b>	F	3,601	F	17,295
	R <sup>2</sup>	0,507***	R <sup>2</sup>	0,464***
	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,366***	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,437***
Anzahl	n	99	n	99

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β-Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensplanung SWUP.

In allen drei Tabellen sind die Parameter sehr stabil, da sich die Werte nur relativ wenig verändern. Dies ist ein Hinweis auf eine geringe Multikollinearität. Die Ergebnisse der drei Schätzungen vermitteln ein einheitliches Bild. In allen drei Schätzungen wirken sich sowohl die allgemeine Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg von Unternehmen als auch die Branchenkonzentration signifikant auf die Strategiewerte aus. In jeder Regression ist ein Unternehmensgrößenkriterium signifikant.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 87, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 163, 164, Zeilen: 163: 9 ff.; 164: 1 ff.**

Beim SW<sub>gesamt</sub> sind es im Modell 1 die Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung und in Modell 2 die Mitarbeiterzahl. Beim SW<sub>US</sub> ist es in beiden Modellen die Mitarbeiterzahl, beim SW<sub>UP</sub> in beiden Modellen die Anzahl der Führungskräfte, die sich signifikant auf den Strategiewert auswirkt. Im Modell 2 zum SW<sub>US</sub> kommt noch hinzu, dass der Tatbestand des Tochterunternehmens signifikanten Einfluss nimmt.

Die allgemeine Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg eines Unternehmens wirkt sich stark positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens von KMU des Maschinen- und Anlagenbau aus. Dies ist wie folgt zu begründen. Unter der Voraussetzung, dass Unternehmen nach Erfolg streben, zeigt diese Beziehung, dass die Akzeptanz und die Überzeugung von den erfolgsverstärkenden Wirkungen eines strategischen Managements vorhanden sein muss, damit sich die Unternehmen überhaupt strategisch verhalten.

Die Branchenkonzentration wirkt sich signifikant negativ auf das strategische Verhalten aus. Das strategische Verhalten der KMU im Maschinen- und Anlagenbau wird durch stärker konzentrierte Branchen negativ bzw. durch weniger konzentrierte Branchen positiv beeinflusst. Dies ist ein Ergebnis, dass einige Hypothesen zulässt, jedoch auch einige Fragen aufwirft. In weniger konzentrierten Branchen ist die Marktmacht eines KMU verhältnismäßig höher. Der Nutzen einer strategischen Positionierung des Unternehmens oder der Produkte könnte höher sein. Unter relativ gleichartigen Unternehmen ist die strategische Positionierung eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben. Zu bedenken bleibt, dass die Vorteile einer strategischen Positionierung auch auf stärker konzentrierte Branchen zutreffen. Es ist jeweils immer nur der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient und nicht der CR<sub>10</sub> signifikant. Zwischen beiden Koeffizienten besteht eine sehr starke Korrelation (Spearman = 0,952; sig. = 0,000; n = 105).

Eine Analyse der Zusammenhänge mit den anderen Kriterien der Unternehmensstruktur zeigt, dass der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient in der untersuchten Stichprobe sowohl mit der Mitarbeiterzahl (Spearman = -0,209; sig. = 0,033; n = 105) als auch mit der Anzahl der Führungsebenen (Spearman = -0,242; sig. = 0,017; n = 96) schwach negativ korreliert ist. Der CR<sub>10</sub> weist hingegen keine signifikanten Zusammenhänge zu den Unternehmensgrößenkriterien auf. Folglich ist zu vermuten, dass der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient in der untersuchten Stichprobe, zumindest teilweise, auch die Unternehmensgröße widerspiegelt.

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Es werden Anpassungen vorgenommen: Aus "Ernährungsindustrie" in der Quelle wird "Maschinen- und Anlagenbau" in Mfk.

Es werden Korrelationskoeffizienten übernommen.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 163]

Beim SW<sub>gesamt</sub> sind es im Modell 1 die Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung und in Modell 2 die Mitarbeiterzahl. Beim SW<sub>US</sub> ist es in beiden Modellen die Mitarbeiterzahl, beim SW<sub>UP</sub> in beiden Modellen die Anzahl der Führungskräfte, die sich signifikant auf den Strategiewert auswirkt. Im Modell 2 zum SW<sub>US</sub> kommt noch hinzu, dass der Tatbestand des Tochterunternehmens signifikanten Einfluss nimmt.

Die allgemeine Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg eines Unternehmens wirkt sich stark positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens von KMU der deutschen Ernährungsindustrie aus. Dies ist wie folgt zu begründen. Unter der

[Seite 164]

Voraussetzung, dass Unternehmen nach Erfolg streben, zeigt diese Beziehung, dass die Akzeptanz und die Überzeugung von den erfolgsverstärkenden Wirkungen eines strategischen Managements vorhanden sein muss, damit sich die Unternehmen überhaupt strategisch verhalten.

Die Branchenkonzentration wirkt sich signifikant negativ auf das strategische Verhalten aus. Das strategische Verhalten der KMU der Ernährungsindustrie wird durch stärker konzentrierte Branchen negativ bzw. durch weniger konzentrierte Branchen positiv beeinflusst. Dies ist ein Ergebnis, dass einige Hypothesen zulässt, jedoch auch einige Fragen aufwirft. In weniger konzentrierten Branchen ist die Marktmacht eines KMU verhältnismäßig höher. Der Nutzen einer strategischen Positionierung des Unternehmens oder der Produkte könnte höher sein. Unter relativ gleichartigen Unternehmen ist die strategische Positionierung eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben. Zu bedenken bleibt, dass die Vorteile einer strategischen Positionierung auch auf stärker konzentrierte Branchen zutreffen. Es ist jeweils immer nur der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient und nicht der CR<sub>10</sub> signifikant. Zwischen beiden Koeffizienten besteht eine sehr starke Korrelation (Spearman = 0,952; sig. = 0,000; n = 105). Eine Analyse der Zusammenhänge mit den anderen Kriterien der Unternehmensstruktur zeigt, dass der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient in der untersuchten Stichprobe sowohl mit der Mitarbeiterzahl (Spearman = -0,209; sig. = 0,033; n = 105) als auch mit der Anzahl der Führungsebenen (Spearman = -0,242; sig. = 0,017; n = 96) schwach negativ korreliert ist. Der CR<sub>10</sub> weist hingegen keine signifikanten Zusammenhänge zu den Unternehmensgrößenkriterien auf. Folglich ist zu vermuten, dass der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient in der untersuchten Stichprobe, zumindest teilweise, auch die Unternehmensgröße widerspiegelt.

**KomplettPlagiat**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 88, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 164, 165, Zeilen: 164: letzter Absatz; 165: 1 ff.**

Die Unternehmensgröße wirkt sich signifikant positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens aus. Je größer die Unternehmen werden, desto umfangreicher werden die einzelnen strategischen Aspekte des Strategiewertes in den Unternehmen erfüllt. Hinsichtlich des Bereiches der Unternehmensstrategie ist es vor allem die Mitarbeiterzahl, die sich positiv auswirkt. In Unternehmen mit vielen Mitarbeitern kommen die Vorteile einer schriftlich kommunizierten und exakt ausformulierten Unternehmenspolitik stärker zur Geltung.

Hingegen entsteht in kleineren Unternehmen durch eine umfangreiche Ausformulierung und laufendes Handling der Unternehmensstrategie ein vergleichbar höherer Aufwand. In diesen Unternehmen reicht es oft, wenn die Unternehmensführung eine Vorstellung über die strategische Ausrichtung hat. Auf den Bereich der Unternehmensplanung hat vor allem die Anzahl der Führungskräfte einen signifikanten Einfluss. In größeren Unternehmen mit mehreren Führungskräften ist die Planungsaktivität stärker ausgeprägt. Diese Unternehmen planen zumeist in mehreren funktionalen Bereichen, ebenso erstellen sie einen UGP. Der Aspekt des Tochterunternehmens wirkt sich signifikant negativ auf den SWUS aus.

Die Kriterien des Bereichs Unternehmensstrategie werden von Tochterunternehmen seltener erfüllt. Tochterunternehmen sind in ihrem strategischen Verhalten vor allem von den Vorgaben bzw. von den ihnen selbst überlassenen Freiheiten durch die Mutterunternehmen abhängig. Für die KMU der Stichprobe zeigt sich, dass die strategischen Kriterien aus dem Bereich Unternehmensstrategie durch die Tochterunternehmen von den Muttergesellschaften nicht übernommen bzw. keine eigenen Strategien formuliert wurden.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 164]

Die Unternehmensgröße wirkt sich signifikant positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens aus. Je größer die Unternehmen werden, desto umfangreicher werden die einzelnen strategischen Aspekte des Strategiewertes in den Unternehmen erfüllt. Hinsichtlich des Bereiches der Unternehmensstrategie ist es vor allem die Mitarbeiterzahl, die sich positiv auswirkt. In Unternehmen mit vielen Mitarbeitern kommen die Vorteile einer schriftlich kommunizierten und exakt ausformulierten Unternehmenspolitik stärker zur Geltung. Hingegen entsteht in kleineren Unternehmen durch eine umfangreiche Ausformulierung und laufendes Handling der Unternehmensstrategie ein vergleichbar höherer Aufwand. In diesen Unternehmen reicht es oft, wenn die Unternehmensführung eine Vorstellung über die strategische Ausrichtung hat. Auf den Bereich der Unternehmensplanung hat vor allem die Anzahl der Führungskräfte einen signifikanten Einfluss. In größeren Unternehmen mit

[Seite 165]

mehreren Führungskräften ist die Planungsaktivität stärker ausgeprägt. Diese Unternehmen planen zumeist in mehreren funktionalen Bereichen, ebenso erstellen sie einen UGP.

Der Aspekt des Tochterunternehmens wirkt sich signifikant negativ auf den SWUS aus. Die Kriterien des Bereichs Unternehmensstrategie werden von Tochterunternehmen seltener erfüllt. Tochterunternehmen sind in ihrem strategischen Verhalten vor allem von den Vorgaben bzw. von den ihnen selbst überlassenen Freiheiten durch die Mutterunternehmen abhängig. Für die KMU der Stichprobe zeigt sich, dass die strategischen Kriterien aus dem Bereich Unternehmensstrategie durch die Tochterunternehmen von den Muttergesellschaften nicht übernommen bzw. oder/auch keine eigenen Strategien formuliert wurden.

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 89, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 165, 166, Zeilen: 165: 10 ff.; 166: 1 ff.**

**5.1.6.2 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Ausprägungen in den funktionalen Unternehmensbereichen**

Die Regressionsergebnisse, bezüglich der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen auf die unterschiedlichen Strategiewerte, sind in den nachfolgenden Tabellen dargestellt.

In der Regression auf den  $SW_{gesamt}$  sind es nach Ausschluss von zwölf Variablen sechs Variablen, von denen der  $SW_{gesamt}$  abhängt. Diese sechs externen Variablen liefern einen korrigierten Erklärungswert von 59,7 % der Streuung (siehe nachfolgende Tabelle).

Tabelle 28: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf  $SW_{gesamt}$

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert
Konstante	-7,803	-1,470	-1,540	-0,567
Marketingabteilung	-0,013	-0,083		
Produktqualität	0,081	0,478		
Werbeausgaben	<b>-0,344**</b>	2,292	<b>0,303***</b>	2,747
Forschung und Entwicklung	<b>0,318*</b>	2,036	<b>0,281**</b>	2,401
Marktentwicklung	-0,190	-1,085	<b>-0,199</b>	-1,720
Produktentwicklung	<b>0,353**</b>	2,214	<b>0,414***</b>	3,313
Eigener Controller	-0,089	-0,528		
Eigene Controllingabteilung	-0,133	-0,700		
<b>Gütemaße</b>	F	3,031	F	9,888
	R <sup>2</sup>	0,752**	R <sup>2</sup>	0,664***
	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,504**	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,597***
Anzahl	n	50	n	50

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten  $\beta$ -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Gesamtstrategiewert  $SW_{gesamt}$ .

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die in der Quelle präsentierten Regressionsmodelle (Tabelle 92) werden lediglich fragmentarisch von Mfk übernommen. Die übernommenen Werte stimmen bis auf "Anzahl" (n = 50 vs. n = 99) mit den Werten in der Quelle überein.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

[Seite 165]

**5.2.3.4.2 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Ausprägungen in den funktionalen Unternehmensbereichen**

Die Regressionsergebnisse, bezüglich der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen auf die unterschiedlichen Strategiewerte, sind in den Tabellen 92, 93 und 94 dargestellt.

[Seite 166]

In der Regression auf den  $SW_{gesamt}$  sind es nach Ausschluss von zwölf Variablen sechs Variablen, von denen der  $SW_{gesamt}$  abhängt. Diese sechs externen Variablen liefern einen korrigierten Erklärungswert von 59,7 % der Streuung (siehe Tabelle 92).

Tabelle 92: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf  $SW_{gesamt}$

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert
Konstante	-7,803	-1,470	-1,540	-0,567
Marketingabteilung	-0,013	-0,083		
Produktqualität	0,081	0,478		
Werbeausgaben	<b>0,344**</b>	2,292	<b>0,303***</b>	2,747
Forschung und Entwicklung	<b>0,318*</b>	2,036	<b>0,281**</b>	2,401
Leasing	0,295	1,736	<b>0,323***</b>	2,840
Zulieferverträge bzw. kooperative Beziehungen	<b>0,352**</b>	2,442	<b>0,279**</b>	2,442
Eine oder mehrere Produktionsstätten	0,261	1,434		
Großhandel und andere Wege (indirekter Vertrieb)	-0,111	-0,758		
Absatzanteil auf dem regionaler Markt	0,070	0,401		
Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt	0,021	0,145		
Wachstum Erwerb	-0,133	-0,727		
Wachstum Fusion	0,153	0,874		
Marktentwicklung	-0,190	-1,085	<b>-0,199*</b>	-1,720
Produktentwicklung	<b>0,353**</b>	2,214	<b>0,414***</b>	3,313
Bedeutung Fusion	0,014	0,083		
Controlling zweiseitig	0,053	0,344		
Eigener Controller	-0,089	-0,528		
Eigene Controllingabteilung	-0,133	-0,700		
<b>Gütemaße</b>	F	3,031	F	9,888
	R <sup>2</sup>	0,752**	R <sup>2</sup>	0,664***
	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,504**	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,597***
Anzahl	n	99	n	99

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten  $\beta$ -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Gesamtstrategiewert  $SW_{gesamt}$ .

**Verschleierung**

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 90, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 167, Zeilen: 1 ff.**

Nach Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens bleiben in der Regression auf den SWUS vier Variablen, die in die Regressionsgleichung eingehen. Das korrigierte R<sup>2</sup> [sic] beträgt 37,5 % (siehe nachfolgende Tabelle 29).

Tabelle 29: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SWUS

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β-Koeffizient	t-Wert	β-Koeffizient	t-Wert
Konstante	-1,207	-0,298	1,475	1,090
Marketingabteilung	-0,061	-0,305		
Produktqualität	0,142	0,668		
Werbeausgaben	0,250	1,334	<b>0,324**</b>	2,200
Forschung und Entwicklung	0,263	1,348	<b>0,321**</b>	2,331
Marktentwicklung	-0,219	-1,000		
Produktentwicklung	0,108	0,542		
Eigener Controller	-0,236	-1,127		
Eigene Controllingabteilung	-0,121	-0,510		
<b>Gütemaße</b>	F	1,588	F	6,406
	R <sup>2</sup>	0,614	R <sup>2</sup>	0,445***
	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,227	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,375***
Anzahl	n	50	n	50

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β-Werte angegeben.

Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert

Unternehmensstrategie SWUS.

[Seite 167]

Nach Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens bleiben in der Regression auf den SWUS vier Variablen, die in die Regressionsgleichung eingehen. Das korrigierte R<sup>2</sup> beträgt 37,5 % (siehe Tabelle 93).

Tabelle 93: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SWUS

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β-Koeffizient	t-Wert	β-Koeffizient	t-Wert
Konstante	-1,207	-0,298	1,475	1,090
Marketingabteilung	-0,061	-0,305		
Produktqualität	0,142	0,668		
Werbeausgaben	0,250	1,334	<b>0,324**</b>	2,200
Forschung und Entwicklung	0,263	1,348	<b>0,321**</b>	2,331
Leasing	0,212	1,001		
Zulieferverträge bzw. kooperative Beziehungen	<b>0,505**</b>	2,806	<b>0,420***</b>	3,056
Eine oder mehrere Produktionsstätten	0,219	0,964		
Großhandel und andere Wege (indirekter Vertrieb)	0,090	0,496		
Absatzanteil auf dem regionaler Markt	-0,046	-0,211		
Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt	-0,198	-1,082		
Wachstum Erwerb	-0,094	-0,410		
Wachstum Fusion	0,293	1,343	<b>0,306**</b>	2,133
Marktentwicklung	-0,219	-1,000		
Produktentwicklung	0,108	0,542		
Bedeutung Fusion	-0,019	-0,093		
Controlling zweiseitig	0,173	0,903		
Eigener Controller	-0,236	-1,127		
Eigene Controllingabteilung	-0,121	-0,510		
<b>Gütemaße</b>	F	1,588	F	6,406
	R <sup>2</sup>	0,614	R <sup>2</sup>	0,445***
	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,227	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0,375***
Anzahl	n	99	n	99

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β-Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensstrategie SWUS.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Die in der Quelle präsentierten Regressionsmodelle (Tabelle 93) werden lediglich fragmentarisch von Mfk übernommen. Die übernommenen Werte stimmen bis auf "Anzahl" (n = 50 vs. n = 99) mit den Werten in der Quelle überein.

Fortsetzung von Vorseite. Fortsetzung auf Folgeseite.



## KomplettPlagiat

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 91, Zeilen: 1 ff.**

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 168, 169, Zeilen: 168: 1 ff.; 169: 1 f.**

In der Regression auf den SWUP sind es nach Herausnehmen von elf Variablen noch sieben Variablen, die signifikant auf den endogenen Wert einwirken. Sie erklären 56,8 % der Streuung (siehe nachfolgende Tabelle).

Tabelle 30: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SWUS [sic]

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert
Konstante	<b>-6,596*</b>	-1,861	<b>-6,636***</b>	-3,498
Marketingabteilung	0,039	0,225		
Produktqualität	<b>-0,009</b>	-0,048		
Werbeausgaben	<b>0,314*</b>	1,907	<b>0,340***</b>	2,921
Forschung und Entwicklung	0,258	1,508	<b>0,330**</b>	2,658
Marktentwicklung	-0,093	-0,481		
Produktentwicklung	<b>0,0471**</b>	2,695	<b>0,420***</b>	3,512
Eigener Controllerr	0,092	0,498		
Eigene Controllingabteilung	-0,097	-0,465		
<b>Gütemaße</b>	F	2,346	F	7,751
	R <sup>2</sup>	0,701**	R <sup>2</sup>	0,652***
	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,402**	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,568***
Anzahl	n	50	n	50

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten  $\beta$ -Werte angegeben.

Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert

Unternehmensplanung SWUS [sic]. In allen drei Regressionen sind die Werte, die im Modell 1 signifikant sind, ebenfalls noch im Modell 2 enthalten. Diese Variablen sind sehr stabil. Durch die Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens stellen sich in allen drei Modellen weitere Variablen als signifikant heraus. Zwei Variablen wirken sich in allen drei Regressionen positiv auf das strategische Verhalten aus.

Dieses sind die Höhe der Werbeausgaben und das Betreiben von F.&E.

Es ist das Ziel der Werbung, eine Werbebotschaft an eine oder mehrere Zielgruppen zu übermitteln. Meistens soll die Zielgruppe zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Werbeobjekt beeinflusst werden. Als Werbeobjekte kommen in dem Maschinen- und Anlagenbau sowohl die Produkte als auch das Unternehmen selbst durch Förderung der corporate identity in Frage. Neben der strategischen Positionierung der Produkte kann auch das Corporate-identity-Konzept als ein strategisches Konzept zur Positionierung der Identität des Unternehmens gesehen werden.

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

Es werden Regressionsergebnisse übernommen. Unterschied: n = 50 vs. n = 99.

"Ernährungsindustrie" wurde mit "Maschinen- und Anlagenbau" ersetzt.

[Seite 168]

In der Regression auf den SWUP sind es nach Herausnehmen von elf Variablen noch sieben Variablen, die signifikant auf den endogenen Wert einwirken. Sie erklären 56,8 % der Streuung (siehe Tabelle 94).

**Tabelle 94: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SWUP**

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert	$\beta$ -Koeffizient	t-Wert
Konstante	<b>-6,596*</b>	-1,861	<b>-6,636***</b>	-3,498
Marketingabteilung	0,039	0,225		
Produktqualität	-0,009	-0,048		
Werbeausgaben	<b>0,314*</b>	1,907	<b>0,340***</b>	2,921
Forschung und Entwicklung	0,258	1,508	<b>0,330**</b>	2,658
Leasing	0,271	1,455	<b>0,285**</b>	2,486
Zulieferverträge bzw. kooperative Beziehungen	0,071	0,449		
Eine oder mehrere Produktionsstätten	0,209	1,044		
Großhandel und andere Wege (indirekter Vertrieb)	-0,273	-1,701	<b>-0,241*</b>	-1,991
Absatzanteil auf dem regionaler Markt	0,161	0,843	<b>0,226*</b>	1,959
Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt	0,234	1,454	<b>0,288**</b>	2,405
Wachstum Erwerb	-0,124	-0,620		
Wachstum Fusion	-0,043	-0,226		
Marktentwicklung	-0,093	-0,481		
Produktentwicklung	<b>0,471**</b>	2,695	<b>0,420***</b>	3,512
Bedeutung Fusion	0,041	,230		
Controlling zweiseitig	-0,087	-,518		
Eigener Controllerr	0,092	,498		
Eigene Controllingabteilung	-0,097	-,465		
<b>Gütemaße</b>	F	2,345	F	7,751
	R <sup>2</sup>	0,701**	R <sup>2</sup>	0,652***
	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,402**	R <sup>2</sup> <sub>kor</sub>	0,568***
Anzahl	n	99	n	99

\*\*\* = 0,01 Signifikanzniveau; \*\* = 0,05 Signifikanzniveau; \* = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten  $\beta$ -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensplanung SWUP.

In allen drei Regressionen sind die Werte, die im Modell 1 signifikant sind, ebenfalls noch im Modell 2 enthalten. Diese Variablen sind sehr stabil. Durch die Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens stellen sich in allen drei Modellen weitere Variablen als signifikant heraus.

Zwei Variablen wirken sich in allen drei Regressionen positiv auf das strategische Verhalten aus. Dieses sind die Höhe der Werbeausgaben und das Betreiben von F.&E. Es ist das Ziel der Werbung, eine Werbebotschaft an eine oder mehrere Zielgruppen zu übermitteln. Meistens soll die Zielgruppe zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Werbeobjekt beeinflusst werden. Als Werbeobjekte kommen in der Ernährungsindustrie sowohl die Produkte als auch das Unternehmen selbst durch Förderung der corporate identity in Frage. Neben der

[Seite 169]

strategischen Positionierung der Produkte kann auch das Corporate-identity-Konzept als ein strategisches Konzept zur Positionierung der Identität des Unternehmens gesehen werden.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 92, Zeilen: 1 ff.**

Die strategische Verknüpfung eines solchen Konzepts liegt darin, dass im Rahmen einer Positionierung dieses Selbstverständnisses und Selbstbildes auch eine Reihe zentraler strategischer Elemente wie z.B. Technologieorientierung, Produkt-/Marktfelder, strategische Grundorientierungen, Beziehung zu Mitarbeitern, Abnehmern, Lieferanten und Konkurrenten, verhaltenssteuernde Normen etc. geklärt werden. Das Betreiben von F.&E. wirkt sich ebenfalls positiv auf das strategische Verhalten aus. Es führt zu einer stärkeren Erfüllung der Kriterien des Bereiches Unternehmensstrategie und erhöht die Planungsaktivität im Unternehmen. Beide Ausprägungen können auch zusammen gesehen werden. Somit stellt das strategische Verhalten, gemessen durch den Strategiewert, eher eine innovative und auf die Kunden zugeschnittene Unternehmensausrichtung dar. Dabei bleibt anzumerken, dass Unternehmensstrategien jedoch auch explizit beinhalten können, keine eigene F.&E. oder Werbung zu betreiben. Aufgrund der bivariaten Zusammenhänge sind in die Regressionsrechnungen nur die Wachstumsstrategien Produktentwicklung und Marktentwicklung eingeflossen. Die Bedeutung des Absatzes von neuen Produkten auf dem gegenwärtigen Markt (Produktentwicklung) wirkt sich sowohl in der Schätzung auf den  $SW_{gesamt}$  als auch auf den  $SW_{UP}$  sehr stark positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens aus. Dies zeigt, dass gerade das Innovationsverhalten ein bedeutender strategischer Aspekt ist. In dem Maschinen- und Anlagenbau liegt der Schwerpunkt der Produktentwicklung auf Weiterentwicklungen und nicht auf wirklichen Neuentwicklungen.<sup>102</sup>

Eine Untersuchung im Maschinen- und Anlagenbau hat gezeigt, dass sich Weiterentwicklungen erfolgreicher als Neuentwicklungen erweisen. Die Bedeutung des Absatzes von gegenwärtigen Produkten auf neuen Märkten (Marktentwicklung) wirkt sich signifikant negativ auf den  $SW_{gesamt}$  aus. Dieser Strategiealternative erfordert ein geringeres innovatorisches Potential. Hierbei steht die Suche nach national oder international neuen Märkten im Vordergrund. In der Schätzung auf den  $SW_{US}$  hat das vergangene Wachstum über eine oder mehrere Fusionen einen signifikant positiven Einfluss. Fusionen führen teilweise zu erheblichen Veränderungen im Unternehmen. Im Zuge von Fusionen werden z.B. häufig bisherige strategische Ausrichtungen überdacht, Unternehmenspolitiken den geänderten Bedingungen angepasst und an die Mitarbeiter kommuniziert.

<sup>102</sup> vgl. Stockmeyer, B., Weindlmaier, H. (2005): Strategiealternativen im Einsatz S. 2

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 169, 170, Zeilen: 169: 2 ff., letzter Absatz; 170: 1 ff.**

[Seite 169]

Die strategische Verknüpfung eines solchen Konzepts liegt darin, dass im Rahmen einer Positionierung dieses Selbstverständnisses und Selbstbildes auch eine Reihe zentraler strategischer Elemente wie z.B. Technologieorientierung, Produkt-/Marktfelder, strategische Grundorientierungen, Beziehung zu Mitarbeitern, Abnehmern, Lieferanten und Konkurrenten, verhaltenssteuernde Normen etc. geklärt werden.

Das Betreiben von F.&E. wirkt sich ebenfalls positiv auf das strategische Verhalten aus. Es führt zu einer stärkeren Erfüllung der Kriterien des Bereiches Unternehmensstrategie und erhöht die Planungsaktivität im Unternehmen.

Beide Ausprägungen können auch zusammen gesehen werden. Somit stellt das strategische Verhalten, gemessen durch den Strategiewert, eher eine innovative und auf die Kunden zugeschnittene Unternehmensausrichtung dar. Dabei bleibt anzumerken, dass Unternehmensstrategien jedoch auch explizit beinhalten können, keine eigene F.&E. oder Werbung zu betreiben.

[...]

Aufgrund der bivariaten Zusammenhänge sind in die Regressionsrechnungen nur die Wachstumsstrategien Produktentwicklung und Marktentwicklung eingeflossen. Die Bedeutung des Absatzes von neuen Produkten auf dem gegenwärtigen Markt (Produktentwicklung) wirkt sich sowohl in der Schätzung auf den  $SW_{gesamt}$  als auch auf den

[Seite 170]

$SW_{UP}$  sehr stark positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens aus. Dies zeigt, dass gerade das Innovationsverhalten ein bedeutender strategischer Aspekt ist. In der Ernährungsindustrie liegt der Schwerpunkt der Produktentwicklung auf Weiterentwicklungen und nicht auf wirklichen Neuentwicklungen.<sup>308</sup> Eine Untersuchung in der Ernährungsindustrie [sic] hat gezeigt, dass sich Weiterentwicklungen erfolgreicher als Neuentwicklungen erweisen.<sup>309</sup> Die Bedeutung des Absatzes von gegenwärtigen Produkten auf neuen Märkten (Marktentwicklung) wirkt sich signifikant negativ auf den  $SW_{gesamt}$  aus. Dieser Strategiealternative erfordert ein geringeres innovatorisches Potential. Hierbei steht die Suche nach national oder international neuen Märkten im Vordergrund.

In der Schätzung auf den  $SW_{US}$  hat das vergangene Wachstum über eine oder mehrere Fusionen einen signifikant positiven Einfluss. Fusionen führen teilweise zu erheblichen Veränderungen im Unternehmen. Im Zuge von Fusionen werden z.B. häufig bisherige strategische Ausrichtungen überdacht, Unternehmenspolitiken den geänderten Bedingungen angepasst und an die Mitarbeiter kommuniziert.

<sup>308</sup> vgl. Stockmeyer, B., Weindlmaier, H. (1999), S. 2

<sup>309</sup> vgl. Stockmeyer, B. (2002), S [sic] 121

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die eigentliche Quelle.

### Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 93, Zeilen: 1 ff.**

In der Regression auf den SWUP stellten sich durch das „Rückwärts“-Verfahren noch drei signifikante Variablen aus dem Bereich Absatz heraus. KMU werden häufig mit der Konzentration auf Nischenmärkte, wie z.B. regionale Märkte, in Verbindung gebracht. Alle Unternehmen in der Regressionsanalyse sind zumindest nach der Mitarbeiterzahl KMU. Es zeigt sich, dass die starken Unternehmen auf dem deutschen Maschinen- und Anlagen-Markt, die diesem auch in der Zukunft eine wachsende Bedeutung beimessen, stärker strategisch ausgerichtet sind.

**Quelle: Weseloh 2004**  
**Seite(n): 170, Zeilen: 15 f.; letzter Absatz**

In der Regression auf den SWUP stellten sich durch das „Rückwärts“-Verfahren noch drei signifikante Variablen aus dem Bereich Absatz heraus. Dies sind der Absatzanteil über den Großhandel, der Absatzanteil auf dem regionalen Markt und die Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt.  
[...] KMU werden häufig mit der Konzentration auf Nischenmärkte, wie z.B. regionale Märkte, in Verbindung gebracht. Alle Unternehmen in der Regressionsanalyse sind zumindest nach der Mitarbeiterzahl KMU. Es zeigt sich, dass die starken Unternehmen auf dem regionalen Markt, die diesem auch in der Zukunft eine wachsende Bedeutung beimessen, stärker strategisch ausgerichtet sind.

#### Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
Seite: 94, Zeilen: 1-6, 9-30

**Quelle: Weseloh 2004**  
Seite(n): 171, Zeilen: 1 ff.

**6 Zusammenfassung**

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit dem strategischen Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) im deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Der überwiegende Anteil dieses Industriebereichs sind KMU. Das Ziel der Arbeit besteht darin zu ermitteln, welcher Anteil der Unternehmen sich strategisch verhält, in welchen Bereichen sich die Unternehmen strategisch verhalten und welchen Beitrag strategische Aktivitäten für den Unternehmenserfolg leisten. All diese Inhalte werden inhaltlich am Referenzunternehmen Andreas Lupold Hydrotechnik detaillierter analysiert.

Dabei sollen die Zusammenhänge zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und der internen Ausrichtung aufgedeckt und analysiert werden. In der Literatur gibt es keine einheitliche Vorgehensweise zur Identifizierung von Strategien bzw. zur Messung des Ausmaßes eines strategischen Verhaltens. Deshalb werden in dieser Untersuchung allgemein als strategisch geltende Kriterien erhoben. Diese werden durch die Anwendung einer Nutzwertanalyse zu Strategiewerten verdichtet. Die Strategiewerte spiegeln das strategische Verhalten der jeweiligen Unternehmen wieder [sic].

Im empirischen Teil der Arbeit werden die strategischen Kriterien sowohl einzeln als auch zu Strategiewerten aggregiert ausgewertet. Als Datenbasis für die Auswertung dienen die Antworten aus einer Unternehmensbefragung mittels Fragebögen. Der Datenumfang beläuft sich auf 50 auswertbare Fragebögen bei einer Rücklaufquote von 57,5% (50 von 87 kontaktierten Unternehmen).

Bezüglich der Erfüllung der strategischen Kriterien zeigt sich für die Stichprobe, das [sic] der größte Teil der Unternehmen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau sich selbst zu den Strategen zählt und aufführt [sic] über eine Unternehmensstrategie zu verfügen. Hinsichtlich der einzelnen strategischen Kriterien fallen die Ergebnisse differenzierter aus. In 70 % der Unternehmen, die über eine Strategie verfügen, ist die Unternehmensstrategie schriftlich festgehalten. In der Befragung treffen jeweils zwischen 70% und 90% der Unternehmen explizite Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination, eines Zielkataloges oder bezüglich Verhaltensgrundsätzen gegenüber Mitarbeitern oder Marktpartnern.

In einer offenen Frage zu den Inhalten der Strategie wurden von den KMU ausschließlich Differenzierungs- und Nischenstrategien beschrieben.

**Anmerkungen**

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

**6. Zusammenfassung**

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit dem strategischen Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) der deutschen Ernährungsindustrie. Der überwiegende Anteil der Ernährungsindustrie sind KMU. Das Ziel der Arbeit besteht darin zu ermitteln, welcher Anteil der Unternehmen sich strategisch verhält, in welchen Bereichen sich die Unternehmen strategisch verhalten und was für Strategien Anwendung finden. Dabei sollen die Zusammenhänge zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und der internen Ausrichtung aufgedeckt und analysiert werden.

In der Literatur gibt es keine einheitliche Vorgehensweise zur Identifizierung von Strategien bzw. zur Messung des Ausmaßes eines strategischen Verhaltens. Deshalb werden in dieser Untersuchung allgemein als strategisch geltende Kriterien erhoben. Diese werden durch die Anwendung einer Nutzwertanalyse zu Strategiewerten verdichtet. Die Strategiewerte spiegeln das strategische Verhalten der jeweiligen Unternehmen wieder [sic]. Im empirischen Teil der Arbeit werden die strategischen Kriterien sowohl einzeln als auch zu Strategiewerten aggregiert ausgewertet.

Als Datenbasis für die Auswertung dienen die Antworten aus einer Unternehmensbefragung mittels Fragebögen und einer Kontrollbefragung durch Telefoninterviews. Der Datenumfang beläuft sich auf 105 auswertbare Fragebögen bei einer Rücklaufquote von 23,6 % und 103 Telefoninterviews bei einer Beteiligung von 39 %. Sämtliche Ergebnisse der Kontrollbefragung bestätigen die Ergebnisse der Hauptbefragung.

Bezüglich der Erfüllung der strategischen Kriterien zeigen sich für die Stichprobe folgende Ergebnisse: Der größte Teil der Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie zählt sich selbst zu den Strategen und behauptet, über eine Unternehmensstrategie zu verfügen (Hauptbefragung 90,5 %; Kontrollbefragung 82,5 %). Hinsichtlich der einzelnen strategischen Kriterien fallen die Ergebnisse differenzierter aus. In 70 % der Unternehmen, die über eine Strategie verfügen, ist die Unternehmensstrategie schriftlich festgehalten. In der Haupt- und Kontrollbefragung treffen jeweils zwischen 70 % und 90 % der Unternehmen explizite Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination, eines Zielkataloges oder bezüglich Verhaltensgrundsätzen gegenüber Mitarbeitern oder Marktpartnern. In einer offenen Frage zu den Inhalten der Strategie wurden von den KMU ausschließlich Differenzierungs- und Nischenstrategien beschrieben.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 95, Zeilen: 1 ff.**

Die häufigsten zentralen Begriffe der Strategie sind „Qualität“ und „Kunde“. Obwohl fast alle Unternehmen der Stichprobe wesentlich älter als 10 Jahre sind, haben 31,6% der Unternehmen seit Gründung keine Änderungen in der Strategie stattgefunden. In 11,6 % der Unternehmen wird die Strategie nicht regelmäßig auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen überprüft.

Als Abgrenzungskriterium zwischen strategischer und operativer Planung dient vielen Unternehmen der zeitliche Planungshorizont. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass im Maschinen- und Anlagenbau die unterjährige Planung absolut vor der mittelfristigen und der langfristigen Planung dominiert. Dabei planen die Unternehmen im Finanz- und Wachstumsbereich am langfristigen. Diesen Inhalten wird neben dem Absatz und der Produktion auch die höchste unternehmensinterne Bedeutung beigemessen. Über die Funktionsbereichsplanung hinaus wird in 55,8 % der Unternehmen zusätzlich ein Unternehmensgesamtplan erstellt. Je größer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher und komplexer ist häufig die Planungstätigkeit. Deshalb ist die Unternehmensspitze in größeren Unternehmen weniger in die Funktionsbereichsplanung bzw. mehr in die Unternehmensgesamtplanung eingebunden. In 90 % der Unternehmen plant die Unternehmensspitze aktiv in allen Funktionsbereichen mit. Lediglich in ca 10 % der Fälle beschränkt sie sich auf den Unternehmensgesamtplan.

Aufgrund der Ergebnisse und der Tatsache, dass es sich um KMU handelt, kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der geringen Mitarbeiteranzahl keine internen Zielkonflikte zwischen den Planungsabteilungen auftreten.

Die Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen spiegelt die Funktionsbereichsstrategie eines Unternehmens wieder [sic]. Hierzu werden im Laufe der Arbeit die Ausgestaltungen der Bereiche Marketing, F.&E., Finanzen, Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, Wachstum und Controlling ausgewertet.

Das Ausmaß des strategischen Verhaltens wird anhand der Höhe der Strategiewerte wiedergegeben. Diese verdeutlichen, dass sich die KMU hinsichtlich des Ausmaßes ihres strategischen Verhaltens unterscheiden. Dabei sind es wenige Unternehmen, die einen sehr niedrigen bzw. sehr hohen Wert aufweisen. Der größte Teil der Unternehmen formiert sich mit einer gewissen Spannweite um einen Mittelwert.

## Anmerkungen

Fortsetzung von der Vorseite. Fortsetzung auf der Folgeseite.

Kein Hinweis auf die Quelle.

Es werden Daten übernommen.

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 171, 172, Zeilen: 171: vorletzte Zeile; 172: 1 ff.**

[Seite 171]

Die häufigsten zentralen Begriffe der Strategie sind „Qualität“ und „Kunde“. Obwohl fast alle Unternehmen der Stichprobe wesentlich älter als 10 Jahre

[Seite 172]

sind, haben in 31,6 % der Unternehmen seit Gründung keine Änderungen in der Strategie stattgefunden. In 11,6 % der Unternehmen wird die Strategie nicht regelmäßig auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen überprüft.

Als Abgrenzungskriterium zwischen strategischer und operativer Planung dient vielen der Planungshorizont. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in der Ernährungsindustrie die unterjährige Planung absolut vor der mittelfristigen und der langfristigen Planung dominiert. Dabei planen die Unternehmen im Finanz- und Wachstumsbereich am langfristigen. Diesen Inhalten wird neben dem Absatz und der Produktion auch die höchste unternehmensinterne Bedeutung beigemessen. Über die Funktionsbereichsplanung hinaus wird in 55,8 % der Unternehmen zusätzlich ein Unternehmensgesamtplan erstellt. Je größer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher und komplexer ist häufig die Planungstätigkeit. Deshalb ist die Unternehmensspitze in größeren Unternehmen weniger in die Funktionsbereichsplanung bzw. mehr in die Unternehmensgesamtplanung eingebunden. In 90 % der Unternehmen plant die Unternehmensspitze aktiv in allen Funktionsbereichen mit. Lediglich in ca. 10 % der Fälle beschränkt sie sich auf den Unternehmensgesamtplan. Aufgrund der Ergebnisse und der Tatsache, dass es sich um KMU handelt, kann davon ausgegangen werden, dass keine Zielkonflikte zwischen den Planungen auftreten.

Die Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen spiegelt die Funktionsbereichsstrategie eines Unternehmens wieder [sic]. Hierzu werden im Laufe der Arbeit die Ausgestaltungen der Bereiche Marketing, F.&E., Finanzen, Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, Wachstum und Controlling ausgewertet.

Das Ausmaß des strategischen Verhaltens wird anhand der Höhe der Strategiewerte wiedergegeben. Diese verdeutlichen, dass sich die KMU hinsichtlich des Ausmaßes ihres strategischen Verhaltens unterscheiden. Dabei sind es wenige Unternehmen, die einen sehr niedrigen bzw. sehr hohen Wert aufweisen. Der größte Teil der Unternehmen formiert sich mit einer gewissen Spannweite um einen Mittelwert.

## Verschleierung

**Untersuchte Arbeit:**  
**Seite: 96, Zeilen: 1-27**

**Quelle: Weseloh 2004**

**Seite(n): 172, 173, Zeilen: 172: letzter Absatz; 173: 1 ff.**

Die Analyse auf Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß des strategischen Verhaltens und der Bereichspositionierung, d.h. der „bewussten“ Abgrenzung von der Konkurrenz, ergab, dass sich Unternehmen mit zunehmendem strategischen Verhalten stärker positionieren. Der Zusammenhang ist in der Stichprobe für die Bereiche F&E, Marketing, Personal, Wachstum und Controlling signifikant. Diese Differenzierung geschieht bewusst, da mit zunehmendem strategischem Verhalten detailliertere Vorgaben in der Unternehmenspolitik gemacht werden.

Sowohl die bivariate als auch die multivariate Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Kriterien zur Unternehmensstruktur und dem strategischen Verhalten zeigen einheitliche Ergebnisse. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt das Ausmaß des strategischen Verhaltens. In größeren Unternehmen werden die Vorteile der strategischen Kriterien eher wahrgenommen. Ebenso steigt erwartungsgemäß das Ausmaß des strategischen Verhaltens mit zunehmender Bedeutung, die einem strategischen Management für den Erfolg eines Unternehmens beigemessen wird. In den multivariaten Modellen wirkt sich noch die Höhe der Branchenkonzentration negativ auf das strategische Verhalten aus. Dieser Zusammenhang lässt sich weder für der CR<sub>10</sub> noch für den Herfindahl-Hirschman-Index in der bivariaten Analyse bestätigen.

Bezüglich der Ausrichtungen in den unterschiedlichen funktionalen Bereichen ergeben sich vierzehn Aspekte, die signifikant mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens korreliert sind. Mit diesen vierzehn Aspekten als exogenen Variablen und dem Strategischen Verhalten als endogener Variable wird das „Rückwärts“-Verfahren der Regressionsanalyse gerechnet. Final verbleiben sechs Variable [sic], die das strategische Verhalten von KMU signifikant beeinflussen. Dieses sind die Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategie, die Marktentwicklung, die Produktentwicklung, das Betreiben von Forschung und Entwicklung, kooperative Beziehungen zu der Beschaffungsseite sowie die Höhe der Marketingausgaben. Bis auf die Bedeutungsbeimessung der Marktentwicklung haben alle Aspekte einen positiven Einfluss auf das strategische Verhalten.

## Anmerkungen

Kein Hinweis auf die Quelle.

Fortsetzung von der Vorseite.

[Seite 172]

Die Analyse auf Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß des strategischen Verhaltens und der Bereichspositionierung, d.h. der „bewussten“ Abgrenzung von der Konkurrenz, ergab, dass sich Unternehmen mit zunehmendem strategischen Verhalten stärker positionieren. Der Zusammenhang ist in der Stichprobe für die Bereiche F.&E., Marketing, Personal, Wachstum und Controlling signifikant. Diese Differenzierung geschieht bewusst, da mit zunehmendem strategischem Verhalten detailliertere Vorgaben in der Unternehmenspolitik gemacht werden. Sowohl die bivariate als auch die multivariate Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Kriterien zur Unternehmensstruktur [sic] und dem strategischen Verhalten zeigen einheitliche

[Seite 173]

Ergebnisse. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt das Ausmaß des strategischen Verhaltens. In größeren Unternehmen werden die Vorteile der strategischen Kriterien eher wahrgenommen. Ebenso steigt erwartungsgemäß das Ausmaß des strategischen Verhaltens mit zunehmender Bedeutung, die einem strategischen Management für den Erfolg eines Unternehmens beigemessen wird. In den multivariaten Modellen wirkt sich noch die Höhe der Branchenkonzentration negativ auf das strategische Verhalten aus. Dieser Zusammenhang lässt sich weder für der CR<sub>10</sub> noch für den Herfindahl-Hirschman-Index in der bivariaten Analyse bestätigen.

Bezüglich der Ausrichtungen in den unterschiedlichen funktionalen Bereichen ergeben sich vierzehn Aspekte, die signifikant mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens korreliert sind. Mit diesen vierzehn Aspekten als exogenen Variablen und dem Strategischen Verhalten als endogener Variable wird das „Rückwärts“-Verfahren der Regressionsanalyse gerechnet. Danach bleiben sechs Variablen, die das strategische Verhalten signifikant beeinflussen. Dieses sind die Höhe der Werbeausgaben, das Betreiben von F.&E., die Bedeutung, die der Finanzierungsform des Leasings beigemessen wird, das Abschließen von Zulieferverträgen bzw. kooperativer Beziehungen auf der Beschaffungsseite, die Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategie, Marktentwicklung sowie Produktentwicklung. Bis auf die Bedeutungsbeimessung der Marktentwicklung haben alle Aspekte einen positiven Einfluss auf das strategische Verhalten.

## Quellen

[1.] Quelle:Mfk/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007

<b>Titel</b>	Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme
<b>Herausgeber</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
<b>Ort</b>	Berlin
<b>Datum</b>	Februar 2007
<b>Reihe</b>	BMWi Dokumentation Nr. 561
<b>Anmerkung</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
<b>URL</b>	<a href="https://web.archive.org/web/20081013020902/https://www.ifm-bonn.org/index.php?id=457">https://web.archive.org/web/20081013020902/https://www.ifm-bonn.org/index.php?id=457</a> - <a href="https://web.archive.org/web/20081013020902/https://www.ifm-bonn.org/assets/documents/BMWI-Dokumentation-561.pdf">https://web.archive.org/web/20081013020902/https://www.ifm-bonn.org/assets/documents/BMWI-Dokumentation-561.pdf</a> - <a href="https://www.yumpu.com/de/document/view/5615249/dokumentation-nr-561-der-mittelstand-in-der-bundesrepublik-">https://www.yumpu.com/de/document/view/5615249/dokumentation-nr-561-der-mittelstand-in-der-bundesrepublik-</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	ja

[2.] Quelle:Mfk/Gombert 2010

<b>Autor</b>	Gunnar Gombert
<b>Titel</b>	Strategische Unternehmensziele von Architekturbüros
<b>Ort</b>	Frankfurt, M. ; Berlin ; Bern ; Bruxelles ; New York, NY ; Oxford ; Wien
<b>Verlag</b>	Lang
<b>Jahr</b>	2010
<b>Anmerkung</b>	Zugl.: Cottbus, Techn. Univ., Diss., 2009
<b>URL</b>	<a href="https://www.google.de/books/edition/Strategische_Unternehmensziele_von_Archi/pz392jew_kwC?hl=de&amp;gbpv=0">https://www.google.de/books/edition/Strategische_Unternehmensziele_von_Archi/pz392jew_kwC?hl=de&amp;gbpv=0</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	nein

### [3.] Quelle:Mfk/Held 2007

<b>Autor</b>	Holger Held
<b>Titel</b>	Strategische Unternehmensplanung in kleinen und mittleren Unternehmen
<b>Beteiligte</b>	Marc Ruppert, Felix Ziegenbein
<b>Ort</b>	Aalen
<b>Datum</b>	Juni 2007
<b>Anmerkung</b>	Ergebnisse einer bundesweiten Unternehmensbefragung in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsmagazin ProFirma - Diskussions- und Arbeitspapier
<b>Webcite</b>	<a href="https://www.hs-aalen.de/uploads/publication/file/6442/111_Studie_Planung_in_KMU_2007.pdf">https://www.hs-aalen.de/uploads/publication/file/6442/111_Studie_Planung_in_KMU_2007.pdf</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	ja

### [4.] Quelle:Mfk/Huber 2008

<b>Autor</b>	Alexander Huber
<b>Titel</b>	Praxishandbuch Strategische Planung. Die neun Elemente des Erfolgs
<b>Ort</b>	Berlin
<b>Verlag</b>	Erich Schmidt
<b>Jahr</b>	2008
<b>URL</b>	<a href="https://www.google.de/books/edition/Praxishandbuch_Strategische_Planung/LujtMtCV0BYC?hl=de&amp;gbpv=0">https://www.google.de/books/edition/Praxishandbuch_Strategische_Planung/LujtMtCV0BYC?hl=de&amp;gbpv=0</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	ja



#### [5.] Quelle:Mfk/Müller-Stewens Lechner 2005

<b>Autor</b>	Günter Müller-Stewens / Christoph Lechner
<b>Titel</b>	Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St. Galler General Management Navigator
<b>Ort</b>	Stuttgart
<b>Verlag</b>	Schäffer-Poeschel
<b>Ausgabe</b>	3., aktualisierte Aufl.
<b>Jahr</b>	2005
<b>Anmerkung</b>	im Literaturverzeichnis von Mfk, S. 101: Ausgabe von 2005; im Text referenziert: 2001: S. 35, Fn 55; S. 40, Fn 76
<b>URL</b>	Leseprobe: <a href="https://beckassets.blob.core.windows.net/product/readingsample/35460/9783791024677_excerpt_001.pdf">https://beckassets.blob.core.windows.net/product/readingsample/35460/9783791024677_excerpt_001.pdf</a>
<b>Literaturverz.</b>	ja
<b>Fußnoten</b>	ja

#### [6.] Quelle:Mfk/Scheuss 2012

<b>Autor</b>	Ralph Scheuss
<b>Titel</b>	Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker
<b>Ort</b>	Frankfurt am Main
<b>Verlag</b>	Campus
<b>Ausgabe</b>	2. aktualisierte und erweiterte Auflage
<b>Jahr</b>	2012
<b>URL</b>	<a href="https://books.google.de/books?id=eW-MGy1roPYC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=de">https://books.google.de/books?id=eW-MGy1roPYC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=de</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	nein

### [7.] Quelle:Mfk/Stähler 2012

<b>Autor</b>	Patrick Stähler
<b>Titel</b>	Definition Geschäftsmodell
<b>Jahr</b>	2012
<b>Anmerkung</b>	Webseite zum Buch: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie; Buch wird auf S. 26, Fn 44 genannt. Der dokumentierte Text findet sich jedoch nicht im Buch, siehe <a href="https://ia600308.us.archive.org/29/items/bub_gb_mgO-E6l0DScC/bub_gb_mgO-E6l0DScC.pdf">https://ia600308.us.archive.org/29/items/bub_gb_mgO-E6l0DScC/bub_gb_mgO-E6l0DScC.pdf</a>
<b>URL</b>	<a href="https://web.archive.org/web/20120704175145/http://www.business-model-innovation.com/definitionen/geschaeftsmodell.htm">https://web.archive.org/web/20120704175145/http://www.business-model-innovation.com/definitionen/geschaeftsmodell.htm</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	nein

### [8.] Quelle:Mfk/VDMA 2015

<b>Autor</b>	VDMA
<b>Titel</b>	Maschinenbau in Zahl und Bild 2015
<b>Ort</b>	Frankfurt am Main
<b>Datum</b>	März 2015
<b>Anmerkung</b>	VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau), Volkswirtschaft und Statistik; Redaktion: Ralph Wiechers, Stephanie Hell-Radke
<b>URL</b>	<a href="https://hugepdf.com/download/maschinenbau-in-zahl-und-bild-2015_.pdf">https://hugepdf.com/download/maschinenbau-in-zahl-und-bild-2015_.pdf</a>
<b>Literaturverz.</b>	ja
<b>Fußnoten</b>	ja

[9.] Quelle:Mfk/Weber 2002

<b>Autor</b>	Michael Weber
<b>Titel</b>	Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness
<b>Ort</b>	Zürich
<b>Jahr</b>	2002
<b>Anmerkung</b>	Diss., Technische Wissenschaften ETH Zürich, Nr. 14867, 2002.
<b>DOI</b>	<a href="https://doi.org/10.3929/ethz-a-004440180">https://doi.org/10.3929/ethz-a-004440180</a>
<b>URL</b>	<a href="https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/146930">https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/146930</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	nein

[10.] Quelle:Mfk/Weseloh 2004

<b>Autor</b>	Friedrich Christian Weseloh
<b>Titel</b>	Strategisches Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie
<b>Ort</b>	Kiel
<b>Datum</b>	Februar 2004
<b>Anmerkung</b>	Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
<b>URL</b>	<a href="https://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dissertation_derivate_00001121/d1121.pdf">https://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dissertation_derivate_00001121/d1121.pdf</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	nein

<b>Titel</b>	strategische Planung
<b>Sammlung</b>	Wirtschaftslexikon24
<b>Jahr</b>	2015
<b>URL</b>	<a href="https://web.archive.org/web/20150104002053/http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/strategische-planung/strategische-planung.htm">https://web.archive.org/web/20150104002053/http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/strategische-planung/strategische-planung.htm</a>
<b>Literaturverz.</b>	nein
<b>Fußnoten</b>	nein