

Qualitatives Wachstum der mittleren Unternehmen

Aus einer Befragung von 240 Unternehmensleitern.

Kaoru Shimizu

Inhaltsübersicht

Teil I: Literaturübersicht und Analyserahmen für mittlere Unternehmen

Kapitel 1: Einführung in die Forschung über mittlere

Unternehmen: 9

- 1-1 Ziele der Untersuchung mittlerer Unternehmen
- 1-2 Forschung über mittlere Unternehmen von Shuichiro Nakamura
- 1-3 Shimizu, Ryuun, *The Growth of Small and Medium-Sized Enterprises*.
- 1-4 Kuhn *MID-SIZED FIRMS*
- 1-5 Clifford = Cavanagh *Siegreiche Leistung*
- 1-6 Simon *Hidden Champions*
- 1-7 Coltorti, Resciniti, Tunisini, "Italienische mittelgroße Produktionsunternehmen".
- 1-8 Definition des Begriffs "mittlere Unternehmen" in dieser Veröffentlichung
- 1-9 Zusammenfassung dieses Kapitels

Kapitel 2: Bisherige Forschung zu Wachstumsfaktoren mittelständischer

Unternehmen: 32

- 2-1 Gesamtbild der bisherigen Forschung
- 2-2 Forschung in den 1960er Jahren
- 2-3 Forschung in den 1970er Jahren
- 2-4 Forschung in den 1980er Jahren
- 2-5 Forschung seit den 1990er Jahren
- 2-6 Probleme mit der bisherigen Forschung und künftige Herausforderungen
- 2-7 Zusammenfassung dieses Kapitels

Kapitel 3: Vorstellung des analytischen Rahmens: 48

- 3-1 Warum mittelständische Unternehmen einen neuen Analyserahmen brauchen
- 3-2 Transaktionsprozess
- 3-3 Post-Transaktion
- 3-4 Selbsterfahrung
- 3-5 Zusammenfassung dieses Kapitels

Teil II: Die Realität der mittleren Unternehmen

Kapitel 4: Befragung von mittelständischen Unternehmen in der Vergangenheit im Vergleich zu ihrer aktuellen Mitarbeiterzahl:

64

- 4-1 Methodische Grenzen von Studien über mittlere Unternehmen
- 4-2 Vor- und Nachteile der verschiedenen Erhebungsmethoden

4-3 Heutige Unternehmen, die in der Vergangenheit mittelständische Unternehmen waren

4-4 Überlegungen aus der Datenbank

4-5 Quantitatives und qualitatives Wachstum

4-6 Zusammenfassung dieses Kapitels

Kapitel 5: Vergleichende Analyse des Managements von mittleren und großen Unternehmen: 82

-Basierend auf einer Umfrage unter 1.136 börsennotierten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

5-1 Bedeutung und Zweck von Vergleichen mit größeren Unternehmen

5-2 Hypothesenbildung

5-3 Überprüfung der Hypothesen

5-4 Zusammenfassung dieses Kapitels

Kapitel 6: Interviews mit mittelständischen Unternehmern: 92

6-1 Bedeutung der Interviewerhebung

6-2 Extraktion von Regressionsfaktoren

6-3 Extraktion von Überlebensfaktoren

6-4 Einstellungen von Unternehmensleitern im Vergleich zu Wachstumsfaktoren in der Literatur

6-5 Zusammenfassung dieses Kapitels

Teil III Neue Perspektiven

Kapitel 7: Klassifizierung der mittleren Unternehmen: 106

7-1 Punkte, die als Reaktion auf unsere Diskussion vorgebracht wurden

7-2 Ziele und Schwellenwerte für die Klassifizierung mittlerer Unternehmen

7-3 Klassifizierung der mittleren Unternehmen nach ihrer Herkunft und ihrer Beziehung zu Großunternehmen

7-4 Antwort auf jeden Typ

7-5 Zusammenfassung dieses Kapitels

Kapitel 8: Machtverhältnisse mit Käufern und Gewinnspannen

129

8-1 Bedeutung der Klassifizierung von Käufern

8-2 Auswahl der Käufer durch die Verkäufer

8-3 Kräfteverhältnisse

8-4 Fähigkeitskurve

8-5 Klassifizierung von Käufern aus der Sicht von S Manufacturing

8-6 Qualitatives Wachstum von Verkäufern

8-7 Territoriales Verhalten und Vertrauensbeziehungen

8-8 Zusammenfassung dieses Kapitels

Kapitel 9: Managementziele von mittelständischen

Unternehmen: · · · · · 153

9-1 Positionierung der Ziele in mittelständischen Unternehmen

9-2 Studien zum Unternehmenszweck

9-3 Vorgesetzte und unterstellte Ziele

9-4 Die Rolle des Managements bei den Unternehmenszielen

9-5 Verwaltungsziele

9-6 Management-Philosophie

9-7 Hierarchie der Managementziele

9-8 Zusammenfassung dieses Kapitels

Kapitel 10: Weiterhin gute Handelspartner auswählen: · · · · · 70

10-1 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

10-2 Verbleibende Forschungsfragen

Schlussfolgerung.

Referenzen.

Liste der Interviews mit den Präsidenten mittlerer Unternehmen Erhebungsbulletin

Liste der Befragten, die von den Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen befragt wurden

Einleitung.

In welcher Abteilung einer Buchhandlung, Bibliothek oder eines Antiquariats finden Sie dieses Buch gerade? Der Titel des Buches lässt vermuten, dass es in das Regal "Kleine und mittlere Unternehmen" gehört, aber sein Hauptzweck sind "Managementstudien". Das Konzept der mittelgroßen Unternehmen wurde vor 60 Jahren von einem Forscher eingeführt, und eine Zeit lang beschäftigten sich viele Forscher mit dem Thema, aber es wurde bald vernachlässigt. Viele mittelständische Unternehmen existieren noch immer und unterstützen die Wirtschaftstätigkeit und das Leben der Bürger. Weil die Forschung über sie völlig fehlte, haben wir vor 20 Jahren neu begonnen. Aber erst viel später haben wir festgestellt, dass es erstaunlich schwierig ist, die Existenzgrundlagen zu erklären, die in den Studien über Großunternehmen nicht berücksichtigt werden.

Als wir mit unseren Recherchen begannen, hieß es, die japanische Wirtschaft befinde sich in einem "verlorenen Jahrzehnt". Obwohl die Konjunkturblase geplatzt war und die Fabriken immer schneller nach Übersee abwanderten, überschwemmten japanische Produkte weiterhin die Welt und die Wirtschaft schien zu florieren. Während des letzten halben Jahrhunderts hat die japanische Regierung jedoch aktiv versucht, die Wirtschaft durch die vermehrte Ausgabe von Staatsanleihen wieder anzukurbeln, aber die Realität ist noch weit davon entfernt. Das Pro-Kopf-BIP wird von den asiatischen Ländern überholt. Stattdessen hat die langfristige Lockerung der Haushaltsdisziplin die Kriterien für die Beurteilung der Vorzüge des Lebens der Menschen, des Wirtschaftens und der Institutionen verdunkelt, und das Fehlen von Maßstäben und Orientierung hat die Menschen im Unklaren darüber gelassen, wofür sie verantwortlich sein, wonach sie streben und handeln sollen, was zu einem wachsenden Gefühl des Unbehagens geführt hat, das einer Resignation gleichkommt.

Im Wesentlichen werden Regierungen, Unternehmen und Einzelpersonen ermutigt, unabhängig zu handeln, und es wird auf abweichendes Verhalten hingewiesen. Natürlich setzt Handeln Kompetenz voraus, aber zumindest die Betriebswirtschaftslehre hat die unsichtbare Kompetenz in den Unternehmen hervorgehoben und das Handeln unterschätzt. Durch die übermäßige Verwendung von umfassenden Begriffen wie Wettbewerbsfähigkeit, Rentabilität und Wachstumspotenzial wird uns vielleicht das Vorhandensein einer verpackten Struktur vorgegaukelt, aber ohne das dauerhafte, gleichmäßige Verhalten innerhalb dieser Struktur zu analysieren, drehen wir uns möglicherweise im Kreis. ¹Ikejima (1999), der direkt aus den Gründerfamilien kleiner und mittlerer Unternehmen und aus der Situation seines Großvaters und Vaters stammt, stellt fest, dass "die wirkliche Unternehmensführung nicht so einfach ist,

¹ Ikejima, M. (1999), Strategy and R&D Integration Mechanisms, Hakuto Shobo, S..

wie sie in den Büchern über Betriebswirtschaft beschrieben wird".

Wir haben rund 240 mittelständische Unternehmer befragt, um genaue und umfangreiche Informationen von hoher Qualität zu erhalten. Anders als vor 60 Jahren wachsen viele mittelständische Unternehmen heute nicht schnell, sondern behalten ihre traditionelle Größe bei. Als mittelständische Unternehmen waren sie nicht entscheidungsfreudig und handlungsorientiert bei jedem einzelnen Geschäft im Rahmen ihres Machtverhältnisses zum Käufer. Sie strebten sowohl ein quantitatives als auch ein qualitatives Wachstum auf der Grundlage neuer Maßnahmen an. Das neue Verhalten ist sowohl eine Hoffnung für die Zukunft als auch eine rationale, kaltblütige Abkehr von traditionellen Kompetenzen und Verhaltensweisen. Wir stellten fest, dass es aufgrund von Ressourcenknappheit zu einem starken Interessenausgleich mit Ingenieuren, Verkäufern, Fabrikarbeitern, Lieferanten, Banken usw., zu einem unerbittlichen Wettbewerb mit Konkurrenten, zu einem enormen Energieverlust und zu Freud und Leid kam.

Diese Veröffentlichung besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil wird der Forschungs- und Analyserahmen für mittelständische Unternehmen vorgestellt, während im zweiten Teil die tatsächliche Situation untersucht und analysiert wird. Der dritte Teil fasst diese zusammen, klassifiziert mittelständische Unternehmen und Käufer hinsichtlich ihrer Herkunft und Machtverhältnisse und beschreibt die Veränderungen in den Zielen des Managements. Anschließend werden die Existenz und die Wachstumsmechanismen der mittelständischen Unternehmen auf der Grundlage der bisherigen Erkenntnisse, des Verständnisses der aktuellen Situation und der Analyse geklärt. Es ist zu hoffen, dass dieses Buch die Zahl der Personen, die sich für mittelständische Unternehmen interessieren, und die Zahl der Forscher, die sich mit mittelständischen Unternehmen beschäftigen, erhöhen wird.

Autor Nachricht.

Mittelständische Unternehmen sind zahlreich und tragen zur Wirtschaftstätigkeit und zum Leben der Bürger bei. Da es weder für große noch für kleine Unternehmen Untersuchungen gibt, haben wir eine Literaturrecherche sowie Interviews mit rund 240 mittelständischen Unternehmern durchgeführt. Sie wiesen keine Kapazitäten zu, sondern betonten, dass sie bei jeder einzelnen Transaktion in einem Machtverhältnis zum Käufer handeln. Sie strebten ein quantitatives Wachstum an, aber auch ein qualitatives Wachstum, das auf neuen Verhaltensweisen beruht. Das neue Verhalten ist sowohl eine Hoffnung für die Zukunft als auch eine rationale, kaltherzige Wahl zwischen traditionellen Kompetenzen und Verhaltensweisen. Wir haben gelernt, dass es aufgrund von Ressourcenknappheit einen

harten Interessenausgleich mit Ingenieuren, Verkäufern, Fabrikarbeitern, Zulieferern, Banken usw. gibt, einen unerbittlichen Wettbewerb mit Konkurrenten, einen enormen Energieverlust und Freud und Leid. Wir hoffen, dass dieses Buch mehr Menschen für mittelständische Unternehmen interessieren wird, wenn auch nur ein wenig, und dass es mehr Forscher ermutigen wird, sich mit mittelständischen Unternehmen zu beschäftigen.

Teil I: Literaturübersicht und Analyserahmen für mittlere Unternehmen

In den 1960er- und 1970er-Jahren erlebte Japan dank der Bemühungen vieler Menschen im Kontext der weltweiten politischen, wirtschaftlichen, technologischen und demografischen Entwicklung eine Zeit des raschen Wirtschaftswachstums. Große Unternehmen dehnten ihre Aktivitäten ins Ausland aus und stiegen in viele Bereiche ein, während sie Tätigkeiten mit relativ geringer Wertschöpfung an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) übertrugen, die ihr Volumen erhöhten. Die Zunahme des Arbeitsvolumens der Großunternehmen oder die rasche Ausdehnung der zuvor engen Märkte führte zur Entstehung von Unternehmen jenseits des KMU-Rahmens, d. h. von mittleren Unternehmen. Das Konzept des mittelständischen Unternehmens wurde in der Wissenschaft erstmals vor 60 Jahren vorgestellt.

Die Entstehung, das rasche Wachstum und die Umwandlung von mittelständischen Unternehmen in Großunternehmen hat in Japan zu einer Flut von Forschungsarbeiten über mittelständische Unternehmen geführt, um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten. Allerdings nicht in dem Maße wie bei großen Unternehmen. Ähnliche Forschungen wurden auch im Ausland durchgeführt, aber es gibt nur wenige Forschungsbücher zu diesem Thema. Mittelständische Unternehmen existierten auch nach den Umweltveränderungen weiter, aber nach den 1990er Jahren wurden sie kaum erforscht. Der Hauptgrund dafür scheint die Unfähigkeit zu sein, die einzigartigen Existenzbedingungen mittelständischer Unternehmen zu erklären, und die Schwierigkeit, sie von der Forschung über Großunternehmen abzugrenzen.

²Mehrere Forschungsgruppen an der Keio Universität und anderswo haben sich auf Großunternehmen als Ganzes konzentriert und ihre Trends in einer breiten und kontinuierlichen Weise untersucht. Viele andere Studien über Großunternehmen

² Zum Beispiel eine Befragung von Managern großer Unternehmen durch Ryuun Shimizu, eine Fragebogenerhebung bei börsennotierten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes durch Hirokuni Tokawa et al, die Erhebung "Continued Total Management Strength Index" von Daisuke Okamoto et al und viele andere.

konzentrieren sich auf eine kleine Anzahl sehr großer Unternehmen innerhalb einer Gruppe von Großunternehmen und versuchen, nur die Faktoren herauszufiltern, die zu deren Erfolg beitragen. Eine detaillierte Untersuchung der Strategie, der Organisation, der Technologie und anderer Faktoren, die dazu führen, dass ein Unternehmen so groß wird, dass es mit dem Rest der Welt mithalten kann, ist sehr nützlich für Managementstudien, die die Unternehmen, die dies anstreben, und die Mechanismen ihres Wachstums ermitteln wollen. Allerdings lassen sich nicht alle daraus gewonnenen Erkenntnisse und Konzepte auf andere Unternehmen übertragen. Zwischen den größten Großunternehmen einer Branche und den dritt- oder viertgrößten Unternehmen derselben Branche besteht ein Größenunterschied von mehreren Größenordnungen. Oberflächlich betrachtet haben sie ähnliche Strategien und Organisationen, aber im Innern muss es eine große Kluft geben, die aber schwer zu erkennen ist. Im Falle der KMU-Forschung hingegen macht die Zahl der KMU 99,7 % der Gesamtzahl der Unternehmen in Japan aus und ist als wichtige Infrastruktur bekannt, die die Wirtschaft, die Beschäftigung und die lokalen Gemeinschaften unterstützt, was sie zu einem nützlichen Forschungsgegenstand nicht nur für das Management, sondern auch für wirtschaftliche und politische Aspekte macht.

Bei nüchterner Betrachtung der mittelständischen Unternehmen schien es den Forschern schwer zu fallen, aktiv einen Grund für die Durchführung von Forschungsarbeiten über mittelständische Unternehmen zu finden, die in den 2000er Jahren, als Japan insgesamt ein geringes Wachstum verzeichnete, von niemandem sonst durchgeführt wurden. Wir beschlossen jedoch, daran zu arbeiten, ohne zu viel darüber nachzudenken, da wir glaubten, dass die Durchführung von Forschungsarbeiten, die sonst niemand durchführte, selbst ein Grund für die Forschung sein könnte. Dies sollte sich später als schmerzhafter für uns erweisen, als wir es erwartet hatten.

Der erste Teil dieses Buches befasst sich daher zunächst mit der Forschung über mittelständische Unternehmen, wobei der Schwerpunkt auf in- und ausländischen Forschungsbüchern liegt, und definiert den Begriff "mittelständische Unternehmen" in diesem Buch. Anschließend werden alle Forschungsstudien über mittelständische Unternehmen vorgestellt, die in der Zeit des schnellen Wirtschaftswachstums in Japan durchgeführt wurden. Es wird geklärt, wie mittelständische Unternehmen untersucht wurden und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen wurden.

Mittelständische Unternehmen liegen von der Größe her zwischen großen und kleinen Unternehmen, und wenn sie sich umschaun und sich auf mittlere Unternehmen konzentrieren, haben sie das Potenzial, mit Unternehmen jeder Größe auf demselben Markt zu konkurrieren und deren Kunden zu werden, je nach ihren Fähigkeiten. Mit anderen Worten, sie können entweder mit großen Unternehmen zusammenarbeiten, indem sie diese

mit Teilen beliefern, sie können mit KMU auf spezialisierten Märkten konkurrieren, um den Wettbewerb mit großen Unternehmen zu vermeiden, sie können mit großen Unternehmen auf denselben Produktmärkten konkurrieren oder eine Kombination der oben genannten Möglichkeiten. In jedem Fall konkurrieren mittelständische Unternehmen mit relativ knappen Managementressourcen indirekt, potenziell und direkt mit relativ besser gestellten Großunternehmen, indem sie Produkte und Dienstleistungen anbieten, die denen der Großunternehmen entsprechen oder besser sind. Gleichzeitig wehren sie sich gegen die Herausforderungen, die von kleineren Unternehmen mit knapperen Managementressourcen ausgehen. Wir haben uns entschieden, einen iterativen Prozess zu beobachten, bei dem einzelne Transaktionen abgeschlossen werden, auf die eine Reihe von Transaktionen folgt, und neue Transaktionen in einem sich verändernden Umfeld eingeleitet werden. Ziel dieses Buches ist es, ein dreidimensionales Verständnis der Auswahl von Produktmärkten durch Verkäufer, der Auswahl von Käufern, der Unternehmensziele, die dieser Auswahl zugrunde liegen, und der Entscheidungsfindung des Managements zu gewinnen, wobei mittelständische Unternehmen als Verkäufer betrachtet werden.

Kapitel 1: Einführung in die Forschung über mittlere Unternehmen

1-1 Ziele der Untersuchung mittlerer Unternehmen

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich so weit entwickelt, dass sie einige Teile der Strategie, der Organisation, des Managements, der Finanzen, der Forschung und Entwicklung und anderer Verhaltensweisen von Großunternehmen als Forschungsgegenstand theoretisch erklären kann. Allein in Japan beschäftigen Großunternehmen 35 % aller Arbeitnehmer, obwohl sie nur 0,3 % der Gesamtzahl der Unternehmen ausmachen. ³Darüber hinaus erwirtschaften Großunternehmen im verarbeitenden Gewerbe mehr als die Hälfte der Wertschöpfung aller Unternehmen. Die Wertschöpfung pro Unternehmen und pro Person ist in Großunternehmen höher als in kleinen und mittleren Unternehmen. Dies bestätigt, wie wichtig, notwendig und effizient es für die Betriebswirtschaft ist, Großunternehmen zu untersuchen und ihre Wachstumsfaktoren zu erforschen.

Das Grundgesetz für kleine und mittlere Unternehmen definiert kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Unternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten oder einem Kapital von weniger als 300 Millionen Yen (verarbeitendes Gewerbe). In der KMU-Forschung wird davon ausgegangen, dass KMU dadurch existieren, dass sie ihre Energien auf eine bestimmte Produktpalette und bestimmte Märkte konzentrieren und aufgrund niedriger Löhne, langer Arbeitszeiten, gefährlicher Arbeitsbelastung, fehlender Ressourcen, mangelnder Technologie und eines vormodernen Managements (unzureichende Bewertungs- und Ausbildungssysteme) im Vergleich zu Großunternehmen klein sind. Die Geschäftsbeziehungen zu Großunternehmen wurden hauptsächlich als "Unteraufträge"

³ Aus der Small and Medium Enterprise Agency, White Paper on Small and Medium Enterprises 2023 (<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>), begleitende statistische Daten S. III-32-III-44, 2016. Etwa 3,59 Millionen Unternehmen insgesamt, 40,23 Millionen Festangestellte insgesamt und 256 Billionen Yen an Gesamtwertschöpfung. Davon sind 11 000 (0,3 %) Großunternehmen, 14,38 Millionen (35,7 %) haben Festangestellte und 121 Billionen (47,3 %) Wertschöpfung. Die Wertschöpfung pro kleinem und mittlerem Unternehmen beträgt 37,73 Mio. JPY und die Wertschöpfung pro Festangestelltem 5,21 Mio. JPY. Im Gegensatz dazu betrug die Wertschöpfung der Großunternehmen 11 Mrd. JPY bzw. 8,41 Mio. JPY. Die Gesamtwertschöpfung des gesamten verarbeitenden Gewerbes beträgt 68 Billionen JPY. Davon entfielen 36 Billionen JPY (52,9 %) auf die Großunternehmen. Es ist zu beachten, dass die Klassifizierung des Ministeriums für Wirtschaft, Handel und Industrie nach Beschäftigtengröße keine Kategorien mit 1.000 oder mehr Beschäftigten umfasst, so dass es nicht möglich ist, Zahlen für mittlere Unternehmen zu berechnen.

betrachtet. Und in KMU übernimmt das Management die Führung und ist für alle strategischen, betriebswirtschaftlichen und operativen Entscheidungen verantwortlich, von der Suche nach Kundenbedürfnissen bis hin zur Lösung von Problemen. Andererseits haben Studien über Großunternehmen keine vergleichbare Perspektive wie KMU. Aufgrund ihrer Größe ist die Existenz von Großunternehmen davon abhängig, dass das Management die Organisation optimal nutzt und ihre Lernfunktion fördert. Solange die Organisation Entscheidungen effizienter, genauer und schneller trifft und umsetzt, als das Management die Führung bei allen Entscheidungen übernimmt, reduziert sich die Rolle des Managements auf die Überwachung von Umweltveränderungen, die außerhalb des Einflussbereichs der Organisation auftreten, und die Verhinderung von Problemen innerhalb der Organisation. Für den Fall, dass sich die Organisation in die entgegengesetzte Richtung entwickelt, muss das Management proaktiv handeln und z. B. die Ausrichtung der Organisation ändern.

Unternehmen, die nicht in den Geltungsbereich des Grundgesetzes für kleine und mittlere Unternehmen fallen, sind Großunternehmen. Bei den Großunternehmen haben sich jedoch fast alle Managementstudien auf Riesenunternehmen mit mehr als 10 000 Beschäftigten konzentriert. Selbst wenn sie rechtlich gesehen in die gleiche Kategorie von Großunternehmen fallen, ist es unmöglich, ein Unternehmen mit 301 Beschäftigten allein in Japan auf die gleiche Stufe zu stellen wie ein Unternehmen mit 350.000 Beschäftigten mit einer weltweiten Belegschaft. Die unsichtbaren Barrieren, die sich aus dem absoluten Unterschied bei den Managementressourcen ergeben, sind möglicherweise zu groß, um sie zu ignorieren, und darüber hinaus muss der Unterschied bei der Personalbeschaffung und den Vertriebskapazitäten, der sich aus dem unterschiedlichen Bekanntheitsgrad von Marken und Namen ergibt, unwiderstehlich sein. Auch die organisatorischen Strukturen unterscheiden sich. Dennoch überleben Unternehmen unterschiedlicher Größe. Es gibt zwangsläufig größenbedingte Unterschiede im Management. Vorrangiges Ziel dieser Publikation ist es, die größenbedingten Unterschiede im Management zu ermitteln, indem das Management mittelständischer Unternehmen, definiert als kapital- und personalunabhängige Unternehmen mit 300 bis 2.000 Beschäftigten, analysiert wird. Die Definitionen werden in den Abschnitten **1–8** ausführlich erläutert. Als Großunternehmen werden im Folgenden nur noch Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten bezeichnet, mittlere Unternehmen werden nicht berücksichtigt.

Vor 60 Jahren wurde das Konzept der "mittleren Unternehmen" erstmals vorgeschlagen.

⁴ Laut der Unternehmensstatistik (Finanzministerium, 2021) macht die Zahl der

⁴ Berechnungen der Autoren auf der Grundlage des Survey of Corporate Business Statistics (Jahreserhebung 2021) (<https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>), Financial Policy Research Institute. Wenn Unternehmen mit einem Kapital von mindestens 1 Mrd.

Unternehmen mit einem Kapital zwischen 100 Mio. JPY und 1 Mrd. JPY (die als mittelgroße Unternehmen gelten) nur 0,90 % aller Unternehmen aus, aber 19,52 % des Umsatzes und 21,99 % des Betriebsgewinns aller Unternehmen. ⁵Was den Status der Steuerzahlungen in der Stichprobenerhebung über Unternehmen (National Tax Administration Agency, 2023) betrifft, so sind von den insgesamt 2.864.000 Unternehmen nur 12.000 bzw. 0,42 % Unternehmen mit einem Kapital von mehr als 100 Mio. Yen und weniger als 1 Mrd. Yen, die jedoch 1,7 Billionen Yen, d. h. 10,35 % aller Unternehmen, an Körperschaftssteuer zahlen. Mit anderen Worten, die Gruppe der mittelgroßen Unternehmen zwischen diesen beiden Gruppen, die durch die Dichotomie von großen und kleinen Unternehmen nicht angemessen erfasst wurde, spielt tatsächlich eine wichtige Rolle in der japanischen Wirtschaft. Während sich jedoch der Trend in der Managementlehre, die sich auf das Verhalten von Großunternehmen stützt, dynamisch verändert, ist die Forschung über mittelgroße Unternehmen nur spärlich betrieben worden. Wir wissen nicht genau, warum die Forschung so spärlich ist, aber hier sind einige mögliche Gründe.

Erstens gibt es weniger Primär- und Sekundärinformationen über mittlere Unternehmen als über große und kleine Unternehmen. Bestimmte Großunternehmen, von denen man annimmt, dass sie bahnbrechende Endprodukte entwickeln, werden eher belächelt. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass KMU mehr Menschen beschäftigen, die lokale Wirtschaft unterstützen und als eine Gruppe strukturell problematischer Unternehmen Ziel der staatlichen und kommunalen Politik sind.

Zweitens liegen mittlere Unternehmen zwischen großen und kleinen Unternehmen und werden von Forschern auf beiden Seiten als in der Mitte liegend wahrgenommen. Forscher, die mit großen Unternehmen arbeiten, glauben, dass mittlere Unternehmen anfällig sind. Aus der Sicht von Forschern, die sich mit kleinen und mittleren Unternehmen befassen, sind mittlere Unternehmen nicht mehr Gegenstand politischer Unterstützung und werden von der

JPY als Großunternehmen betrachtet werden, entfallen auf Großunternehmen 37,55 % des Umsatzes aller Unternehmen und 64,18 % des Betriebsgewinns. Wenn juristische Personen mit einem Kapital von weniger als 100 Millionen JPY als kleine und mittlere Unternehmen betrachtet werden, entfallen auf kleine und mittlere Unternehmen 42,94 % des Umsatzes und 13,83 % des Betriebsgewinns aller juristischen Personen.

⁵ Berechnungen der Autoren auf der Grundlage der "Stichprobenerhebung über Unternehmen" (Erhebung 2021) der Nationalen Steuerbehörde (<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2021/kaisya.htm>). Wenn Unternehmen mit einem Kapital von über 1 Mrd. JPY als große Unternehmen betrachtet werden, machen große Unternehmen 0,16 % der Gesamtzahl der Unternehmen aus und zahlen 5,0 Billionen JPY oder 29,11 % der Körperschaftssteuerzahlungen. Wenn Unternehmen mit einem Kapital von 100 Millionen JPY oder weniger als kleine und mittlere Unternehmen betrachtet werden, machen sie 98,80 % der Gesamtzahl der Unternehmen und 6,1 Billionen JPY oder 35,39 % der gezahlten Körperschaftssteuer aus.

Forschung ausgeschlossen, weil sie gewachsen sind, indem sie die problematische Natur kleiner und mittlerer Unternehmen durch die Bemühungen der Manager und des Unternehmens als Ganzes und nicht durch die Politik überwunden haben. Es wurde kein positiver Grund dafür gefunden, dass sich die mittleren Unternehmen in der Mitte befinden.

Betrachtet man die Industriestruktur der japanischen Wirtschaft als Ganzes, so ist es nicht so, dass die großen Unternehmen in ihrer gesamten Tätigkeit in sich geschlossen sind. Große Unternehmen, mittlere Unternehmen und kleine und mittlere Unternehmen sind voneinander abhängig und stehen in gegenseitigem Wettbewerb. Mittelständische Unternehmen decken mit ihrer Spitzentechnologie kleine Bedarfe, die Großunternehmen nicht abdecken können, und große Bedarfe, die kleine und mittlere Unternehmen mit ihrer Spitzentechnologie und Lieferkapazität nicht abdecken können. Mittelständische Unternehmen arbeiten entweder mit Großunternehmen zusammen, indem sie Teile liefern, oder sie vermeiden den Wettbewerb mit Großunternehmen und leben auf speziellen Märkten, oder sie konkurrieren auf denselben Produktmärkten wie Großunternehmen, oder eine Kombination aus beidem. Hierin liegt eine positive Bedeutung der Untersuchung des Verhaltens der mittleren Unternehmen.

1-2 Forschung über mittlere Unternehmen von Shuichiro Nakamura

1-2-1 Nakamura (H.) Untersuchungen zum Mittelstandskonzept und seiner Bedeutung

⁶In den 1960er Jahren bestritt Nakamura (Shu) die Theorie der dualen Struktur, wonach es eine unüberwindbare Barriere zwischen Großunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gibt, und verwies auf eine Gruppe von Unternehmen, die ein Wachstum jenseits der Grenzen von KMU aufweisen, als Beweis dafür. Er bezeichnete diesen "Cluster" als mittlere Unternehmen. Ziel der Studie war es, den dynamischen Entwicklungsprozess des Kapitalismus durch die Analyse der mittleren Unternehmen und ihrer sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen aufzuzeigen und eine Richtung und eine politische Vision für die Lösung des Problems der KMU in Japan vorzuschlagen.

An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass der von Nakamura (H.) verwendete Begriff "mittlere Unternehmen" sowohl die weiter gefasste Bedeutung von "Clustern" hat, wie oben erwähnt, als auch eine engere Bedeutung von Unternehmen als einzelne Managementeinheiten. Nakamura (H.) wagt es, die beiden Bedeutungen behutsam zu verwenden, um der Öffentlichkeit in einer akademischen Welt, in der die Theorie der Doppelstruktur vorherrscht, das Konzept der mittleren Unternehmen zu erklären.

⁶ Nakamura, Shuichiro (1990), *New Theory of Medium-sized Enterprises*, Toyo Keizai Shinposha S. 165-166.

⁷Nach der Definition von Nakamura (Shu) ist ein mittleres Unternehmen im Falle eines Einzelunternehmens durch die folgenden vier Punkte gekennzeichnet: (1) Es handelt sich um ein unabhängiges Unternehmen, das nicht vom Kapital kontrolliert wird und das Recht hat, seine Geschäftspolitik zu bestimmen. (2) Das Unternehmen muss in der Zweiten Sektion (ähnlich dem heutigen Standardmarkt) notiert sein, d. h. es muss eine Größe erreicht haben, die es ihm ermöglicht, über den Wertpapiermarkt Sozialkapital zu beschaffen. Je nach Branche, zu der das Unternehmen gehört, wird eine Kapitalisierung von etwa 100 Mio. JPY bis 1 Mrd. JPY angenommen. (3) Auch wenn das Unternehmen börsennotiert ist, muss es sich um ein Einzel- oder Familienunternehmen handeln, da die Aktionäre möglicherweise hohe Dividenden verlangen oder das Risiko einer Übernahme besteht. (4) Das Unternehmen muss über Marktbedingungen verfügen, die sich von denen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) unterscheiden, wie z. B. die Fähigkeit, mit großen Unternehmen zu konkurrieren, indem es durch seine einzigartigen Technologie- und Designfähigkeiten eine Vielzahl von Kunden gewinnt, und hohe Gewinnspannen zu erzielen. Diese Bedingungen betonen, dass das Unternehmen "nicht nur ein kleines oder mittleres Unternehmen" sei, sondern sowohl von der Größe als auch von der Qualität her ein mittleres Unternehmen.

Natürlich wendet Nakamura (H.) diese Definition nicht strikt an, sondern erkennt die reale Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen an, die kurz davor sind, mittelgroße Unternehmen zu werden, mittelgroße Unternehmen, die zu großen Unternehmen werden, und Unternehmen, die die Größe mittelgroßer Unternehmen erreicht haben, sich aber nicht trauen, diese aufzulisten, und bezieht diese in seine Analyse ein.

Zusätzlich zu den vier oben genannten Punkten ist in Nakamuras (H.) Papier eine weitere Bedingung implizit enthalten, die durchgängig wie unterirdisches Wasser fließt. Dies ist das "schnelle Wachstum". Von den Unternehmen, die Nakamura (H.) als Beispiele nennt, wurden viele in der Nachkriegszeit bis in die 1950er Jahre, also in etwa zehn Jahren, mit einem Kapital von 100 Millionen Yen bis 1 Milliarde Yen gegründet. Dazu mussten sie ein beträchtliches Wachstumstempo beibehalten. Man kann sagen, dass das Unternehmen einen "Venture"-Charakter hatte, ein Begriff, den Nakamura (Shu) später selbst prägte.

⁸Nakamura (H.) stellt fest, dass "viele Managementtheorien die Rolle des Unternehmers in Bezug auf das historische Schicksal des japanischen Kapitalismus nicht beurteilen können, weil ihnen eine soziale und industrielle Positionierung des Unternehmens fehlt und sie kaum mehr als naive Erfolgsgeschichten sind". Er wählt daher einen Forschungsansatz, bei dem er nach sozialen und wirtschaftlichen Überlegungen anhand einer Fülle von Fallstudien die Wachstumsfaktoren bzw. Managementfaktoren einzelner Unternehmen untersucht.

⁷ siehe oben, S. 176.

⁸ siehe oben, S. 168.

Erstens, was sind die Bedingungen für die Existenz von mittelständischen Unternehmen, wie sie Nakamura (H.) behauptet?

(Viele (mittelständische) Unternehmen haben sich im Zuge der Diversifizierung der gesellschaftlichen Arbeitsteilung aufgrund der Verfeinerung der Industriestruktur, aufgrund der plötzlichen Markterweiterung in Sektoren, die zuvor einen engen Markt hatten, und in neuen, neu entstehenden Sektoren entwickelt. (ausgelassen) Mittelständische Unternehmen, die sich modernisieren, sind diejenigen, die sich an die dynamischen Veränderungen der Marktbedingungen angepasst haben. ⁹Darüber hinaus sind unter ihnen diejenigen Unternehmen, die mit einer raschen Marktexpansion gesegnet waren, ihren Produktionsumfang entsprechend ausgeweitet haben und für einen hohen Konzentrationsgrad und Monopolcharakter gesorgt haben, diejenigen, die auf der Leiter der mittleren Unternehmen aufsteigen.

Auch auf die gleiche Weise,

Die von den Großunternehmen vorangetriebenen Veränderungen in der Industriestruktur haben nicht nur die Voraussetzungen für die Entwicklung von KMU geschaffen, die eng mit dem Sektor der Großunternehmen verbunden oder in dessen Produktdiversifizierungssektor angesiedelt sind, sondern auch die gesellschaftliche Arbeitsteilung vertieft und diversifiziert und eigene neue Tätigkeitsfelder mit speziellen Produkten und Technologien entwickelt. Die Industriestruktur des Sektors war hoch entwickelt. ¹⁰ (Dieser Prozess der industriellen Modernisierung machte es für bestimmte kleine und mittlere Unternehmen unumgänglich, ihre Produktionskapazitäten zu erhöhen, neue Technologien einzuführen, sich zu spezialisieren und Massenproduktion zu betreiben, den Mindestkapitalbedarf für ihr Überleben zu erhöhen, die Konzentration der Produktion zu fördern und mittlere Unternehmen entstehen zu lassen.

Mit anderen Worten, die Bedingungen für die Existenz mittelständischer Unternehmen sind nach Nakamura (H.), dass "die Grundlage für die Entstehung mittelständischer Unternehmen die rasche quantitative Expansion des Marktes als Reaktion auf hohes Wachstum und strukturellen Wandel sowie qualitative strukturelle Veränderungen auf dem Markt sind".

Unter diesen Bedingungen könnte es jedoch zu einer Situation gekommen sein, in der große Unternehmen auf dem Markt diversifiziert, sich mit guten kleinen und mittleren Unternehmen zusammengeschlossen oder kleine und mittlere Unternehmen desorganisiert haben. ¹¹Nakamura (H.) versuchte zu verstehen, wie sich mittelständische Unternehmen von großen und kleinen Unternehmen abgrenzten und von KMU zu mittelständischen

⁹ a.a.O., S. 185-186.

¹⁰ siehe oben, S. 196.

¹¹ Vorwort S. 216-217.

Unternehmen wuchsen, indem er ihr proaktives Verhalten analysierte. Nakamura (H.) listete dazu knapp 90 mittelständische Unternehmen auf, darunter Spezialmaschinenbauer, Konsumgüterhersteller, Lebensmittelproduzenten und Einzelhändler, und beschrieb deren Merkmale.

Nakamura (H.) identifizierte die folgenden drei Merkmale mittelständischer Unternehmen unter den Spezialmaschinenherstellern. Erstens sollten sie Produkte auswählen, die ein Potenzial für eine Marktexpansion haben und einen hohen Marktanteil sichern können, und sich auf diese Produkte spezialisieren. Zweitens sollen sie ein System für ihre Massenproduktion aufbauen und bestehende oder potenzielle Wettbewerber durch Kostensenkung ausschalten. Drittens, die Fähigkeit, eigene Maschinen zu entwickeln oder zu modifizieren oder eigene Produkte herzustellen und dabei auf die eigene Produktionserfahrung zurückzugreifen. Zusätzlich zu den drei oben genannten Punkten betonen die Konsumgüterhersteller die Bedeutung des Marketings mit dem Hinweis auf eine "der Massenproduktion angemessene Marktentwicklung".¹² Natürlich gibt es auch Erfolgsbeispiele von Spezialmaschinenherstellern, die ihre bestehenden Vertriebsstrukturen überdacht und neue Vertriebsmethoden eingeführt haben, die die Eigenschaften ihrer Produkte nutzen, was darauf hinweist, dass das Marketing nicht vernachlässigt werden darf.

Darüber hinaus verwies er auf die objektiven sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen und das proaktive Verhalten des Unternehmens sowie auf die Qualitäten der Führungskräfte, die das Verhalten des Unternehmens bestimmen, als Wachstumsfaktor für mittelständische Unternehmen. Unter anderem stellte er fest, dass das "gemeinsame Merkmal der Führungskräfte mittlerer Unternehmen" ihr Unternehmergeist ist.¹³ Während die Manager kleiner und mittlerer Unternehmen "als individuelle Kapitalisten nach persönlichem Reichtum streben und die Quelle ihrer Gewinne in niedrigen Löhnen und Arbeitsintensivierung suchen", sind viele Manager mittlerer Unternehmen entweder von Anfang an frei von einem solchen Charakter oder haben ihn im Laufe ihres Wachstums überwunden. Die Erforschung von Produkt- und Fertigungstechnologien, die Entwicklung von Vertriebskanälen, die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die Überprüfung bestehender Geschäfte, wobei man auf interne und externe Widerstände stößt und dennoch erfolgreich vorankommt, setzt einen äußerst soliden Charakter und bestimmte ethische Qualitäten voraus.

Nakamura (Shu) setzte seine Forschungen über mittelständische Unternehmen fort, nachdem er 1964 *The Theory of Medium-sized Enterprises* (Theorie der mittelständischen

¹² siehe oben, S. 234.

¹³ siehe oben, S. 303.

Unternehmen) geschrieben hatte: In den 70er Jahren begannen die Verlangsamung und das instabile Wachstum der japanischen Wirtschaft, ausgelöst durch den Ölchock, die Reifung der chemischen Schwerindustrie und die wirtschaftlichen Reibungen mit dem Ausland, die Unternehmensführung zu beeinträchtigen. Sie sahen sich dann mit den Problemen der Reifung bestehender Produkte, kürzerer Produktlebenszyklen, diversifizierter Verbraucherbedürfnisse und steigender Arbeitskosten konfrontiert. ¹⁴Nakamura (Shu) stellt fest, dass das Wachstum der mittelständischen Unternehmen im letzten Jahrzehnt eine Reaktion auf die Domestizierung ausländischer Produkte und die Popularisierung von Luxusprodukten war und weniger auf die Entwicklung von Originalprodukten zurückzuführen ist. Anders als in den 1960er Jahren haben sich Unternehmen, die auf der Grundlage ihres bis dahin erworbenen Know-hows in neue Geschäftsfelder vorgedrungen sind oder durch die Einführung von Technologien aus anderen Bereichen neue Produkte in bestehenden Bereichen entwickelt haben, eher mit High-Mix- und High-Volume-Produktion befasst als mit Massenproduktion unter Einsatz spezialisierter Maschinen und Arbeitskräfte in der Fertigung und sind zu mittelständischen Unternehmen gewachsen. ¹⁵.

In den 1980er Jahren vollzog sich der Übergang der Industrie von der Schwerindustrie zur Leicht-, Dünn- und Kleinindustrie, die Entwicklung der Informationstechnologie, die fortschreitende Internationalisierung, die Aufwertung des Yen seit dem Plaza-Abkommen und die Verlagerung der Verbraucherbedürfnisse von Waren zu Dienstleistungen. ¹⁶Der Bericht stellt fest, dass Unternehmen, die wie in der Vergangenheit einfach nur auf Marktlücken abzielen, nicht aus dem Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen herauskommen, und dass Unternehmen, die neue Marktöffnungen entdecken und Märkte erschließen, die vorher nicht existierten, diejenigen sind, die zu mittleren Unternehmen werden. In diesem Abschnitt werden viele Beispiele von auf Informationstechnologie basierenden Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen diskutiert. Nakamura (H.) analysiert darüber hinaus in chronologischer Reihenfolge drei Unternehmen, Kyocera, Toyo Sasaki und Nippon Ham, die sich in den 1980er Jahren von mittelständischen Unternehmen zu Großunternehmen entwickelt haben. Der Bericht zeigt auch die Rolle des Managements auf: "So wie das Wachstum von Kyocera zu einem Großunternehmen ohne Kazuo Inamori nicht möglich gewesen wäre, wäre das Wachstum von Toyo Sasaki ohne Kenjiro Ushioda nicht möglich gewesen", und "die Etablierung von Tokushima Ham, einem lokalen Nachzügler in Sachen Kleinunternehmen, zu einem Großunternehmen ist das Ergebnis der unternehmerischen Fähigkeiten von Herrn Osha. Die Etablierung von Tokushima Ham,

¹⁴ siehe oben, S. 432.

¹⁵ a.a.O., S. 383.

¹⁶ Siehe oben, S. 19-20.

einem lokalen Spätstarter unter den Klein- und Mittelbetrieben, zu einem Großunternehmen ist das Ergebnis der unternehmerischen Fähigkeiten von Herrn Osha. Andererseits verschwand in den 1980er Jahren die industriell-organisatorische Perspektive, die bis dahin im Mittelpunkt der Analyse mittelständischer Unternehmen gestanden hatte. Es ist unklar, ob er sie bereits als selbstverständlich erachtet hatte, aber er hat sie jedenfalls weder betont noch geleugnet. Insbesondere wird sie bei der Erklärung der drei Unternehmen, die vom Mittelstand zum Großunternehmen aufgestiegen sind, überhaupt nicht mehr gesehen und spielt eine große Rolle.

Nakamuras (H.) Forschungen sind insofern von Bedeutung, als er (1) die Existenz mittelständischer Unternehmen inmitten der Theorie der dualen Struktur aufzeigte, was einen großen Einfluss auf spätere Forschungen in der akademischen Welt hatte, in der die Theorie der dualen Struktur Mainstream war, (2) er die Wachstumsfaktoren von Unternehmen aus der Perspektive der industriellen Organisationstheorie im Lichte objektiver sozialer und wirtschaftlicher Bedingungen analysierte, ohne in eine bloße Erfolgsgeschichte von Managern zu verfallen, und (3) Das Buch ist auch deshalb von Bedeutung, weil es konkrete und detaillierte Beispiele für eine große Zahl von Unternehmen liefert und die Existenz mittelständischer Unternehmen auf leicht verständliche Weise erklärt.

1-2-2 Kritikpunkte an der Studie von Nakamura (H.)

1964 schrieb Nakamura (Shu) *The Theory of Medium-sized Enterprises*, was für die Forscher, die sich bis dahin mit kleinen und mittleren Unternehmen befasst hatten, ein großer Schock war. Denn er zeigte anhand zahlreicher Beispiele, dass es ehemalige kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gibt, die so weit gewachsen sind, dass sie mit dem Monopolkapital auf Augenhöhe konkurrieren können, während diejenigen, die die KMU immer nur als ein dem Monopolkapital ausgeliefertes Gebilde betrachtet haben, die Existenz der KMU weiterhin in den Widersprüchen des Kapitalismus verorteten. Natürlich waren die KMU-Forscher skeptisch und kritisch gegenüber den theoretischen Grundlagen und dem künftigen Wachstumspotenzial der mittleren Unternehmen.¹⁷ Sato (1968) stand an der Spitze dieser Bewegung. Er betrachtete Nakamuras (1968) völlige Missachtung oder Leugnung der Beziehung zwischen Monopolkapital und der Benachteiligung des kleinen und mittleren Kapitals als den theoretisch inakzeptabelsten Punkt und nutzte ihn als Durchbruch, um auch methodologische Kritik anzubringen. Da es in diesem Buch darum geht, das Management moderner mittelständischer Unternehmen zu erfassen und zu analysieren, beziehen wir uns nicht auf die für die Theorie der kleinen und mittleren Unternehmen

¹⁷ Sato, Y. (1968) "A Critique of the "Modernisation" Theory of Small and Medium Enterprises", *Modern Japanese Small and Medium Enterprises*, New Review.

spezifischen Fragen, wie z. B. das Verhältnis der Deprivation, sondern untersuchen die anderen Kritikpunkte Satos am Konzept der mittelständischen Unternehmen in Nakamuras Arbeit.

Wie eingangs erwähnt, ist es sehr unklar, ob Nakamura (H.) mittelständische Unternehmen als "Gruppe von Unternehmen" oder als Entscheidungseinheit, als "Einzelunternehmen", analysiert. Dies lässt sich an der Tatsache ablesen, dass Nakamuras Argumentation für Sun Wave Industries und Necos, zwei Unternehmen, die Nakamura (H.) als mittelgroße Unternehmen bewertete, die aber 1966 nach der Veröffentlichung seines Aufsatzes nacheinander in Konkurs gingen, rätselhaft ist.

Sowohl Sunwave Industries als auch Necos sind in der verarbeitenden Industrie im Zusammenhang mit der Stahlindustrie angesiedelt und sind die ersten Hersteller in Bezug auf ihre jeweiligen Produkte, und sie sind Unternehmen, die ihr Markenimage erfolgreich gefördert haben. Beide Unternehmen haben es aber auch versäumt, Marktzutrittsschranken für neue Unternehmen zu schaffen, wodurch sie Marktanteile verloren haben. Und beide Branchen haben noch Wachstumspotenzial und haben sich nicht zu einem großen Sektor gewandelt, wie es bei Spezialstahl der Fall ist. Mit anderen Worten: Es gibt keine objektiven Bedingungen, die die Existenz mittelständischer Unternehmen erschweren.¹⁸ Der entscheidende Faktor für den Konkurs dieser beiden Unternehmen ist daher in den internen Managementfaktoren zu suchen.

¹⁹Darüber hinaus beschreibt er in seinem späteren Buch "Die neue Theorie des Mittelstandes" in Form eines Begleitschreibens auch Unternehmen, die zwischen dem Zeitpunkt der Abfassung der Theorie des Mittelstandes in Konkurs gegangen sind. Der gemeinsame Punkt ist, dass es keine objektiven Bedingungen gibt, die die Existenz mittelständischer Unternehmen erschweren, und dass die Konkursfaktoren interne Managementfaktoren sind. Sato kritisierte diesen Punkt, indem er sagte, dass Analysen, die industrieorganisatorische Methoden einbeziehen, "prinzipienlos", "verblendeter Idealismus" und "aggressive Imagepflege" seien. In der Tat ist es unangenehm, die objektiven Bedingungen für die Existenz mittelständischer Unternehmen darzustellen und gleichzeitig der Unternehmensleitung die Schuld für das Ausbleiben eben dieser mittelständischen Unternehmen zu geben. Es ist jedoch nicht falsch, die objektive Ursache für die Existenz einer "Gruppe mittelständischer Unternehmen" im plötzlichen Wachstum des Marktes zu suchen und die Ursache für den Konkurs "einzelner mittelständischer Unternehmen" auf Managementprobleme zurückzuführen. Positiv formuliert kann man sagen, dass jedes kleine

¹⁸ Nakamura, Shuichiro (1990) S. 415-419

¹⁹ Nakamura, Shuichiro (1990), S. 289, beschreibt die Gründe für den Konkurs von Midoriya, S. 347, Chukoh Mining, S. 415, Necos und Sunwave Industries.

oder mittlere Unternehmen ein mittleres Unternehmen werden kann, wenn sein Management die objektiven Bedingungen nutzt. Für Forscher, die seit langem die KMU als problematische Einheiten unter der Prämisse der dualen Struktur der japanischen Wirtschaft untersuchen, wäre dies ein Konzept, das etwas schwer zu akzeptieren wäre. Dies ist jedoch die Essenz dessen, was Nakamura (H.) argumentieren wollte.

²⁰Aus diesem Grund konzentrierte sich Nakamura (H.) auf die objektiven sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen und das proaktive Verhalten des Unternehmens sowie die Eigenschaften des Managements, die das Unternehmensverhalten als Faktoren für das Wachstum mittelständischer Unternehmen bestimmen. Die Rolle des Unternehmers im Verhalten des Unternehmens muss bewertet werden. Sato hingegen stellte fest, dass "die Schwäche der Mittelstandstheorie darin liegt, dass sie gezwungen war, die subjektiven Faktoren der Mittelstandsmanager (ihre Ideen und ihre Managementphilosophie) als Grundlage für die Entstehung und Expansion mittelständischer Unternehmen zu betonen, was darauf hindeutet, dass sie zu einer populären Theorie geworden ist" und dass sie "zu einer bloßen Beschreibung des Unternehmensverhaltens und der Wettbewerbsstruktur im Sinne der Management-Strategie-Theorie verkommen ist". ²¹Er kritisierte sie scharf. Wir sind jedoch in der Lage, die Faktoren des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmen aus der Perspektive der Management-Strategie-Theorie zu erforschen, indem wir alle Aspekte von Unternehmen analysieren, was sich von Satos Position unterscheidet, die Existenzbedingungen von kleinen und mittleren Unternehmen in der Kategorie der statischen Ökonomie zu analysieren. Daher unterstützen wir grundsätzlich die Forschungsmethode von Nakamura (H.). Allerdings waren viele der von Nakamura (H.) anvisierten Manager Gründer, und nun, da die zweite und dritte Generation die Führung übernommen hat, muss man sagen, dass sich Einschränkungen ergeben haben. Es ist unvernünftig anzunehmen, dass der Unternehmergeist der Gründer, die das Unternehmen buchstäblich von Grund auf aufgebaut haben, in gleicher Weise an die zweite und nachfolgende Generation von Managern, die größere Unternehmen übernehmen, weitergegeben wird.

²²Nakamura (H.) sagt: "Solange es keine Managementdefizite gibt und es den Managern

²⁰ Nach Nakamura, Shuichiro (1990), S. 216-247 und S. 303 gehören zu den proaktiven Maßnahmen vor allem die Auswahl von Produkten mit künftigem Expansionspotenzial, der Erwerb spezialisierter Technologien, die Einrichtung von Massenproduktionssystemen und die Ausschaltung von Konkurrenten durch Kostensenkung, und diese "spielen eine wichtige Rolle bei der Bestimmung des Unternehmensverhaltens. Die Qualitäten des Managements spielen eine wichtige Rolle bei der Bestimmung dieser 'Unternehmensverhaltensweisen'". heißt es in dem Bericht.

²¹ Sato (1968), oben S. 311-313

²² a.a.O., S. 366.

gelingt, den innovativen Charakter des Unternehmens aufrechtzuerhalten, kann sich ein mittelständisches Unternehmen etablieren und sogar zu einem Großunternehmen entwickeln." Die Suche nach den "Mechanismen, die die Nachhaltigkeit dieses innovativen Charakters ermöglichen", ist die größte Herausforderung für die heutige Managementlehre und vor allem für große Unternehmen. Nakamura (H.) nennt drei Unternehmen, die sich zwischen den 1960er und 1980er Jahren zu Großunternehmen entwickelten. Bei einem dieser Unternehmen kam es jedoch im Jahr 2002 zu einem Vorfall, bei dem Lebensmittel falsch etikettiert wurden. Es heißt, dies sei darauf zurückzuführen, dass der Gründer des Unternehmens noch immer großen Einfluss hat und es versäumt hat, den Charakter eines privaten Geschäfts auf ein modernes Management umzustellen. Wenn es einen Begriff für quantitatives Wachstum eines Unternehmens gibt, so ist sein Gegenstück das qualitative Wachstum. Im Falle dieses Unternehmens kann man sagen, dass es quantitativ gewachsen ist, aber das qualitative Wachstum war verbesserungswürdig. Qualitatives Wachstum wird in Kapitel 4 ausführlicher behandelt. Die Bedeutung des Unternehmergeistes des Managements für ein Unternehmen ist unbestreitbar, aber die Ausführungen von Nakamura (H.) beziehen sich nicht auf den strategischen Aspekt des Unternehmens, seine Organisation und sein Management. Es bedarf eingehenderer Untersuchungen zu Strategie und Organisation sowie zur Entscheidungsfindung des Managements.

In jahrelanger Forschungsarbeit hat Nakamura (H.) insgesamt 158 mittelständische Unternehmen, einschließlich der im Anhang aufgeführten, als Beispiele ermittelt. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um solche, die in den 1960er, 1970er und 1980er Jahren schnell wuchsen und zu mittleren Unternehmen wurden.²³ Von diesen wurden 32 Unternehmen als mittelgroße Unternehmen in den 40-60 Jahren bis 2021/8 bestätigt, und 63 Unternehmen waren an der ehemaligen First Section der Tokioter Börse notiert. Auf diesen Punkt wird auch in Kapitel 4 ausführlich eingegangen. Derzeit ist jedoch beispielsweise unklar, welche Faktoren es den Unternehmen, die in den 1960er Jahren zu mittelständischen Unternehmen wurden, ermöglicht haben, bis heute zu überleben, ob sich die Wachstumsfaktoren mit jeder Periode verändert haben oder ob sie weiterhin in demselben Stil arbeiten wie zu der Zeit, als sie schnell wuchsen. Sato ist ernsthaft besorgt, dass es sich hierbei um eine "Fälschung der

²³ Die Gesamtaufteilung sieht wie folgt aus: 63 (39,9 % von 158 Unternehmen) waren an der ersten Sektion der Tokioter Börse notiert, 7 (4,4 %) an der zweiten Sektion der Tokioter Börse und 1 Unternehmen war an der zweiten Sektion der Nagoya-Börse notiert; 32 (20,4 %) blieben mittelgroße Unternehmen gemäß der Definition von Nakamura (Shu); 60 (38,0 %) hatten ihre Managementrechte verloren. Basierend auf den offiziellen Websites der Unternehmen und Konkursinformationen. Beachten Sie, dass die Abteilungen der Tokioter Börse, wie die Erste Sektion und die Zweite Sektion, diejenigen sind, die am oder vor dem 31. März 2022 gelten.

Überprüfung durch Fallstudien wachsender Unternehmen" handelt. ²⁴Denn "gesegnet mit den objektiven Bedingungen des raschen Nachfrageanstiegs, der mit dem hohen Wachstum der japanischen Wirtschaft nach 1955 einherging", entwickelte sich eine zunehmende Zahl von Unternehmen über die Grenzen kleiner und mittlerer Unternehmen hinaus, und Nakamura (Shu) konzentrierte sich auf diesen Punkt, der in den folgenden Jahren den Forschungsstil bestimmte, schnell wachsende Unternehmen als Fallstudien zu verwenden. ²⁵Sakai (1966) weist jedoch darauf hin, dass "viele der Unternehmen, die als mittelgroße Unternehmen bezeichnet werden, ursprünglich spezialisierte Hersteller waren, und viele von ihnen entwickelten ihre eigene Technologie und etablierten ihre eigene Marke außerhalb des Systems der Zulieferer und angeschlossenen Unternehmen und nutzten die Gelegenheit der Hochwachstumsperiode, um zu wachsen" (), und Nakamura (Sei) (1970) weist darauf hin, dass "viele der Unternehmen, die als mittelgroße Unternehmen bezeichnet werden, ursprünglich spezialisierte Hersteller waren. ²⁶Nakamura (Sei) (1970) wies darauf hin, dass "mittelständische Unternehmen nicht plötzlich in den 1950er Jahren auftauchten, sondern dass man davon ausgeht, dass sie schon vorher existierten", was darauf hindeutet, dass die Gründung des mittelständischen Unternehmensclusters zu dieser Zeit nicht unbedingt auf einem schnellen Wachstum beruhte. Nicht alle Unternehmen, die heute als mittelständische Unternehmen eingestuft werden, sind (oder waren) schnell wachsend und haben einen unternehmensähnlichen Charakter.

Wenn die Unternehmensführung durch das soziale und wirtschaftliche Umfeld beeinflusst wird, ist es nur natürlich anzunehmen, dass sich die Wachstumsfaktoren mit dem Wandel der Zeit verändern. Obwohl Nakamura (Shu) die Weitsicht hatte zu erkennen, dass 80 % der Fallstudienunternehmen überlebten und 50 % zu großen Unternehmen heranwuchsen, kann man sagen, dass er, wie Sato hervorhob, nur die schnell wachsenden Unternehmen seiner Zeit lobte. Obwohl die Beispiele schnell wachsender Unternehmen wichtig waren, um Nakamuras eigene Ansichten und Forschungsergebnisse in kurzer Zeit und mit großer Wirkung darzustellen, muss gesagt werden, dass dies nur begrenzt möglich war. Es ist notwendig, Untersuchungen durchzuführen, die berücksichtigen, dass mittelständische Unternehmen andere Wachstumsmuster haben als nur schnelles Wachstum.

²⁴ Senuma (1966) "On the Actual Situation of Medium-sized Enterprises in Japan", Small and Medium Enterprise Finance Corporation Monthly Report, Vol. 13 No. 10, Small and Medium Enterprise Research Association.

²⁵ Sakai, Yasutaka (1966), "'Transformation Period' and the Transformation of 'Corporate Series'", Journal of Economics, Vol. 55, No. 1, Osaka City University Economic Research Association.

²⁶ Nakamura, Sei (1970), "Growth and Existence Conditions of Medium-sized Enterprises", Academia Economics and Business Administration (Nanzan University) 79.

1-3 Shimizu, Ryuun, "Wachstumstheorie für kleine und mittlere Unternehmen".

1-3-1 Definition der mittleren Unternehmen nach Shimizu (Ryu)

²⁷1986 versuchte Shimizu (Ryu) "herauszufinden, wie mittlere und kleine Unternehmen im Informationszeitalter, in dem sich das Umfeld drastisch verändert, bestehen und sich entwickeln können, oder wie sie wachsen können, hauptsächlich durch empirische Forschung". Er versuchte, mittelgroße Unternehmen, die nicht so schnell wachsen wie Risikogesellschaften, nicht über einen großen stabilen Markt verfügen wie Großunternehmen und nicht über eine so schwache Managementbasis wie KMU, ausschließlich aus der Perspektive der Managementwissenschaft zu analysieren. ²⁸Er definierte mittelständische Unternehmen so, dass sie (1) über einen eigenen stabilen Markt verfügen, (2) diesen mit ihrer eigenen Technologie unterstützen, (3) eine eigene Entscheidungsbefugnis in Bezug auf die grundlegende Unternehmenspolitik haben, (4) einen familiären Charakter behalten und (5) ein Kapital zwischen 30 Millionen Yen und 1 Milliarde Yen haben. Die Bedingung von Nakamura (Shu), in der ehemaligen Zweiten Sektion notiert zu sein, wird nicht berücksichtigt, aber es gibt keine detaillierte Beschreibung der Gründe für all diese Bedingungen.

1-3-2 Wachstumsfaktoren für mittlere Unternehmen

Shimizu (Ryu) hat sich in seiner Forschung im Laufe der Jahre auf das Unternehmenswachstum in Großunternehmen und auf die Entscheidungsfindung der Manager konzentriert, die einen wesentlichen Einfluss darauf hat. Um auch das Verhalten mittelgroßer Unternehmen zu erklären, identifizierte er die neue Kombination von Produkten, Informationen und dem Unternehmer- und Führungsgeist der Manager als Faktoren, die das Unternehmenswachstum unabhängig von der Größe fördern. ²⁹Dieser Zusammenhang kann kurz wie folgt beschrieben werden: .

Produkte sind die Schnittstelle zwischen den stark schwankenden Umweltbedingungen und Markterfordernissen und den internen Kompetenzen des Unternehmens, die in der Regel unveränderlich sind. Daher dreht sich die Unternehmensführung um die Produkte. Wenn die Produkte nicht mehr mit dem Umfeld und den Marktbedürfnissen übereinstimmen, wird das Unternehmenswachstum unterdrückt, selbst wenn das Unternehmen über reichlich Mittel und hervorragende Manager verfügt, die die

²⁷ Shimizu, Tatsuyuki (1986), Chukan/small and medium-sized enterprises growth theory, Chikura Shobo, S.2.

²⁸ siehe oben, S. 159.

²⁹ Siehe oben, S. 187-192.

Organisation koordinieren. Der Schlüssel dazu ist die neue Kombination von Informationen. Die neue Kombination von Informationen hängt letztlich vom menschlichen Erfindungsreichtum ab. Je abgelegener die neue Kombination von Informationen ist, desto innovativer ist die Innovation. Für das Wachstum eines Unternehmens ist es unerlässlich, ein System zu schaffen, das die Neukombination von Informationen und die kontinuierliche Produktion neuer Informationen fördert. Dieser Mechanismus hängt jedoch von der Größe des Unternehmens ab.

³⁰S himizu (Ryu) vertritt die Auffassung, dass innerhalb eines Unternehmens fünf Faktoren - Topmanagement, Produkt, Finanzen, Organisation und Managementbeziehungen (zu Banken, Subunternehmern und Muttergesellschaften) - in einer einzigen Unternehmenskultur zusammenwirken, um das Wachstum zu fördern. Bei Wachstum gerät das Gleichgewicht zwischen den fünf Faktoren aus den Fugen, bei stabilem Wachstum bleibt das Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Faktoren erhalten. Natürlich kann es kein Unternehmenswachstum geben, wenn das Management nicht den Wunsch hat, zu wachsen. Wenn das Management versucht, das Unternehmen zu vergrößern, zeigt es einen aggressiven Unternehmergeist und wagt es, das Gleichgewicht zwischen den fünf Faktoren zu durchbrechen und sich auf das Produkt zu konzentrieren. Der Sinn des Managers für Ausgewogenheit ist jedoch entscheidend für die Entscheidung, wann er von einer stabilen Phase (Gleichgewicht) in eine Wachstumsphase (Ungleichgewicht) übergeht und inwieweit er Ungleichgewichte toleriert. Ob es sich dabei um das Gleichgewichtsgefühl einer einzelnen Person oder um das Gleichgewichtsgefühl seiner komplementären Partner oder des Managementteams, einschließlich der Direktoren, handelt, hängt von der Größe des Unternehmens ab.

³¹ Er betonte dann die Rolle des Managements, da "in der Theorie des Unternehmenswachstums großer Unternehmen die Reaktion der Organisation auf die Umwelt im Mittelpunkt steht, während in der Theorie kleiner und mittlerer Unternehmen das Produkt und die Reaktion der Manager auf die Umwelt im Mittelpunkt stehen, die die Entscheidungen darüber treffen". Dies liegt daran, dass die Produktivität der neuen Informationen in den mittleren Unternehmen aufgrund ihrer relativ geringen Größe und ihrer begrenzten Humanressourcen hauptsächlich von den Fähigkeiten der Manager selbst abhängt.

³²Aus den obigen Ausführungen ergeben sich drei weitere Voraussetzungen für die Definition eines mittelständischen Unternehmens, das (1) über einen einzigartigen und stabilen Markt

³⁰ siehe oben, S. 3.

³¹ siehe oben, S. 1.

³² siehe oben, S. 160.

verfügt. Erstens muss mindestens eine der folgenden Bedingungen erfüllt sein: (a) ein Markt, der sich von dem der Großunternehmen unterscheidet, die Fähigkeit, mit der eigenen Technologie und dem eigenen Vertriebsnetz angemessen mit den Großunternehmen zu konkurrieren, auch wenn es einen Wettbewerb mit ihnen gibt, und die Abhängigkeit von den Großunternehmen als Abnehmer; (b) die ständige Vertiefung eines engen Marktes durch die Entwicklung neuer Produkte, z. B. durch Änderung der Spezifikationen, um den Marktbedürfnissen zu entsprechen, (c) aktive Verbesserung der Fertigungstechnologie und Erschließung neuer Märkte. Doch selbst wenn diese drei Bedingungen erfüllt sind, ist dem Bericht zufolge ein harter Wettbewerb mit den Wettbewerbern unvermeidlich, um einen "stabilen Markt" zu erhalten.

Shimizu (Ryu) führte daher eine Fragebogenerhebung bei mittelständischen Unternehmen durch, wobei er Antworten von 282 Unternehmen erhielt und 10 Präsidenten befragte. Als Ergebnis wurden die folgenden vier Merkmale mittelständischer Unternehmen abgeleitet.

- (1) Unternehmen, die eigene Technologien entwickeln und Forschung und Entwicklung betreiben, schneiden besser ab. Sie verfügen jedoch nicht über die Ressourcen, um sich so sehr auf die Grundlagenforschung zu konzentrieren wie größere Unternehmen, so dass sie eher auf die Vermarktungsforschung ausgerichtet sind.
- (2) Da Technologieentwickler über schwächere Produktentwicklungskapazitäten und weniger Technologie verfügen als größere Unternehmen, konzentrieren sie sich mehr auf die Entwicklung von Fertigungstechnologien als auf die Entwicklung von Produkttechnologien, wobei sie niedrigere Kosten als ihre Konkurrenten anstreben und versuchen, einen Markteintritt zu verhindern. Unternehmen, die sich mehr auf die Entwicklung neuer Produkte konzentrieren, schneiden jedoch besser ab als solche, die sich auf die Senkung der Herstellungskosten konzentrieren.
- (3) Sie bearbeiten enge, stabile Märkte in der Tiefe und erschließen gleichzeitig schrittweise periphere Märkte. Denn im Vergleich zu großen Unternehmen lassen sich technische und Marktinformationen in den Köpfen der Manager leichter kombinieren, und dabei suchen sie in den Lücken nach neuen Informationen und kombinieren sie mit anderen Informationen, um neue Produkte zu entwickeln.
- (4) Im Gegensatz zu Neugründungen verfolgen sie keine Export- und Auslandsstrategien und zielen hauptsächlich auf einen engen Inlandsmarkt ab.

³³S Shimizu (Ryu) kam durch Massenbeobachtung mittels einer Fragebogenerhebung und Interviews mit Unternehmensleitern zu folgenden Schlussfolgerungen: . Mittelständische Unternehmen haben eine relativ geringe technologische Entwicklungskapazität und sind

³³ siehe oben, S. 192.

nicht so flexibel wie allgemein angenommen. Das Management muss Informationen sammeln und kombinieren, das Gleichgewicht zwischen Management- und Unternehmergeist aufrechterhalten und manchmal durchbrechen, um die Mitarbeiter zum Umdenken zu bewegen und die Gewichtung zwischen der Entwicklung neuer Produkte und der Kostensenkung bei bestehenden Kernprodukten zu ändern. Auf diese Weise kann das gesamte Unternehmen in die Lage versetzt werden, schnell auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren.

1-3-3 Bedeutung und Herausforderungen der Studie von Shimizu (Ryu)

Die Studie von Shimizu (Ryu) ist insofern einzigartig und bedeutsam, als sie von großen Veränderungen im Umfeld ausgeht, eine Fragebogenerhebung sowie Fallstudien, die üblicherweise als empirische Forschung durchgeführt werden, verwendet, um Massenbeobachtungen zu machen und die Beziehung zwischen qualitativen Faktoren und der Leistung mittelständischer Unternehmen zu klären, und sie durch Interviewerhebungen ergänzt. Die Studie ist insofern einzigartig und bedeutsam, als sie eine Fragebogenerhebung sowie Fallstudien verwendet, um den Zusammenhang zwischen qualitativen Faktoren und der Leistung mittelständischer Unternehmen zu ermitteln.

³⁴E in Problem ist, dass 75 % der Unternehmen, die auf die Umfrage geantwortet haben, kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten waren. Bei gemeinsamen Untersuchungen mit anderen Organisationen ist dies nicht immer das, was der Forscher persönlich beabsichtigt. Er selbst scheint die von ihm befragten Unternehmen als "kleine und mittlere Unternehmen" bezeichnen zu müssen. Es ist fraglich, ob die aus einer solchen Studie gezogenen Schlussfolgerungen direkt als Studie über mittlere Unternehmen hätten verstanden werden dürfen. Auch ist empirische Forschung eine Möglichkeit, neue Fakten zu entdecken, ohne an Hypothesen gebunden zu sein, aber es gab einige Sprünge in der Interpretation der Ergebnisse.

1-4 Kuhn 'MID-SIZED FIRMS'.

1-4-1 Kuhns Definition eines mittleren Unternehmens

³⁵Die Studie von Kuhn, Robert Lawrence (1982) über gute mittelgroße amerikanische Unternehmen zielte darauf ab, deren Verhalten zu identifizieren und zu verstehen, wie sie erfolgreicher sind als größere Unternehmen in ihrer Branche. ³⁶Mit anderen Worten,

³⁴ Neun von zehn der befragten Unternehmen waren mittlere Unternehmen. (siehe oben, S.161)

³⁵ Kuhn, Robert Lawrence (1982) *Mid-sized firms*, Praeger Publishers.

³⁶ Siehe oben, S.163-164.

während viele andere Studien versuchen, die normative Frage "wie sollten sie zurechtkommen" vor einem theoretischen Hintergrund zu beantworten, hat er sich der Beantwortung der deskriptiven Frage verschrieben, "wie kommen gute mittelständische Unternehmen tatsächlich zurecht". Zu diesem Zweck beschloss er, leistungsstarke und leistungsschwache mittelständische Unternehmen innerhalb desselben Wirtschaftszweigs miteinander zu vergleichen, und zwar auf der Grundlage dessen, was in den Geschäftsberichten der beiden Unternehmen steht.

Zunächst definierte er die mittleren Unternehmen in absoluten Zahlen, d. h. anhand von statischen Größen wie Bilanzsumme, Umsatz und Zahl der Beschäftigten. Die Spanne liegt zwischen 10 Mio. USD und 500 Mio. USD an Gesamtvermögen. Der Umsatz liegt ebenfalls zwischen 10 Mio. USD und 500 Mio. USD. ³⁷Die Zahl der Beschäftigten liegt zwischen 100 und 10.000. Der Grund für diese große Spanne ist, dass die Größe der Unternehmen je nach Branche oder Sektor unterschiedlich ist. So sind beispielsweise in der Automobilmontage 10.000 Beschäftigte die Norm, während im Werkzeug- und Formenbau ein Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten als das größte gilt. Es ist daher notwendig, für jede Branche ein "mittleres Unternehmen" auszuwählen.

Um den Begriff "mittelgroß" genau zu definieren, wurde auch auf die relative Stellung innerhalb des Produktmarktes Wert gelegt. ³⁸Das bedeutet, dass es auf demselben Produktmarkt mindestens ein großes Unternehmen geben muss und das mittelgroße Unternehmen dort mit dem großen Unternehmen im Wettbewerb stehen muss. Das mittelständische Unternehmen ist nicht Marktführer in seiner Branche, wenn es dort ein großes Unternehmen mit überwältigender Marktmacht gibt. ³⁹Außerdem haben wir in einer späteren Studie den Begriff dynamisch, d.h. schnell wachsend, hinzugefügt.

Natürlich wird davon ausgegangen, dass sowohl gute als auch schlechte mittelständische Unternehmen börsennotiert sind, da die vergleichende Analyse auf den numerischen Daten und Beschreibungen in den Geschäftsberichten beruht. Er bezieht sich auch auf "gut" im Sinne von finanzieller Leistung, nämlich besser zu sein als andere Unternehmen in Bezug auf Kennzahlen und Effizienz, wie z. B. Gewinnhöhe, Kapitalrendite, Umsatzrendite und Eigenkapitalrendite.

1-4-2 Bedingungen für gute mittelständische Unternehmen nach Kuhn

³⁷ a.a.O., S. 23.

³⁸ Siehe oben, S. 24.

³⁹ Kuhn, Robert Lawrence (1985) *To Flourish Among Giants, Creative Management for Mid-Sized Firms*, John Wiley & Sons Inc. The Age of Mid-Sized Firms: What is Creative Management, TBS Britannica)

Kuhn legte zunächst die verschiedenen Gründe dar, aus denen mittelständische Unternehmen gegenüber Großunternehmen im Vorteil sein sollen.⁴⁰ Dazu gehören: der Luxus von Führungskräften bei zunehmender Größe, ein aufgeblähter Personalbestand und eine bürokratische Organisation, die Kosten der internen Koordination und die Entfremdung der Mitarbeiter. Außerdem wird allgemein angenommen, dass komplexe und anspruchsvolle Forschungs- und Entwicklungsarbeiten viel Geld und Zeit erfordern und dass mittelgroße Unternehmen nicht in der Lage sind, diese Verantwortung zu übernehmen, obwohl auch Unternehmen mit einem geringeren Marktanteil in dieser Hinsicht die Führung übernehmen können.

Er vertrat die Auffassung, dass der Forscher bei der Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Blue-Chip-Mittelstandsunternehmen unbewusst sowohl die subjektive Position des Managers als auch die subjektive Position des externen Analysten einnehmen kann. Er sah darin kein besonderes Problem, sondern untersuchte die Aussagen in den Geschäftsberichten aus beiden Perspektiven. Die Perspektive des Managements besteht darin, aus den Aussagen im Jahresbericht ein Gefühl dafür zu bekommen, was das Management glaubt und worauf es stolz ist. Die Perspektive des externen Analysten ist das Ausmaß, in dem der Analyst die Dinge wahrnimmt, die das Management durch den Geschäftsbericht von den externen Parteien anerkannt haben möchte, indem es die Erfolgsfaktoren des Unternehmens nach außen hin hervorhebt.

Aus der Managementperspektive stellte er fest, dass die Manager über ihre eigenen Erwartungen hinaus Dinge über das "Produkt" als Erfolgsfaktor anführten. Dazu gehören Marktbeherrschung, Produktverengung, Innovation und Technologie, Qualität und Marke. Alle Unternehmen glauben, dass ihre Produkte die größten in ihrer Branche sind. Dies würde seiner ursprünglichen Definition eines mittelständischen Unternehmens widersprechen, nämlich dass es mindestens ein großes Unternehmen in derselben Branche gibt, das in einem Wettbewerbsverhältnis steht.⁴¹ Er begründet dies damit, dass der Markt, von dem das Management ausgeht, ein anderer ist als der Markt, von dem die Wirtschaftswissenschaft ausgeht, die eine sehr enge Sicht auf Märkte und Produkte hat.

Aus der Sicht des externen Analysten wurde die Verbindung zwischen Fokus und Zielen/Strategien, d.h. die "Kohärenz", als die wichtigste analysiert. Es folgten das "Engagement" aller Mitarbeiter für das Unternehmen, die "Marktdominanz" und die "Unterscheidbarkeit" des Produkts, insgesamt also 12 Kategorien. Die kausale Beziehung zwischen den einzelnen Kategorien wurde auf der Grundlage der "Intuition" einer Vielzahl von Unternehmen und langfristiger Beobachtung modelliert (Abbildung 1-1).

⁴⁰ Kuhn (1982) S.5-6

⁴¹ siehe oben, S. 76.

<Abbildung einfügen> **Abbildung 1-1:** Kuhns konzeptionelles Modell eines guten mittelständischen Unternehmens.

Auf der Grundlage der obigen Überlegungen und Analysen kam Kuhn zu dem Schluss, dass die Erfolgselemente für mittelständische Unternehmen die Zehn Kreativstrategien sind. (1) Marktbeherrschung: Segmentierung des Marktes und Eingrenzung der Produktpalette. (2) Produktfokussierung: Die Produkte des Unternehmens in den Vordergrund stellen. (3) Unterscheidungsmerkmale und Differenzierung: Entwickeln Sie Merkmale, die sich von denen der Konkurrenten völlig unterscheiden. (4) Fokussierung und Konsistenz: Setzen Sie Ziele, Vorgaben und Strategien konsequent um. (5) Hervorragendes Management: charismatisch, mit starker Energie. (6) Offene Möglichkeiten für Mitarbeiter: Zufriedene und befähigte Mitarbeiter. (7) Effiziente Innovation: effiziente Forschung und Entwicklung und schnelle Einführung neuer Produkte. (8) Externes Bewusstsein: alle potenziellen Chancen und Gefahren im Auge behalten. (9) Kompromiss zwischen Wachstum und Gewinn; (10) Flexibilität und Zweckmäßigkeit: Bereit sein, schnell auf Veränderungen bei Produkten und Märkten zu reagieren.

Er selbst räumt ein, dass diese Schlussfolgerung in der Tat eine allgemeine ist. Er stellt auch fest, dass die kreative Strategie nicht nur für mittelgroße Unternehmen gilt, sondern sowohl auf große als auch auf kleine Unternehmen angewandt werden kann, und dass die Probleme, mit denen die einzelnen Unternehmen konfrontiert sind, ihre aktuelle Position und die Branche, der sie angehören, darüber entscheiden müssen, auf welche der zehn Prinzipien man sich konzentriert und welche man verwirft, wobei die Entscheidung der Einsicht des Managements überlassen bleibt. Die Entscheidung wird der Einsicht des Managements überlassen.

1-4-3 Bedeutung und Herausforderungen der Kuhn-Forschung

Kuhns Studie ist insofern von Bedeutung, als sie (a) die erste umfassende Studie über mittelgroße Unternehmen in den USA ist, wo sich das System der Großunternehmen entwickelt hat; (b) gute mittelgroße Unternehmen mit schlechten mittelgroßen Unternehmen in derselben Branche gepaart hat, wobei Branchenmerkmale eliminiert wurden und der Schwerpunkt nur auf dem Verhalten der Unternehmen lag; und (c) aus einer großen Menge von Daten signifikant, da sie die Merkmale guter mittelständischer Unternehmen auflistet. Bemerkenswert ist auch, dass (d) obwohl die Bedeutung des Begriffs "mittelständisch" genau eingegrenzt und als Unternehmen definiert wurde, die auf demselben Markt wie große Unternehmen konkurrieren, die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass

mittelständische Unternehmen ihre eigenen Märkte und Produkte eingrenzen und nicht in direktem Wettbewerb mit großen Unternehmen stehen.

Die von Kuhn untersuchten US-Unternehmen waren im Vergleich zu ihren japanischen Kollegen mehr auf die Steigerung des Unternehmenswertes als auf langfristige Nachhaltigkeit und Entwicklung ausgerichtet. Von den 128 guten mittelständischen Unternehmen, die Kuhn 1982 aufgelistet hat, sind 22 % zu Großunternehmen herangewachsen und 13 % sind immer noch als mittelständische Unternehmen börsennotiert.⁴² Andererseits sind fast 40 % der Unternehmen entweder formell aufgelöst worden oder sind nicht mehr auffindbar. Die Tatsache, dass sich in den letzten 40 Jahren ein solches Leistungsgefälle herausgebildet hat, bedeutet, dass der Wettbewerb in den USA dynamischer und härter ist als in Japan.

Die erste Herausforderung besteht darin, dass (1) das Management der Organisation kaum im Mittelpunkt steht. In den "Zehn kreativen Strategien" liegt der Schwerpunkt im wahrsten Sinne des Wortes auf der Strategie, wobei sich nur ein Punkt auf die Organisation bezieht: "Chancen für die Mitarbeiter eröffnen". Selbst im Modell eines guten mittelständischen Unternehmens wird nur aufgezeigt, dass die Erfüllung und das Engagement aller Mitarbeiter, einschließlich des Top-Managements, die Marktdominanz beeinflussen, aber es wird nicht berücksichtigt, wie Erfüllung und Engagement hervorgerufen werden und warum Engagement eine Differenzierung schafft. Um Produkte zu entwickeln, die sich von denen anderer Unternehmen unterscheiden, müssen die Mitarbeiter Informationen sammeln, Technologien entwickeln und Produktionsprozesse verbessern, und es bedarf organisatorischer Mechanismen wie Bewertungssysteme und Personalschulung, um sie zu solchen anspruchsvollen Tätigkeiten anzuleiten. Es ist auch nicht klar, wie die Unternehmensleitung ihre Strategie artikulieren und Konsistenz und Marktdominanz erreichen kann.

Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass (2) die Analyse auf numerischen Daten und Beschreibungen aus Geschäftsberichten basierte, die in Format und Präsentation standardisiert sind, um gute mittelständische Unternehmen mit schlechten mittelständischen Unternehmen derselben Branche für eine vergleichende Analyse zu paaren. Da der Geschäftsbericht der Ort ist, an dem den Aktionären und Investoren die finanzielle

⁴² Internetrecherchen, New York Stock Market, auf der Website des jeweiligen Unternehmens. Bei börsennotierten Unternehmen wurden auch die Jahresberichte eingesehen. Da es sich um eine einfache internetgestützte Erhebung handelt, ist es wahrscheinlich, dass eine kleine Anzahl von Unternehmen enthalten ist, die aufgrund größerer Änderungen des Namens oder der Art der Geschäftstätigkeit nicht auffindbar waren. Darüber hinaus wurden 16 Unternehmen von der Börse genommen und bestehen weiterhin als unabhängige Unternehmen, und 17 Unternehmen wurden von einem größeren Unternehmen aufgekauft und wurden Teil dieses Unternehmens.

Angemessenheit verkündet und die künftige Managementpolitik der Geschäftsleitung erläutert wird, werden die Prozesse auf dem Weg dorthin, d. h. organisatorische Fragen, übersehen. Daher kann sie sich auf eine Analyse der Strategie beschränken. Außerdem ist sie, wie Kuhn einräumt, ein Mittel der Öffentlichkeitsarbeit, um bei Interessengruppen und anderen einen guten Eindruck zu erwecken, und kann ungenau sein. ⁴³Selbst wenn das "Bewusstsein für diese Probleme" als Sicherheitsventil für die Analyse verwendet wird, ist es methodisch fragwürdig.

1-5 Clifford = Cavanagh, 'Winning Performance'.

1-5-1 Clifford = Cavanaghs Definition eines mittelgroßen, wachstumsstarken Unternehmens

Donald K. Clifford Jr. und Richard E. Cavanagh (1986) untersuchten als Forscher von McKinsey & Company 101 Mitgliedsfirmen der American Business Conferences, einer Vereinigung mittelständischer Unternehmen, und stellten fest, dass sie "einen Umsatz zwischen 25 Millionen und ⁴⁴Milliarden Dollar Umsatz und hatten eine Gewinn- oder Umsatzwachstumsrate von mehr als 15 Prozent in den vorangegangenen fünf Jahren", was sie zu mittelgroßen, wachstumsstarken Unternehmen (Winning Performer oder kurz WP-Unternehmen) machte. ⁴⁵Getrennt davon listeten sie am Ende des Bandes 119 Unternehmen mit "Umsätzen zwischen 25 Millionen und 1 Milliarde Dollar im Jahr 1983 und einem annualisierten Umsatz- und Gewinnwachstum von mehr als 20 Prozent zwischen 1973 und 1983" als die wachstumsstärksten mittelständischen Unternehmen auf. Das Bewusstsein für das Thema beginnt mit einer Untersuchung, warum die "Ketzer", wie sie sie nennen, Winning Performance gewonnen haben. In ihrem Buch beschreiben sie die Faktoren, die zu einem kleinen bis mittelgroßen Unternehmen führen, die Faktoren, die dazu führen, dass ein mittelgroßes Unternehmen den Sprung zu einem WP-Unternehmen schafft, und die Faktoren, die dazu führen, dass ein WP-Unternehmen zwar wächst, dann aber aufhört zu wachsen und zu einem "mittelmäßigen Unternehmen" wird. Im Laufe von vier Jahren wurden mehr als 100 Interviews mit Managern von WP-Unternehmen, Umfragen bei relevanten Interessengruppen und Archivrecherchen durchgeführt. Gleichzeitig nutzte der Autor

⁴³ a.a.O., S. 87.

⁴⁴ Streng genommen "definieren" sie den Mittelstand nicht. Sie geben an, dass mittelgroße, wachstumsstarke Unternehmen zum oberen Viertel aller mittelgroßen Unternehmen in den USA gehören. Die japanische Version wurde zum Zeitpunkt der Veröffentlichung mit 200 Yen pro Dollar umgerechnet. Clifford, Donald K.; Cavanagh, Richard E. (1985) *The Winning Performance: How America's High-Growth Midsize Companies Succeed*, Bantam Books (D.K.). *Companies Succeed*, Bantam Books (D.K. Clifford-R.E. Cavanagh, übersetzt von Kenichi Omae (1986) *The Winning Performance*, President Inc.)

⁴⁵ Siehe oben S. 459-466 In der Liste der 101 ABC-Mitgliedsunternehmen und 119 wachstumsstärksten mittelständischen Unternehmen gab es 13 Überschneidungen.

statistische Analysen von Datenbanken, die gesammelten Erfahrungen von McKinsey und seine eigenen persönlichen Erfahrungen, um die mittelmäßigen Unternehmen zu analysieren, um zu argumentieren, dass die Wachstumsfaktoren der oben genannten Unternehmen "den besten Unternehmen gemeinsam sind und bei den mittelmäßigen Unternehmen im Allgemeinen fehlen".

1-5-2 gewinnende Leistung.

Clifford = Cavanagh lehnte den damals vorherrschenden Positionierungsansatz ab, d. h. die Vorstellung, dass das Unternehmenswachstum vom Marktwachstum abhängt, und dass WP-Unternehmen in jedem Markt wachsen, indem sie den Markt segmentieren (normalerweise ist dieser Markt klein) und die spezifischen Anforderungen der Kunden in einer "Nische" erfüllen.⁴⁶ Er argumentierte, dass . Marktgetriebene Innovationen bieten einen Kundennutzen, der über den reinen Preis hinausgeht, und da sie marktorientiert sind, ist es wichtig, den Bereich der Technologie und der Marktkenntnis schrittweise zu erweitern, anstatt eine irrelevante Diversifizierung vorzunehmen.⁴⁷ Dabei betonen die Manager die Priorität der Innovation gegenüber dem Gewinn, indem sie ihre Werte artikulieren, und indem sie den Mitarbeitern die Gründe für ihr wertebasiertes Geschäft erklären, versuchen sie, die innovationshemmende Bürokratie zu minimieren und sich von scheinbar attraktiven neuen Unternehmungen fernzuhalten. Im Gegensatz dazu sind kleine Unternehmen nicht in der Lage, sich zu mittelständischen Unternehmen zu entwickeln, weil das Unternehmen selbst trotz wachsender Nachfrage nicht organisch auf Skalierung ausgelegt werden kann, das Management nicht versteht, dass die Beschaffung von Mitteln für das Wachstum Zeit braucht, um sich zu amortisieren, und die Motivation des Managements gedämpft ist.⁴⁸ Wenn Unternehmen expandieren, betonen sie die Notwendigkeit, die persönliche Energie und Führungsstärke der Geschäftsinhaber in organisatorische Energie umzuwandeln, die Führung zu institutionalisieren, die Mitarbeiter dazu zu bringen, unabhängig zu denken und die Fähigkeiten von Kang auf die Organisation zu übertragen. Mit zunehmender Unternehmensgröße müssen die individuellen Fähigkeiten der Geschäftsinhaber organisiert werden. In gewöhnlichen Unternehmen wollen die Unternehmer alles selbst machen und verlassen sich auf ihre eigenen Ahnungen und Vermutungen, die auf ihren eigenen Erfahrungen beruhen, was zu Extremen wie rücksichtslosen Strategien, übertriebener Disziplin, sinnlosem Preisverfall und unregelter Vernachlässigung führt.⁴⁹ Große

⁴⁶ siehe oben, S. 29.

⁴⁷ Siehe oben, S.36 und S.77.

⁴⁸ siehe oben, S. 141.

⁴⁹ a.a.O., S. 407.

Unternehmen können sich "durch die Trägheit von Größe, Macht und Ansehen bewegen, aber mittelgroße Wachstumsunternehmen müssen sich auf Agilität und schnelle Reaktion verlassen", so die Schlussfolgerung.

1-5-3 Bedeutung und Herausforderungen der Studie Clifford = Cavanagh

Clifford = Cavanagh unterscheidet sich von anderen Studien dadurch, dass sie versucht, die Merkmale von WP-Unternehmen herauszustellen, indem sie Manager einer Reihe mittelgroßer, wachstumsstarker (WP-)Unternehmen befragt, Daten sammelt und analysiert und auch Daten von gewöhnlichen Unternehmen sammelt und gegenüberstellt. Die Ergebnisse der einfachen Unternehmen sind nicht auf dem gleichen Niveau wie die umfangreichen Untersuchungen, die zu den WP-Unternehmen durchgeführt wurden. Daher sind die Unterschiede zwischen WP-Unternehmen und gewöhnlichen Unternehmen streng genommen vielleicht nicht genau, aber auch nicht wesentlich falsch. Der Hauptunterschied zwischen kleinen und einfachen Unternehmen und WP-Unternehmen besteht darin, dass die Manager von kleinen und einfachen Unternehmen keine Ahnung von Unternehmensführung im Allgemeinen und von Produkten im Besonderen haben, während die Manager von WP-Unternehmen aktiv Informationen über Kundenbedürfnisse sammeln. Bei den mittelmäßigen Unternehmen wird davon ausgegangen, dass sie ihre Größe aufgrund einer Kombination günstiger Bedingungen erreicht haben, unabhängig vom Talent ihrer Manager.

⁵⁰ Von den 207 ABC-Mitgliedsunternehmen und den wachstumsstärksten mittelständischen Unternehmen, die sie in erster Linie untersuchten, bestehen 25,1 % bzw. 52 auch 40 Jahre später noch, während 16,4 % bzw. 34 innerhalb von 10 Jahren nach der Untersuchung die Kontrolle verloren haben. Mit anderen Worten, selbst schnell wachsende WP-Gesellschaften fallen schnell in die Reihen der mittelmäßigen Unternehmen ab. Dies zeigt, wie stark der Wunsch der US-Investoren und -Manager nach einem schnellen Wachstum der Unternehmen ist, wie sehr sie neue Unternehmen an die Börse bringen wollen und mit welcher Intensität sie Börsengewinne erzielen. Infolgedessen ist die industrielle Erneuerung in den USA aktiv und reibungslos, und die Unternehmen haben eine relativ kurze Lebensdauer. Im Gegensatz dazu liegt bei japanischen Unternehmen der Schwerpunkt auf

⁵⁰ Von den 207 Unternehmen wurden 62,3 %, d. h. 129, entweder ausdrücklich von einem anderen Unternehmen übernommen oder gingen in Konkurs und verloren die Kontrolle. Die verbleibenden 12,6 %, d. h. 26 Unternehmen, die nicht existieren oder übernommen wurden, sind unbekannt. Bei den Unternehmen, die innerhalb von 10 Jahren vor der Erhebung die Kontrolle verloren, handelte es sich um 10 Elektronikunternehmen, 8 Lebensmittel-, Getränke- und Einzelhandelsunternehmen, jeweils 4 Unternehmen aus den Bereichen Verteidigung, Information und Kommunikation und Energie, 3 Banken und 1 sonstiges Unternehmen.

der Erhaltung von Arbeitsplätzen und der Unternehmensnachfolge, wobei Unternehmen mit langer Lebensdauer die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich ziehen. Der Unterschied in den Werten zwischen den USA und Japan ist beträchtlich.

Sie argumentierten, dass WP-Unternehmen über den Wert konkurrieren, weil "die Verbraucher fast ausnahmslos zwischen der Qualität von Produkten und Dienstleistungen unterscheiden und für Qualität mehr bezahlen", und dass viele WP-Unternehmensleiter von der Idee ausgehen, dass "alle Produkte aufgrund eines bestimmten Bedarfs verkauft werden".⁵¹ Viele Leser werden dieser beiläufigen Aussage keine Aufmerksamkeit schenken, und auch wir haben sie übersehen, aber wir sind uns bewusst, dass sich dahinter mehrere wichtige Hinweise für unsere Diskussion in diesem Buch verbergen. Diese sind: ob alle Verbraucher den Qualitätsunterschied erkennen können, ob sie wirklich bereit sind, mehr zu bezahlen, wenn sie den Unterschied erkennen können, ob der Markt für spezifische Bedürfnisse klein ist und ob spezifische Bedürfnisse nicht nur die Qualität, sondern auch den Preis betreffen.

1-6 Simon *Hidden Champions*

1-6-1 Simons Definition von Hidden Champions

Hermann Simon (2012) bezeichnete unbekannte Weltmarktführer als "Hidden Champions" und erstellte 20 Jahre lang eine Datenbank mit 2 000 Unternehmen mit dem Ziel, deren Strategien zu untersuchen.⁵² Anschließend untersuchte er die aktuelle Situation der einzelnen Unternehmen anhand von öffentlichen Informationen in Zeitungen, Zeitschriften und im Internet, Fragebögen, Interviews und Beratungsaktivitäten. Die Hidden Champions mussten die folgenden drei Kriterien erfüllen: (1) sie gehörten zu den drei größten Unternehmen auf dem Weltmarkt oder waren die Nummer eins in Kontinentaleuropa, (2) ihr Umsatz lag unter 4 Mrd. USD, und (3) sie waren in der Öffentlichkeit kaum bekannt.⁵³ Die Hidden Champions haben im Durchschnitt 2.037 Mitarbeiter, wobei 21,6 % weniger als 200 Mitarbeiter, 32,0 % zwischen 200 und 1.000 Mitarbeitern, 25,6 % zwischen 1.000 und 3.000 Mitarbeitern und 20,8 % mit mehr als 3.000 Mitarbeitern beschäftigt sind.

⁵⁴ Wie Simon selbst festgestellt hat, definieren Hidden Champions ihre eigenen Produktmärkte eng, unabhängig von den branchenüblichen Grenzen. Durch die Ausweitung oder Einschränkung des Anwendungsbereichs der von ihnen angebotenen Produkte und der

⁵¹ Siehe oben S. 34-36.

⁵² Simon (2012), *Hidden Champion Companies in Global Business*, Chuokeizai-sha, S.20.

⁵³ Siehe oben, S.22 Viele der Hidden Champions sind Unternehmen in deutschem Besitz. Im Allgemeinen werden deutsche KMU, die besonders schnell wachsen, als Mittelstand bezeichnet, aber es gibt keine Größendefinition durch offizielle Stellen. Er wird in dieser Publikation nicht ausdrücklich erwähnt.

⁵⁴ Siehe oben, S.57, S.80.

Märkte, die sie bedienen, kann ihre Marktposition erheblich variieren. Infolgedessen gibt es keine objektiven Zahlen für den Marktanteil, und "wir müssen uns auf die Äußerungen der Hidden Champions über Markt und Marktanteil verlassen". Der Mangel an öffentlicher Aufmerksamkeit ist auch keine Bedingung dafür, ein Champion zu sein.⁵⁵ Vielmehr handelt es sich um die mit Abstand höchste Markenbekanntheit in der Branche. Daher ist die von Simon angebotene Definition eines Hidden Champions nicht die eines großen Unternehmens, sondern die eines "schnell wachsenden mittelständischen Unternehmens, das Simons Aufmerksamkeit erregt hat".

1-6-2 einen Hidden Champion ausmachen

⁵⁶Hidden Champions stützen sich auf eine kleine Anzahl von Kunden, um das Spektrum der Anwendungen und Märkte für die von ihnen angebotenen Produkte einzugrenzen, haben regelmäßiger Kontakte zu ihren Kunden und kennen sich auf ihren Märkten gut aus. Vor allem die wichtigsten Kunden haben eine hohe Nachfrage, und die Erfüllung ihrer Anforderungen hilft ihnen, ihre Marktposition auf Dauer zu halten.⁵⁷ Kunden in derselben Branche haben in der Regel ähnliche Bedürfnisse in verschiedenen Ländern, so dass es besser ist, einen eng definierten Markt global zu erweitern, als in verschiedene Märkte in derselben Region einzutreten. Mit anderen Worten, die Hidden-Champion-Faktoren nach Simons Ansicht sind: Eingrenzung der Funktionen und Ziele der Strategie, Erforschung der Bedürfnisse in engen Kundenbeziehungen und deren internationale Ausweitung. Sie zeigen dann innovative Problemlösungen und Leistungen.

1-6-3 Bedeutung und Herausforderungen der Simon-Forschung

Simon wählt einen realitätsbezogenen Ansatz für die Unternehmen, die er ins Visier nimmt, und lässt sich nicht ohne weiteres in einen bestimmten Rahmen einordnen. Die Idee, den Umfang der eigenen Produkte und Märkte einzugrenzen, um den Wettbewerb zu verringern, den Marktanteil zu erhöhen, die Präsenz zu maximieren und innerhalb dieser Märkte wettbewerbsfähig zu bleiben, ist sehr interessant. Andererseits hat sich das Unternehmen selbst angepasst, indem es Hidden Champions als "wenig bekannte, schnell wachsende Unternehmen, die den größten Marktanteil in der Welt erobert haben" definiert, wodurch es sich selbst so darstellt, als würde es etwas Dramatisches tun, was andere Unternehmen nicht tun. Es wird zwar erwähnt, dass es sich um ein Familienmitglied, eine Frau und eine langjährige Führungskraft handelt, die in jungen Jahren die Führung des Hidden Champions

⁵⁵ siehe oben, S. 15.

⁵⁶ siehe oben, S. 140.

⁵⁷ siehe oben, S. 114.

übernommen hat, aber es werden keine überzeugenden objektiven Beweise dafür geliefert.

Zum Beispiel wird Innovation oft als ein völlig neues Produkt oder Verfahren angesehen, aber in Wirklichkeit handelt es sich um eine kontinuierliche Verbesserung, so Simon.⁵⁸ Während zu Beginn des Artikels auch der Marktanteil hervorgehoben wird, führt er das Beispiel von Rolls-Royce an und erklärt, dass die Messung des Marktanteils für die beteiligten Parteien subjektiv ist. Daraus ergibt sich die nächste wichtige Folgerung: Der Wettbewerbsvorteil, auf den sich Simon bezieht, lässt sich bis zu einem gewissen Grad durch die richtige Abgrenzung der eigenen Produkte und Märkte vergrößern. Bis zu einem gewissen Grad, sagt er, denn wenn man sich zu sehr einschränkt, ist man ein "Frosch im Brunnen" und wird verdrängt, wenn man von anderen, die attraktivere Produkte entwickelt haben, angegriffen wird. Umgekehrt verliert man, wenn man die Grenzen zwischen seinen Produkten und dem Markt zu weit zieht, den Überblick darüber, worauf man seine Energie konzentrieren sollte. Die Essenz von Simons Untersuchung ist, dass es wichtig ist, kontinuierlich bessere Produkte zu entwickeln und gleichzeitig den Markt zu begrenzen. Auch wenn es den Anschein haben mag, dass eine Umfrage unter 2.000 Unternehmen einige klare Muster erkennen lässt, ist es sehr lobenswert, dass er ehrlich genug war, um festzustellen, dass jedes Unternehmen anders ist, wenn man genau hinschaut. Sehr lobenswert.

1-7 Coltorti, Resciniti, Tunisini, "Italienische mittelgroße Produktionsunternehmen".

1-7-1 Definition der mittelgroßen italienischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes nach Coltorti et al.

In Italien entstanden nach dem Zweiten Weltkrieg zahlreiche Unternehmen in Bereichen, die von Großunternehmen aufgegeben wurden. Als die Einkommen der Verbraucher stiegen und sich ihre Bedürfnisse diversifizierten und das US-amerikanische Modell der Skaleneffekte in den 1970er Jahren scheiterte, entstanden stattdessen mittelständische Unternehmen, die nicht an traditionelle Geschäftsmodelle gebunden waren und über flexible

⁵⁸ Wenn der Markt von Rolls-Royce aus den bisherigen Käufern besteht, beträgt der derzeitige Marktanteil 100 %, aber wenn der Zielmarkt von Rolls-Royce Ultra-Luxus-Autos des gleichen Preises sind (etwa 50 Millionen japanische Yen), wird der Anteil auf 10 % fallen. Wird der Markt weiter auf die 10-Millionen-Yen-Klasse ausgedehnt, sinkt der Anteil unter die 1%-Marke, und wenn der gesamte Automobilmarkt ins Visier genommen wird, sinkt der Anteil auf 0,0001% (siehe oben, S.56). Drucker, Peter F. (1973) *Management*, Harperbusiness S.640 (Drucker, Kazuo Noda, Tsuneo Murakami (Hrsg.) (1974) *Management* (2), Diamond, S.438)

Produktionsstrukturen für den Bedarf mit hohem Mix und geringen Stückzahlen verfügten. Sie wuchsen, indem sie strategische und organisatorische Veränderungen vornahmen und neue Managementressourcen investierten: In den 1990er Jahren entwickelten sich die Unternehmen, insbesondere an bestimmten Standorten in Nord- und Mittelitalien, von handwerklichen zu kleinen und dann zu mittleren Betrieben, die sich auf einem riesigen Markt profitable Nischen eroberten; Coltorti, Coltorti, Resciniti und Tunisini (2013) sind der Ansicht, dass diese mittelgroßen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes nicht als Übergangsstadium von kleinen zu großen Unternehmen oder als "Unfall" infolge des Rückzugs großer Unternehmen von begrenzten Märkten betrachtet werden dürfen, sondern dass es für ihre Existenz positivere Gründe geben muss.⁵⁹ Mit anderen Worten, es handelte sich um Organisationen mit einer einzigartigen Identität, die sie von großen und kleinen Unternehmen unterscheidet, und sie versuchten, ein vollständiges Bild ihrer Fähigkeit zu vermitteln, ihre "Zwischenstellung" zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Bei ihrer Fallstudie über mittelgroße Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes haben Coltorti et al. die 23 betroffenen Unternehmen eingehend analysiert und dabei die Kriterien der italienischen Investmentbank Mediobanca (2008) zugrunde gelegt, die Folgendes vorsehen.⁶⁰ Sie zeichneten sich durch einen Umsatz zwischen 13 und 260 Mio. EUR (13-26 Mrd. USD), einen über dem Durchschnitt aller Unternehmen liegenden Umsatz in den letzten drei Jahren, zwischen 50 und 499 Beschäftigte und eine unabhängige Eigentümerstruktur aus.

1-7-2 ein mittelgroßes italienisches Produktionsunternehmen ausmachen

⁶¹ In ihrer Analyse argumentieren Coltorti et al., dass italienische mittelständische Produktionsunternehmen eine internationale Ausrichtung haben, die auf drei Faktoren beruht: Unternehmensführung, interorganisatorische Netzwerke und die Einstellung zum Geschäftsfeld. Unter einer stabilen Unternehmensführung mit Familien- und Familieneigentum verfügen die Manager über einen ausgeprägten Unternehmergeist, um ihre Unternehmen wachsen zu lassen, und sind in der Lage, originelle Geschäftsideen und -möglichkeiten zu erkennen, die wichtigsten Marktveränderungen intuitiv zu antizipieren und einzigartige Antworten auf die Anforderungen der Kunden zu geben. Gleichzeitig üben sie ständig ihre "wache" Fähigkeit aus und verfügen über das betriebswirtschaftliche Element, um ihr Unternehmen effizient zu führen. Der Erfolg der mittelgroßen italienischen

⁵⁹ Coltorti, F., Resciniti, R., Tunisini, A. (2013) *Mid-sized Manufacturing Companies: the New Driver of Italian Competitiveness*, Springer

⁶⁰ siehe oben, S. 5.

⁶¹ Siehe oben, S.128.

Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes liegt in der Differenzierung ihrer Produkte und der Qualität ihrer Prozesse, was sie dazu veranlasst hat, ihre Exporte in wachstumsstarke Regionen (Asien, Persischer Golf, Lateinamerika, Osteuropa usw.) zu steigern, ihre Produktionsstandorte zu erweitern, um Zölle zu vermeiden, und die Zusammenarbeit ihrer Forschungsabteilungen mit ausländischen Einrichtungen als Quelle der Innovation zu verstärken. Das Land hat auch seine Forschungsfunktionen mit ausländischen Institutionen als Innovationsquelle gestärkt. Gleichzeitig haben sie während der Rezession erhebliche Umstrukturierungen ihrer Betriebe vorgenommen (z. B. Überprüfung der Kostenstrukturen und Lieferketten, Entlassungen usw.), um die Effizienz zu steigern. Mit anderen Worten: Es ist wichtig, dass Governance und interorganisationale Netzwerke sowohl stabil als auch dynamisch sind.⁶² Sie passen sich negativen Marktsignalen und Veränderungen an und korrigieren schnell und kurzfristig, während sie ihre Geschäftsbereiche auf der Grundlage ihrer eigenen Prognosen verändern und differenzieren. Für mittelgroße Unternehmen mit schwachen Marken ist die Diversifizierung jedoch mit höheren Risiken und Kosten verbunden, da sie Bereiche verwalten müssen, die zu weit entfernt oder zu unterschiedlich sind, als dass sie Synergien nutzen könnten, und sie bevorzugen Strategien mit mehreren Schwerpunkten (Multi-Fokus-Strategien), die auf einheimische Ressourcen und Einrichtungen zurückgreifen.⁶³ Coltorti et al. kamen zu dem Schluss.

1-7-3 Bedeutung und Herausforderungen der Studie von Coltorti et al.

Die Arbeit von Coltorti et al. scheint die erste in englischer Übersetzung veröffentlichte Studie über mittelgroße italienische Produktionsunternehmen zu sein. Sie konzentrieren sich auf mittelgroße Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, die zwischen 1990 und 2000 durch die Entwicklung origineller Produkte und Dienstleistungen, die strukturelle und organisatorische Erneuerung, die internationale Positionierung und Leistungsfähigkeit sowie die Entwicklung einzigartiger Erfahrungen und Kompetenzen eine besonders große Vitalität gezeigt haben. Sie weisen darauf hin, dass die Ursprünge und die Dynamik italienischer mittelständischer Unternehmen kaum mit Hilfe allgemeiner Managementtheorien erklärt werden können, und versuchen, die Besonderheiten der Geschäftsmodelle erfolgreicher italienischer mittelständischer Unternehmen herauszuarbeiten.

Es ist von Bedeutung, die Besonderheiten und positiven Vorteile des Mittelstands in der Unternehmensführung und in der Betriebswirtschaft zu untersuchen. Sicherlich sind alle mittelständischen Unternehmen von kleineren Unternehmen bis zur Gegenwart gewachsen, und obwohl die akademische Aufmerksamkeit für den dynamischen Wachstumsprozess

⁶² Siehe oben, S. 125.

⁶³ siehe oben, S. 102.

unvermeidlich ist, kann er, wenn ein Wachstum bis zu großen Unternehmen erwartet wird, negativ als ein Zwischenstadium wahrgenommen werden, in dem das Wachstum aufgehört hat. Coltorti et al. Stattdessen haben Coltorti et al. den Nagel auf den Kopf getroffen, als sie italienische mittelgroße Produktionsunternehmen genau beobachteten und zu dem Schluss kamen, dass eine auf mehrere Schwerpunkte ausgerichtete Strategie, die auf High-Mix-Low-Volume, in Italien hergestelltem Luxus und Technologie statt auf Größenvorteilen, flexibler und stabiler Unternehmensführung, interorganisatorischen Netzwerken und einer auf Geschäftsbereichen basierenden Internationalisierungsstrategie beruht, wirksam wäre. Auch wenn die 23 Fälle nicht ausreichen, um eine Theorie der mittelständischen Unternehmen aufzustellen, werden die Ergebnisse der Studie einen sehr bedeutenden Einfluss auf andere Studien über mittelständische Unternehmen haben.

1-8 Definition des Begriffs "mittlere Unternehmen" in dieser Veröffentlichung

Wir sind mit der grundsätzlichen Methode der Ableitung von Wachstumsmustern aus den von Nakamura (H.) durchgeführten Fallstudien nicht unzufrieden. Wir sind jedoch der Ansicht, dass die enge Definition des Begriffs "mittlere Unternehmen" als wachsende, qualitativ hochwertige Unternehmen dazu geführt haben könnte, dass einige ihrer Merkmale nicht erfasst wurden. Die Definition von mittleren Unternehmen in dieser Veröffentlichung wird daher überprüft.

In seinem Buch "The Theory of Medium-sized Enterprises" definierte Nakamura (H.) mittelständische Unternehmen in vier Aspekten. Nakamura (H.) definierte mittelgroße Unternehmen in vier Hinsichten: 1) sie sind unabhängige Unternehmen; 2) sie sind groß genug, um Sozialkapital an der Börse zu beschaffen; 3) obwohl sie börsennotiert sind, haben sie aufgrund verschiedener Faktoren immer noch den Charakter eines Einzel- oder Familienunternehmens; 4) sie haben andere Marktbedingungen als kleinere Unternehmen, die es ihnen ermöglichen, mit großen Unternehmen zu konkurrieren und hohe Gewinnspannen aufrechtzuerhalten; und 5) sie haben die Fähigkeit, mit großen Unternehmen zu konkurrieren. Im Gegensatz dazu stellt Nakamura (Sei) fest, dass "das Unternehmen die Fähigkeit hat, mit großen Unternehmen zu konkurrieren und hohe Gewinnspannen zu erzielen". Im Gegensatz dazu stellt Nakamura (Sei) fest, dass "die Beschaffung von Sozialkapital, die Trennung von Eigentum und Management, Forschungs- und Entwicklungskapazitäten und ein hoher Marktanteil Phänomene sind, die auf der Stufe des Erreichens mittelgroßer Unternehmen auftreten" und dass "ein erheblicher Teil der Bestimmungen für mittelgroße Unternehmen (von Nakamura (Sei)) Bestimmungen sind, die sich auf diese Größenordnung beziehen", und definiert daher das mittelgroße Unternehmen

als ein Unternehmen mit einem Kapital von 50 Millionen Yen bis zu einer Milliarde Yen und 300 bis 1.000 Beschäftigten. ⁶⁴ Der Begriff "mittelgroße Unternehmen" wird für Unternehmen mit einem Kapital zwischen 50 Millionen Yen und 1 Milliarde Yen und zwischen 300 und 1.000 Beschäftigten verwendet.

Zunächst wird die Frage gestellt, ob die Börsennotierung eine Definition für ein mittleres Unternehmen sein kann: Obwohl es in der Forschung Gründe gibt, wie z. B. die von Kuhn, um leicht an numerische und deskriptive Daten zu gelangen, gibt es kaum eine Grundlage für die Definition eines mittleren Unternehmens. Nakamura (H.) berücksichtigt auch nicht börsennotierte Unternehmen ähnlicher Größe, die nicht an der ehemaligen Zweiten Sektion notiert sind, und schließt somit ein viel breiteres Spektrum von Unternehmen im engeren Sinne des Begriffs ein. Nicht börsennotierte Unternehmen müssen bei der Aufnahme von Bankkrediten sogar das Privatvermögen ihrer Manager verpfänden, so dass die Leitung des Unternehmens das eigentliche Leben des Managers ist, und der Enthusiasmus und das Gefühl der Dringlichkeit sind anders. Der Gang an die Börse erleichtert zwar die Beschaffung von Finanzmitteln, Humanressourcen und nützlichen Informationen, schafft aber auch die Möglichkeit von Übernahmen und die Forderung nach hohen Dividenden, die sich vordergründig am Aktienkurs messen lassen. Die Amtszeit beträgt ein Jahr und sie können abberufen werden, wenn sie das Vertrauen der Aktionäre untergraben. In letzter Zeit haben die Offenlegungspflichten der Stakeholder zugenommen, und die Kosten für die Aufrechterhaltung der Börsennotierung sind enorm und steigen weiter an, was einige Unternehmen dazu veranlasst, die Vor- und Nachteile einer Börsennotierung bzw. eines Delistings zu überdenken. Die Entscheidung für oder gegen eine Börsennotierung ist eine Wertentscheidung der Unternehmensleitung, und es gibt keinen schlüssigen Grund, sie zur Bedingung für mittelgroße Unternehmen zu machen.

Was die Größe betrifft, so ist der absolute Betrag des Kapitals über einen langen Zeitraum hinweg anfällig für Inflation und Deflation. ⁶⁵ Das Grundgesetz für kleine und mittlere Unternehmen (Basic Law on Small and Medium Enterprises) legte 1963 fest, dass kleine und mittlere Unternehmen (Industrie usw.) als Unternehmen mit einem Kapital von bis zu 50 Mio. JPY definiert werden sollten. 1973 und 1999 wurde dieser Wert auf bis zu 100 Mio. JPY bzw. bis zu 300 Mio. JPY angehoben, während die Zahl der Beschäftigten in der verarbeitenden Industrie unverändert blieb. Auch wenn die Größe des Unternehmens

⁶⁴ Nakamura (Sei) (1970), obiger Artikel, S. 31.

⁶⁵ Okada, Satoru (2021), "Definition of small and medium-sized enterprises", *Survey and Information, National Diet Library*, Nr. 1155, in der auch die Definition von kleinen und mittleren Unternehmen weltweit sowie die Entwicklung der japanischen Definition ausführlich dargestellt werden.

zunimmt, kann das Kapital nach dem Willen der Unternehmensleitung klein gehalten und mit Zustimmung der Aktionäre verringert werden. Wenn also die Kapitalvorschriften je nach den Absichten der politischen Entscheidungsträger geändert werden können und wenn sie sich je nach der Kapitalpolitik der Unternehmensleitung in die Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen hinein- und wieder herausbewegen können, muss gesagt werden, dass es instabil ist, mittlere Unternehmen bei der Durchführung von Untersuchungen über ihr Kapital zu definieren.

Die Schwelle, ab der in einem Unternehmen organisatorische Abläufe, Strukturen und Kommunikationsprobleme auftreten, ist nicht bekannt. Sie wird von Branche zu Branche unterschiedlich sein. Nehmen wir an, dass die Anzahl der Untergebenen, die von einer Person kontrolliert werden können, als Führungskompetenz bezeichnet wird, und die Anzahl der Hierarchieebenen, auf denen eine Führungskraft ihre eigenen Vorstellungen über das Management kommunizieren kann, wird vorläufig als Führungskompetenz bezeichnet. Wir gehen auch davon aus, dass alle Personen das gleiche Maß an individueller Kompetenz (Breite und Beherrschung ihrer Arbeit) haben. Wenn wir nun davon ausgehen, dass es vier Personen in der Managementkompetenz und bis zu einer dritten Ebene der Führungskompetenz gibt, befinden sich unter der Führungskraft vier Personen in der ersten Ebene, 16 Personen in der zweiten Ebene und 64 Personen in der dritten Ebene, so dass das Unternehmen aus der Führungskraft und bis zu 84 Mitarbeitern besteht. Der Manager würde Arbeitsplätze für 85 Personen, einschließlich seiner selbst, vorbereiten und ausführen.

<Abbildung einfügen> Schaubild 1-2 Maximale Anzahl der Beschäftigten (kumuliert) nach Managementkapazität und Anzahl der Hierarchien (Führungskapazität)

Wenn die Unternehmensleitung das Unternehmen vergrößern wollte, könnte sie versuchen, die Zahl der Beschäftigten zu erhöhen, indem sie Arbeitsplätze in Betracht zieht, die mehr Umsatz und Gewinn bringen. Wie würde die Unternehmensleitung eine Kapazitätserweiterung in Betracht ziehen, wenn sie nun die Arbeit von etwa 1.400 Personen erledigen müsste? Bleibt die Führungskapazität bei vier Personen und wird die Führungskapazität des Managements durch Änderung der Arbeitsregeln und des Personalmanagements erhöht, um der fünften Ebene das eigene Denken zu vermitteln, hätte das Unternehmen maximal 1.365 Mitarbeiter. Bleibt die Führungskapazität hingegen bei Stufe 3, so würde die Managementkapazität 11 Personen erfordern (ein Unternehmen mit maximal 1 464 Mitarbeitern). Als Mittelweg zwischen diesen beiden Möglichkeiten würde eine Erhöhung der Führungskapazität auf Stufe 4 und der Managementkapazität auf 6 zu einem Unternehmen mit maximal 1.555 Mitarbeitern führen (Abbildung 1-2). Andererseits

können durch die Erhöhung der individuellen Kompetenz jedes Mitarbeiters und die Änderung der Arbeitsweise die Kosten für Management- und Führungsfähigkeiten gesenkt werden, indem beispielsweise die Zahl der Mitarbeiter von den traditionell benötigten 1.400 auf 1.200 reduziert wird. Die Unternehmensleitung sollte abwägen, welcher Ansatz für ihr Unternehmen weniger kostspielig ist.

All dies ist hypothetisch; in der Realität sind die Management-, Führungs- und individuellen Kompetenzen nicht einheitlich, und die erforderlichen Kompetenzen ändern sich mit dem Wandel des Umfelds. Sie bieten daher keine wissenschaftliche Grundlage für die Bestimmung der Skalenobergrenze für mittlere Unternehmen. Die absolute Zahl der Beschäftigten oberhalb und unterhalb des fettgedruckten Rahmens in der Tabelle unterscheidet sich jedoch erheblich, und es wird vermutet, dass es eine Art Schwelle für eine Organisation zwischen 1.500 und 2.000 Beschäftigten gibt. Mit anderen Worten: Es ist eine Bruchlinie in der Management- und Führungskapazität zu beobachten. Daher halten wir es für angemessen, die Größe eines mittelgroßen Unternehmens als zwischen 300 und 2.000 Mitarbeitern zu definieren.

Es liegen derzeit keine Informationen darüber vor, ob der Familiencharakter des Unternehmens erhalten geblieben ist. Aus unseren Interviews geht hervor, dass in vielen der heutigen mittelständischen Unternehmen die Nachkommen des Gründers die Leitung übernommen haben. Aber es gab natürlich auch Fälle, in denen dies nicht der Fall war, und es gab auch Fälle, in denen irgendwann einmal eine andere Person den Vorsitz innehatte, auch wenn jetzt ein Nachkomme des Gründers die Leitung übernommen hat. Es wäre schwierig, ein mittelständisches Unternehmen danach zu definieren, ob es einen familiären Charakter behält.

Nakamura (H.) schließlich betonte die Unabhängigkeit, weil er im Zuge seiner eigenen Forschung über die Realität großer, nicht monopolistischer Unternehmen auf die Existenz heterogener, schnell wachsender kleiner und mittlerer Unternehmen aufmerksam wurde und durch seine Fallstudien zu der Erkenntnis gelangte, dass die Unabhängigkeit des Managements die Mindestanforderung für mittlere Unternehmen ist. Auch Shimizu (Ryu) folgt dieser Denkrichtung. Auch wir schließen aus unserer Studie Unternehmen aus, die mit einem anderen Unternehmen verbunden sind, selbst wenn sie mittelgroß sind, da sie den Freiheitsgrad der Entscheidungsfindung des Managements erheblich beeinträchtigt haben.

Ausgehend von den obigen Überlegungen wird in dieser Publikation ein mittelständisches Unternehmen als ein **finanziell und personell unabhängiges Unternehmen mit 300 bis 2.000 Beschäftigten** definiert. Durch die Beschränkung der Definition auf die Unabhängigkeit und die Zahl der Beschäftigten wird versucht, die Unklarheiten in der Diskussion zu minimieren, indem qualitative Aspekte wie schnelles Wachstum, Wettbewerb

mit großen Unternehmen und Familienstruktur sowie Zahlen wie Kapital, Umsatz und Gewinn, die stark von der Zeit und der Wirtschaft beeinflusst werden können und daher anfällig für Willkür durch interessierte Parteien sind, weggelassen werden. Die vorliegende Publikation deckt daher grundsätzlich alle Unternehmen dieser Kategorie ab.

1-9 Zusammenfassung dieses Kapitels

Sechs umfassende Studien über mittelständische Unternehmen wurden von Nakamura (H.), Shimizu (Ryu), Kuhn Robert Lawrence, Clifford = Cavanagh, Hermann Simon, Coltorti, Resciniti und Tunisini untersucht. Nakamura (H.) analysierte das rasante Wachstum kleiner und mittlerer Unternehmen in den 60er, 70er und 80er Jahren, während Shimizu (Ryu) aus Massenbeobachtungen einen Überblick über das Managementverhalten kleiner und mittlerer Unternehmen in den 80er Jahren gewann; Kuhn teilte die mittleren Unternehmen in den USA in den 80er Jahren in gute und schlechte mittlere Unternehmen derselben Branche ein. Clifford = Cavanagh konzentrierte sich auf wachstumsstarke mittelgroße US-Unternehmen in den 80er Jahren und verglich sie mit kleinen Unternehmen, die den Status eines mittelgroßen Unternehmens nicht erreichten, und mit mittelmäßigen Unternehmen, die mittelgroß wurden, aber nicht mehr wuchsen; Simon stellte fest, dass zwischen 1990 und 2000 die Coltorti et al. konzentrierten sich auf mittelgroße italienische Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und untersuchten die positiven Vorteile einer mittleren Größe. Ein kurzes Diagramm der Forschungsarbeiten von Nakamura, Shimizu, Kuhn, Clifford-Cavanagh, Simon, Coltorti et al. und unserer Position in dieser Veröffentlichung ist in **Abbildung 1-3** dargestellt.

<Abbildung einfügen> **Abbildung 1-3** Konzeptionsdiagramm jedes Forschers.

Eine vereinfachte und kontrastierende Definition des Begriffs "mittlere Unternehmen" durch die beiden Autoren ist in **Abbildung 1.4** dargestellt. Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass Nakamura (H.) und Shimizu (R.) die qualitativen Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen betonen, während Kuhn sich auf die Größe konzentriert. Dies mag daran liegen, dass der japanische Begriff "mid-sized firms" und der englische Begriff "mid-sized firms" unterschiedliche Bedeutungen haben. Clifford = Cavanagh konzentriert sich auf die Umsatzgröße und das schnelle Wachstum, während Simon sich nicht auf die Größe konzentriert, mit Ausnahme der Definition eines Umsatzes von 4 Mrd. USD oder weniger, und den Begriff "mittelgroße Unternehmen" verwendet, um sich auf Unternehmen zu beziehen, die mit großen Unternehmen auf demselben Markt konkurrieren und schnell wachsen. Simon definiert ein mittelgroßes Unternehmen als ein Unternehmen, das mit

großen Unternehmen auf demselben Markt konkurriert und schnell wächst.

<Diagramm einfügen> **Schaubild 1.4** Gegensätzliche Definitionen von mittleren Unternehmen

Kuhn stellte strikt fest, dass mittlere Unternehmen auf demselben Produktmarkt mit großen Unternehmen konkurrieren. Der Wettbewerb mit Großunternehmen hat schwerwiegende Folgen. Die Studie ergab jedoch, dass mittelständische Unternehmen ihre Produkte und die Märkte, die sie bedienen, segmentieren, sich auf das eine oder andere spezialisieren und versuchen, ihren Marktanteil in diesem Bereich zu erhöhen, und nicht unbedingt mit großen Unternehmen auf denselben Produktmärkten konkurrieren. Auch Shimizu (Ryu) hat das Wettbewerbsverhältnis zu den Großunternehmen eingehend untersucht, wobei er im Gegensatz zu Kuhn bestätigt, dass es mittelständische Unternehmen gibt, die auf denselben Produktmärkten wie Großunternehmen konkurrieren. Sie sind jedoch nach wie vor in der Minderheit, da sie häufiger auf unterschiedlichen Märkten tätig sind oder als Nutzer von den Großunternehmen abhängig sind.

Ein mittelständisches Unternehmen wird in dieser Publikation als ein finanziell und personell unabhängiges Unternehmen mit 300 bis 2.000 Beschäftigten definiert. Die Größe wird nur über die Zahl der Beschäftigten definiert, nicht über die Leistungskennzahlen, die sehr zeit- und konjunkturabhängig sind. In Anbetracht der Anzahl der Personen, die eine Person führen kann, und der Anzahl der Hierarchien, die ihr eigenes Führungsverständnis vermitteln können, wird die Obergrenze für ein mittelständisches Unternehmen auf 2.000 Mitarbeiter festgelegt.

Kapitel 2: Bisherige Forschung zu Wachstumsfaktoren in mittelständischen Unternehmen

2-1 Gesamtbild der bisherigen Forschung

Kapitel 1 befasst sich mit der seriösen nationalen und internationalen Forschung über mittlere Unternehmen und untersucht, wie das Konzept der mittleren Unternehmen entstanden ist und wie es definiert wird. ⁶⁶In diesem Kapitel werden die Faktoren untersucht, die für das Wachstum mittelständischer Unternehmen verantwortlich sind, und zwar anhand von Forschungsstudien in Japan aus den über 60 Jahren, seit Nakamura (H.) 1962 "Various Issues Concerning 'Medium-sized Enterprises'" () schrieb. Soweit wir feststellen können, handelt es sich dabei um die folgenden Punkte. Die Zahl der Veröffentlichungen ist gering und die Zahl der Forscher ist auf weniger als 20 reduziert. Die Symbole stehen jeweils für * für Werke, nicht gekennzeichnet für Artikel oder Forschungsberichte, α für Fallstudien, β für Fallstudien mit Schwerpunkt auf einzelnen Themen, γ für Massenbeobachtung durch Fragebogenerhebungen und μ für die Anpassung der Managementtheorie an mittelständische Unternehmen.

中村秀一郎(1962)^(α) · (1964)^{*(α)} · (1968)^{*(α)} · (1976)^{*(α)} · (1977)^(α) · (1982)^{*(α)} · (1988)^(α) · (1990)^{*(α)}、酒井安隆(1966)^(γ)、瀬沼(1966)^(γ)、京都経済同友会(1968 (1968)^(γ), (1978)^(α); Watanabe, Yochika (1969)^(α); Nakamura, Sei (1970)^(α γ); Forschungsabteilung, Long-Term Credit Bank of Japan (1972)^(α γ); Shimizu, Ryuun (1972)^(γ), (1974)^(γ), (1986)^{*(γ)}; Tokawa, Hirokuni (1976)^(γ); Nagahiro, Jinzo (1983)^{*(α)}, Kazuyori Kanai (1983b)^(α μ), Hideki Yoshihara (1984)^{* β} , Hiroyuki Yoshida (1992)^(α), Tatsuo Kanahara (1996)^{*(β)}, Seiichi Otaki (1996)^(α μ), Toru Takai (1998)^(α μ), Kazunori Sunagawa (2002)^(α), Eiji Ogawa, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno, Motonari Yamada (2004)^(α), Shoko Chukin (2004)^(γ), 21st Century Policy Institute (2012)^(β), Study Group on Medium-sized Enterprises (2014)^(α μ).

Die Entwicklung der Zahl der Unternehmen nach Beschäftigtengröße zeigt, dass die Zahl der Unternehmen ab den 1960er Jahren rasch anstieg und das Wachstum danach bis 1972 anhielt. In diesem Zeitraum konzentrierten sich die Arbeiten über mittlere Unternehmen. In

⁶⁶ Nakamura, Shuichiro (1962), "Verschiedene Fragen im Zusammenhang mit 'mittelgroßen Unternehmen'", Senshu Daigaku Ronbunshu, Nr. 30.

den 1980er Jahren, als immer mehr Unternehmen aufgrund der Auswirkungen des starken Yen ins Ausland expandieren wollten, schrieb Yoshihara das Buch *Mid-sized Enterprises' Overseas Expansion*, in dem sechs erfolgreiche Fälle vorgestellt wurden. In dem Buch wurden sechs erfolgreiche Fallstudien vorgestellt. Danach war die Forschung spärlich, und umfassende Studien mussten bis 1996 warten, als Kanehara *Analysis of Technological Development in Growing Enterprises: Capacity Building in Small and Medium-sized Enterprises* veröffentlichte. Ab dem Jahr 2000 wurden, soweit wir feststellen konnten, so gut wie keine Abhandlungen oder Arbeiten mehr gefunden. Wir werden nun die einzelnen Artikel in der chronologischen Reihenfolge ihrer Veröffentlichung im Detail untersuchen.

2-2 Forschung in den 1960er Jahren

Nakamura, Shuichiro (1964)*^α

⁶⁷Nakamura (H.) hat sich zum Ziel gesetzt, "den dynamischen Entwicklungsprozeß des japanischen Kapitalismus in den 50er Jahren durch die Analyse der sozioökonomischen Bedingungen des Mittelstandsclusters aufzuzeigen und seinen Charakter als modernen Kapitalismus besonders hervorzuheben". ⁶⁸Die sozioökonomischen Bedingungen beziehen sich in diesem Zusammenhang auf die Ausdifferenzierung der Industriestruktur und der gesellschaftlichen Arbeitsteilung vor dem Hintergrund eines hohen Wirtschaftswachstums, d.h. der Spezialisierung der Produktion und der Entstehung neuer Bereiche. Die Analyse von 147 Unternehmen als Fallstudien zeigt, dass sie durch die qualitative Exzellenz der Produkte und die Kostenreduzierung höhere Gewinnspannen als die KMU aufrechterhalten konnten und dass sie durch den Erwerb von Spezialwissen höhere Gewinnspannen als die KMU aufrechterhalten konnten. Die Studie wies darauf hin, dass sie den Vormarsch der Großunternehmen durch den Erwerb spezialisierter Technologie und die Einrichtung eines Massenproduktionssystems im Voraus verhindert hatten, und dass sie dies durch [1] die Auswahl einzigartiger Produkte oder Produkte mit Wachstumspotenzial, [2] aggressive Kapitalinvestitionen, insbesondere bei der Einführung überlegener Modelle zur Kostensenkung und zur Ausschaltung bestehender oder potenzieller Konkurrenten, [3] die Eigenproduktion von Ausrüstungen durch die Akkumulation von Produktionstechnologie und [4] die Qualitäten des Managements als "Hauptfaktor für das Wachstum der mittelständischen Unternehmen".

Yasutaka Sakai (1966)^γ

⁶⁷ Nakamura, Shuichiro (1964), *Die Theorie der mittelständischen Unternehmen*, S. 3.

⁶⁸ Siehe oben, S. 24.

⁶⁹Im Gegensatz dazu führte Sakai, obwohl er der Theorie von Nakamura (Shu) skeptisch gegenübersteht, im Rahmen einer vom Kinki Finance Bureau in Auftrag gegebenen Untersuchung eine Fragebogenerhebung und Interviews mit mittelständischen Unternehmen durch. Sie stellte fest, dass erstens die Wachstumsrate bei Unternehmen höher war, die sich auf spezialisierte Hersteller spezialisiert hatten und dort ihren Marktanteil vergrößerten. Dies bestätigt die Behauptung von Nakamura (H.), dass "die Spezialisierung der Produktion und das Entstehen neuer Bereiche". Er erkennt auch die Bedeutung der Kostenreduzierung in der Managementpolitik an und betont sie, ohne jedoch zu sagen, dass sie eine Selbstverständlichkeit ist. Der bemerkenswerteste Aspekt der Ergebnisse von Sakai ist, dass einige Unternehmen zwar spezialisierte Hersteller blieben, es aber auch eine Reihe von Unternehmen gab, die auf die Nachfrage reagierten, indem sie ihre Hauptprodukte verlagerten oder auf ein diversifiziertes Management umstellten. In diesem Fall spielten die Bemühungen des Unternehmens um die Entwicklung neuer Produkte und der Zeitpunkt ihrer Vermarktung eine entscheidende Rolle für das Wachstum des Unternehmens". Leider war es Sakai nicht möglich, die Einzelheiten näher zu untersuchen und genau herauszufinden, wie und aus welchen Gründen mittelständische Unternehmen ihr Geschäft umstellten oder ihre Tätigkeit diversifizierten, aber es ist sehr interessant festzustellen, dass es selbst in einer Situation, in der die Gesamtwirtschaft stetig wuchs, Unternehmen gab, die sich nicht auf bestimmte Bereiche spezialisierten. Es ist sehr interessant festzustellen, dass es selbst in einer Situation des allgemeinen Wirtschaftswachstums Unternehmen gab, die sich nicht auf bestimmte Bereiche spezialisierten. Zum ersten Mal wird auch auf die Anstrengungen der mittelständischen Unternehmen [5] zur Entwicklung neuer Produkte und den Zeitpunkt ihrer Vermarktung hingewiesen, was ebenfalls positiv zu bewerten ist.

Senuma (1966)^r

⁷⁰ Gleichzeitig führte Senuma auch eine Fragebogenerhebung bei mittelständischen Unternehmen durch und erhielt Antworten von 87 Unternehmen. Demnach waren zwar die Bedingungen in Bezug auf die gestiegene Nachfrage in der Zeit des hohen Wirtschaftswachstums günstig, [6] aber die Umfrage bewertete die Innovationsbereitschaft der Manager mittelständischer Unternehmen auf der Grundlage ihrer Originalität und ihres Weitblicks sowie [7] ihrer positiven Einstellung zur Modernisierung und Rationalisierung von Maschinen und Anlagen. Nakamura (H.) widmete in seinem Buch von 1964 ebenfalls ein

⁶⁹ Yasutaka Sakai, oben genannte Zeitung. 47 Unternehmen haben geantwortet.

⁷⁰ Senuma (1966) "On the Actual Situation of Medium-sized Enterprises in Japan", Small and Medium Enterprise Finance Corporation Monthly Report, Vol. 13 No. 10, Small and Medium Enterprise Research Association.

Kapitel der Bedeutung von Managern, das sich jedoch von Senumas Behauptung über die Fähigkeit von Managern unterscheidet, da es sich nur auf "einen festen Charakter und ethische Qualitäten bezieht, die verschiedene Arten von Widerständen überwinden, um sich den Gepflogenheiten und Konventionen der Industrie zu widersetzen".

Watanabe, Y. (1969)^{α μ}

⁷¹Die erste spezifische Beschreibung von Managern mittlerer Unternehmen findet sich in einem kurzen Artikel von Watanabe, der insgesamt 11 Seiten umfasst. Auf der Grundlage der Theorie von Cyert & March führte Watanabe eine Untersuchung in neun mittelständischen Unternehmen durch und kam zu folgenden Ergebnissen. [8] Die Kreativität und die konzeptionellen Fähigkeiten des Top-Managements und ihre Bereitschaft, ihre Ideen zu vermarkten, sind die größte Triebkraft für das Wachstum mittelständischer Unternehmen; das Top-Management sammelt häufig aktiv Informationen, die für bestimmte Ziele nützlich sind, und trifft Entscheidungen auf eigene Faust, was effizient, aber aufgrund der Intuition auch gefährlich ist; das Management hat einen dogmatischen Charakter und ist ein Ein-Mann-Betrieb. Andererseits wies er auch darauf hin, dass es in der Zukunft der technologischen Innovation und der Internationalisierung "schwierig sein wird, sich allein auf die Fähigkeiten des Topmanagements zu verlassen". Die Tatsache, dass er die Grenzen des mittelständischen Managements in einer Zeit des kontinuierlichen Wirtschaftswachstums voraussah, ist von größter Bedeutung, da sie auch für mittelständische Unternehmen heute relevant ist. Bedauerlicherweise enthält der Bericht - vielleicht aus Platzgründen - keine Einzelheiten der Untersuchung, und es ist nicht ersichtlich, aus welchen Beispielen sich die oben genannten Handlungen der Manager ableiten lassen.

Kyoto Association of Corporate Executives (1968)^γ

So machten in den 1960er Jahren viele Forscher Fortschritte beim Verständnis der tatsächlichen Situation des Mittelstandes. Gleichzeitig gab es auch Versuche von mittelständischen Unternehmern, den Ursachen ihrer eigenen Entwicklung nachzugehen, aktuelle Probleme aufzuzeigen und herauszufinden, wie sie angegangen werden können.

⁷²Ein Beispiel hierfür ist der Forschungsausschuss für mittelständische Unternehmen des

⁷¹ Watanabe, K. (1969), "The Actual Situation of the Growth of Medium-sized Enterprises", Nagoya Gakuin University Review, Nr. 20, Institute of Industrial Science, Nagoya Gakuin University.

⁷² Kyoto Keizai Doyukai (1968), Growth of medium-sized companies in Kyoto and its challenges (Wachstum mittelständischer Unternehmen in Kyoto und seine Herausforderungen), Fragebogenerhebung unter 150 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit einem Kapital zwischen 50 Millionen Yen und 1 Milliarde Yen mit Sitz in und

Kyoto Keizai Doyukai. Das Ziel der Untersuchung des Ausschusses ist im Grunde dasselbe wie die vorhergehende, aber sie ist "etwas anders", da sie auf die Region Kyoto beschränkt ist und die Untersuchung aus der Perspektive der Unternehmensführung durchgeführt wird. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass die folgenden sechs Punkte die tatsächliche Situation und die Herausforderungen für mittelständische Unternehmen darstellen könnten. Erstens [9] sind die so genannten mittelgroßen Unternehmen am besten geeignet, wenn es um die verschiedenen Bedingungen des Unternehmens geht, d. h. um die technischen, marktbezogenen und finanziellen Bedingungen sowie die betriebswirtschaftlichen Kapazitäten. [10] Nicht zu vernachlässigen sind die eigenständigen Bemühungen der Unternehmensleitung, das Unternehmen an ein sich veränderndes Umfeld anzupassen. So hat das Unternehmen beispielsweise einen Mehrwert geschaffen, indem es seine eigene Technologie mit anderen Technologien kombiniert oder seine Produkte durch intensive Pflege seiner eigenen Technologie verbessert und diversifiziert hat, indem es bestimmte Produkte in Massenproduktion herstellt oder indem es aufgrund seiner mittleren Größe eine effiziente Produktion mit hohem Mix und geringen Stückzahlen erreicht. [11] Auch wenn der Marktanteil hoch ist, handelt es sich um einen speziellen Bereich, in dem das Unternehmen mit seiner eigenen einzigartigen Technologie auf eine besondere Nachfrage reagiert. [12] Selbst wenn es sich um eine einzigartige Technologie handelt, ist sie nicht absolut und konkurrenzlos für andere Unternehmen, und die Herausforderung besteht darin, den First-Mover-Vorteil zu sichern, da sie schließlich zum Markteintritt einlädt. [13] Die Auswahl und Ausbildung kompetenter Nachfolger ist eine Herausforderung, unabhängig davon, ob sie sich in Familienbesitz befinden. [14] Bei geringer Rentabilität wird es notwendig sein, das Unternehmen zu wechseln, ohne an dem Bereich oder der Technologie festzuhalten.

Diese Umfrage unterscheidet sich von anderen Studien und betrachtet nicht nur die proaktiven Wachstumsfaktoren zu einem einzigen Zeitpunkt. Die Ideen, die sich aus der Erfahrung der Überwindung zahlreicher Irrungen und Wirrungen als Manager durch Versuch und Irrtum ergeben haben, sind in den Fragebogen eingeflossen, und die aus der Umfrage gewonnenen Daten geben Aufschluss über den Prozess der ruhigen Analyse aktueller Probleme und der Überlegung, wie mit ihnen umgegangen werden sollte. Die Studie regt zum Nachdenken an, da sie versucht, die Dinge zeitlich und räumlich breiter zu betrachten als die Unternehmensforschung der Forscher. Zum Beispiel konzentriert sich die Studie nicht nur auf wachsende Unternehmen, wozu wir Forscher neigen, sondern sie macht überzeugende Aussagen, die nur ein Praktiker leicht machen kann, wie zum Beispiel die Empfehlung, sich von diesem Geschäft zu trennen, wenn die Erträge gesunken sind. Darüber hinaus neigen

um Kyoto, 82 Unternehmen haben geantwortet.

Forscher dazu, das Spektrum, in dem mittelständische Unternehmen existieren können, in einem Wort zusammenzufassen - "Nische" oder "eng" -, aber Manager sagen, es sei "spezialisiert". Mit anderen Worten: Wenn es sich um ein spezialisiertes Unternehmen handelt, kann der Markt klein sein, aber wenn die Technologie akkumuliert und angewendet wird, kann er sich in Zukunft ausweiten. Wenn Sie sagen, dass es eng ist, ist das das Ende der Angelegenheit, und Engstirnigkeit an sich ist weder etwas Besonderes noch unterstützt sie die Existenz des Unternehmens.

2-3 Forschung in den 1970er Jahren

Nakamura, Sei (1970) ^{α γ}

⁷³Nakamura (Sei) führte eine Fragebogenerhebung und eine Befragung von etwa 320 Unternehmen in der Präfektur Aichi mit einem Kapital zwischen 50 Millionen Yen und 1 Milliarde Yen durch. In der Gesamtanalyse stellte Nakamura (Sei) fest, dass die von Nakamura (Sei) geforderte Definition des Begriffs "mittelgroße Unternehmen" hauptsächlich auf schnell wachsende frühere sowie kleine und mittlere Unternehmen abzielt und dass die grundlegenden Merkmale mittelgroßer Unternehmen vielmehr anhand ihrer Größe zusammengefasst werden können. Mit anderen Worten: Nakamura definiert mittelständische Unternehmen als exzellente mittelständische Unternehmen, während mittelständische Unternehmen in Wirklichkeit nicht nur schnell wachsen, sondern auch heterogen und vielfältig sind, mit einer Mischung aus exzellenten mittelständischen Unternehmen, die schon lange in ihrem Bereich tätig sind und ihren Marktanteil bereits erhöht haben, und schwachen mittelständischen Unternehmen, die dem Wettbewerb mit großen Unternehmen ausgesetzt sind.

Zweiundsiebzig Unternehmen beantworteten den von Nakamura (Precision) ausgefüllten Fragebogen, davon 40 unabhängige Unternehmen und 29 Unternehmen, die mit Zulieferern verbunden waren. Aufgrund des starken Wachstums der Automobilindustrie und ihres starken Einflusses in der Präfektur Aichi wurde in der Studie analysiert, dass "im Falle der Zulieferbetriebe diejenigen Unternehmen, die dem Zwang zur Massenproduktion, der Qualitätsverbesserung und den Preissenkungsforderungen der Mutterunternehmen standhalten konnten, durch Kapitalinvestitionen zu mittelgroßen Unternehmen heranwachsen konnten". [15] "Auch bei den unabhängigen Unternehmen ist das Entwicklungstempo langsamer, aber die Unternehmen, die im allgemeinen Trend der Marktexpansion auf technologische Verbesserungen achten, erreichen ein Wachstum durch Investitionsausweitung". Es ist wichtig, an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass, selbst wenn

⁷³ Nakamura, Sei (1970), siehe oben.

das Wachstum auf die gleichen Kapitalinvestitionen zurückzuführen ist, der Grund dafür nicht nur in der Ausweitung der Produktion liegt, sondern auch in der Bewältigung des Arbeitskräftemangels und der steigenden Lohnkosten. Die Studie kam auch zu dem Schluss, dass - zumindest nach den Ergebnissen der Studie - die Wahrscheinlichkeit, dass sich Zulieferbetriebe abspalten und zu unabhängigen Unternehmen werden, entgegen dem Optimismus von Nakamura (Shu) "gering" ist, wenn man die Machtverhältnisse aufgrund des hohen Geschäftsvolumens mit dem Mutterunternehmen berücksichtigt. Er wies auch darauf hin, dass sowohl für die Zulieferer als auch für die unabhängigen Unternehmen [16] die unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sie mit den großen Unternehmen konkurrieren können, darin besteht, dass der Markt eine angemessene Größe hat, und dass sie auf dieser Grundlage eine überlegene proprietäre Technologie entwickeln.

Auf diese Weise revidiert Nakamura (Sei) die Mittelstandsdefinition von Nakamura (Shu) und nimmt einen breiteren Blick auf den Mittelstand ein, wodurch ein Bild des Mittelstandes entsteht, das den tatsächlichen Gegebenheiten besser entspricht. Besonders interessant ist die Untersuchung des Entwicklungsprozesses, des Zukunftspotenzials und der Grenzen von Zulieferbetrieben. Darüber hinaus wurde, während sich die bisherige Diskussion auf die Wachstumsfaktoren von KMU zu mittelständischen Unternehmen konzentrierte, die Perspektive auf den Wettbewerb mit Großunternehmen erweitert und der Begriff der angemessenen Größe zum ersten Mal in der Mittelstandsforschung eingeführt und erläutert. Unabhängig von den inhaltlichen Vorzügen wird davon ausgegangen, dass sie einen nicht geringen Einfluss auf die spätere Forschung hatte, und sie wird sehr gelobt.

Forschungsabteilung, Langfristige Kreditbank von Japan (1972) ^{α γ}

Die von der Long-Term Credit Bank of Japan (LTCB) 1971 durchgeführte Fragebogenerhebung war eine groß angelegte Erhebung mit 208 befragten Unternehmen, und die große Zahl von Beobachtungen ermöglichte es, allgemeine Trends zu ermitteln, die nicht durch Fallstudien erfasst werden konnten, und eine statistische und empirische Analyse mittlerer Unternehmen durchzuführen. Die große Zahl der Beobachtungen ermöglichte es, allgemeine Trends zu erkennen, die zuvor in Fallstudien nicht erfasst werden konnten, und eine statistisch-empirische Analyse der mittelständischen Unternehmen durchzuführen.
⁷⁴Der Bericht der Chang Bank wies zunächst darauf hin, dass die objektiven Bedingungen für die Existenz mittelständischer Unternehmen mit der bisherigen Sichtweise übereinstimmten, dass nämlich das rasche Wachstum der japanischen Wirtschaft eine rasche Vergrößerung der

⁷⁴ Long-Term Credit Bank of Japan, Research Department (1972), "Changes in Industrial Structure and Growth Factors of Medium-Sized Firms", Long-Term Credit Bank Research Monthly Report, Nr. 129.

Wirtschaft und eine differenziertere Industriestruktur begünstigte, dass aber auch die dabei entstandenen Industrien ihre eigenen spezifischen Faktoren hatten.

Der erste Faktor war die Innovation von Materialien wie Stahl, Aluminium, verschiedenen Kunststoffen und Kunstfasern. Die Hauptakteure dieser Innovation waren große Unternehmen, die jedoch aufgrund der Werkstoffe, die niedrige Preise und eine stabile Versorgung sicherstellten, gezwungen waren, nach Größenvorteilen zu streben, und kleine und mittlere Unternehmen begannen, die Verarbeitung der neuen Werkstoffe zu übernehmen, wobei sich einige zu mittleren Unternehmen entwickelten. Der zweite Faktor war die Etablierung einer Massenproduktion von langlebigen Konsumgütern in großem Maßstab. Die Massenproduktion, die weit über die herkömmlichen Produktionswerte und -mengen hinausging, erforderte die Entwicklung kleiner und mittlerer Zulieferer zu spezialisierten Komponentenherstellern und verlangte darüber hinaus eine verbesserte Präzision der Komponenten, Austauschbarkeit, Liefersicherheit und Kostensenkung sowie die Herstellung dieser Produkte in großem Maßstab durch Großinvestitionen. Nur die Unternehmen, die weiterhin die Kraft aufbrachten, diese Anforderungen zu erfüllen, entwickelten sich zu mittelständischen Unternehmen. Außerdem konnten diese spezialisierten Komponentenhersteller ihre Produktionskapazitäten nicht voll ausschöpfen, wenn sie sich nur auf einen bestimmten Hersteller verließen, und begannen, mit mehreren Herstellern zusammenzuarbeiten. Drittens führte diese Ausweitung der Kapitalinvestitionen dazu, dass sich Hersteller von Investitionsgütern wie Werkzeugmaschinen zu mittelständischen Unternehmen entwickelten. Viertens wurden kleine und mittlere Unternehmen, die rasch technologische Fähigkeiten anhäuferten, von ausländischen Herstellern anerkannt und entwickelten sich durch die Steigerung ihres Transaktionsvolumens zu mittleren Unternehmen.

Aus den Ergebnissen der Fragebogenerhebung wurden zehn Faktoren als Hauptfaktoren für das Wachstum mittelständischer Unternehmen ermittelt, die sich in vier Hauptkategorien von Bedeutung einteilen lassen. [17] einzigartige Forschungs- und Entwicklungssysteme, [18] (bei Konsumgütern) bedarfsorientierte Entwicklung und High-Mix-Low-Volume-Produktion, [19] eine Verlagerung von der Spezialisierung zur Diversifizierung und, als Grundlage für diese Faktoren, [20] der Unternehmergeist des Managements. Zur Untermauerung dieser Faktoren wurden detaillierte Fallstudien von 15 Unternehmen durchgeführt, die in sechs Kategorien eingeteilt wurden: forschungs- und entwicklungsintensive Unternehmen, design- und entwicklungsintensive Unternehmen, Unternehmen, die in mehreren Branchen tätig sind, Unternehmen, die mehrere Produkte herstellen, Unternehmen mit hohem Mix und geringen Stückzahlen, Unternehmen, die international tätig sind, und Unternehmen, die Systeme organisieren. Jede dieser Kategorien

wurde definiert als Forschungs- und Entwicklungskapazitäten, Designentwicklungskapazitäten, Kapazitäten zur Erschließung neuer Bereiche, Fertigungstechnologiekapazitäten, Produktions- und Marketingkapazitäten und Kapazitäten zur Entwicklung neuer Produkte unter Einsatz interner und externer Technologien. Insbesondere die Typen "Forschung und Entwicklung", "Designentwicklung" und "Systemorganisator" wurden so beschrieben, dass sie über ein "Management voller Unternehmergeist verfügen, hochspezialisierte Fähigkeiten besitzen, talentierte und kreative Mitarbeiter zusammenbringen und bei der Entwicklung neuer Produkte proaktiv vorgehen", während der Typ "Multibranchen-Entwicklung" so beschrieben wurde, dass er "sich von der Vergabe von Unteraufträgen entfernt hat, aber immer noch in der Automobil-, Radio- und Fernsehbranche und anderen Sektoren der Maschinenindustrie tätig ist". Der Mehrbranchen-Entwicklungstyp "hat sich von der Vergabe von Unteraufträgen entfernt, unterhält aber weiterhin vertikale Beziehungen zu großen Unternehmen in verschiedenen Bereichen der Maschinenindustrie, einschließlich der Automobil-, Rundfunk- und Fernsehindustrie". Es wies darauf hin, dass "der Eintritt in neue Bereiche erfolgt, wenn eine technologische Lücke zwischen dem Unternehmen und seinen Nutzern oder zwischen ihm und seinen Wettbewerbern besteht" (Hervorhebung im Original). Es erklärte, dass der Eintritt in neue Bereiche durch die technologischen und personellen Managementressourcen herausgefordert wird, die es durch die Entwicklung und Herstellung seiner Hauptprodukte angesammelt hat, und dass dies durch einen Rückzug aus dem Marktanteilsbewusstsein, eine wesentliche Differenzierung seiner Produkte und die Entscheidung, Aufträge anzunehmen, möglich ist, was auch zur Sicherung von Gewinnspannen führt.

So ist die Studie der Long Bank insofern verdienstvoll, als sie die objektiven Bedingungen für das Wachstum mittelständischer Unternehmen eingehender analysiert als bisherige Studien und die Fallstudienunternehmen erstmals detailliert nach Merkmalen klassifiziert.⁷⁵ Insbesondere ist 50 Jahre nach der Klassifizierung klar, welche Unternehmen mit welchen Merkmalen überlebt haben und welche Unternehmen, die in welchen Produkten tätig waren, verschwunden sind, und es ist zu erwarten, dass sie im Laufe der weiteren Forschung interessante Ergebnisse liefern wird.

Shimizu, Ryuun (1972)⁽⁷⁾ (1974)⁷

⁷⁶ Shimizu (Ryu) nahm an der oben erwähnten Erhebung der Chouin Bank teil und

⁷⁵ Von den 15 Unternehmen, die als Fallstudien aufgeführt sind, bestehen vier noch als KMU, zwei als mittlere Unternehmen und drei als Großunternehmen.

⁷⁶ Shimizu, Tatsuyuki (1972), 'Management Power Evaluation Model and Analysis of

versuchte, die proaktiven Faktoren des Wachstums mittelständischer Unternehmen anhand der Daten konkreter zu erforschen. Das eigentliche Ziel von Shimizu (Ryu) bestand darin, "ein Modell zur Bewertung der Managementfähigkeiten auf der Grundlage einer neuen Theorie des Unternehmenswachstums zu schaffen", da er der Ansicht war, dass die finanziellen Indikatoren, die traditionell im Vordergrund stehen, leicht von Veränderungen im Umfeld beeinflusst werden und dass es notwendig ist, die qualitativen Faktoren zu verstehen, die den finanziellen Indikatoren zugrunde liegen, um die Managementfähigkeiten der Unternehmen zu bewerten. Daher werden zunächst die objektiven Faktoren des Wachstums beschrieben, die sich in vielen Bereichen mit dem Bericht der Long Bank überschneiden. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass nicht alle objektiven Faktoren dazu führen, dass kleine und mittlere Unternehmen zu mittelgroßen Unternehmen werden, und dass "die mittelgroßen Unternehmen, in denen diese Faktoren wirken können, diejenigen sind, die entweder über hohe technologische Fähigkeiten oder die Fähigkeit verfügen, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, oder zumindest über eine dieser Bedingungen".

Shimizu (Ryu) definiert die Entwicklung neuer Produkte als das wichtigste Thema für das Wachstum mittelständischer Unternehmen. Der Grund dafür ist, dass neue Produkte der Berührungspunkt zwischen dem Unternehmen, das unbewusst versucht, starr zu werden, und dem Markt, der sich ständig verändert, sind. Die Verkrustung der Unternehmen schreitet voran, wenn das Top-Management, insbesondere der CEO, die Flexibilität im Denken verliert, in die Defensive geht und sich auf stabile Produkte spezialisiert, und wenn die Abwesenheit von Misserfolg im Unternehmen hoch bewertet wird. Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung zeigen, dass mittelständische Unternehmen, die stetig wachsen, [21] im Vergleich zu mittelständischen Unternehmen, die nicht stetig wachsen, ein stärkeres Streben nach Wachstum als nach Stabilität als Managementpolitik haben und mehr Wert auf die Entwicklung neuer Produkte legen, [22] neue Produkte sind nicht völlig innovativ in technischer Hinsicht, sondern sind neue Kombinationen von aktuellen Technologien. [23] Es wurde festgestellt, dass die beste Leistung nicht im Wettbewerb mit großen Unternehmen oder sogar ganz ohne Wettbewerb erzielt wird, sondern in einer Beziehung der gegenseitigen Abhängigkeit.

⁷⁷ Zwei Jahre später führte Shimizu (Ryu) gemeinsam mit der Japanischen Entwicklungsbank eine Studie durch, in der er mittelständische Unternehmen mit großen Unternehmen verglich. Unter der Annahme von vier Hauptwachstumsfaktoren für die Erhaltung und Entwicklung von Unternehmen, nämlich Topmanagement, Produkte,

Growth Factors of Medium-sized Firms', *Mita Journal of Commerce*, Vol. 15, No. 2.

⁷⁷ Shimizu, Ryuin (1974), "Comparative Analysis of Growth Factors of Large, Medium and Medium Enterprises in Japan", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 17, No. 5.

Organisation und Managementinfrastruktur, wurde eine Fragebogenerhebung bei großen, mittleren und mittelgroßen Unternehmen mit insgesamt 86 Fragen durchgeführt.⁷⁸ Wir haben Antworten von 702 Unternehmen erhalten, das sind mehr als bei der vorangegangenen Umfrage bei den Großbanken, von denen die Daten von 690 gültigen Antworten in ihrer Gesamtheit analysiert wurden. Ausgehend von einer Liste der wichtigsten Faktoren, die Wachstum und Rentabilität beeinflussen, wurden folgende Hypothesen für mittelständische Unternehmen abgeleitet. [24] Es ist unabdingbar, ein eigenes nationales Vertriebsnetz aufzubauen und [25] die Auftragsproduktion von Großunternehmen aus einer Hand zu übernehmen. Um die Vertriebskosten zu senken, muss das Unternehmen einen eigenen Direktvertrieb oder den Einsatz von Vertriebstöchtern in Betracht ziehen. [26] Erforderlich sind qualitativ hochwertige Produkte mit starker technologischer Originalität. [27] Da sie sich in einem raschen Wachstumsprozess befinden, müssen sie ein ausreichendes Produktionsvolumen sicherstellen, und die Kapitalinvestitionen sind aggressiv. Ein häufiges Problem schnell wachsender mittelständischer Unternehmen ist [28] das System zur Kapazitätsentwicklung für das mittlere Management. [29] Die oberste Führungsebene hat einen direkten Blick auf das gesamte Unternehmen, und ihre Führung kann das Unternehmen direkt steuern, und das so genannte Gesicht des Vorstandsvorsitzenden kann auch in Bezug auf den Umsatz genutzt werden. Darüber hinaus unterscheiden sich die Auswirkungen auf die Leistung zwischen großen und mittelgroßen Unternehmen, wobei das Topmanagement in großen Unternehmen ein wichtiger Faktor für Wachstum und Rentabilität ist und in mittelgroßen Unternehmen die Produkte. Der Grund dafür war, dass mittelgroße Unternehmen keine starken Entscheidungsfähigkeiten und Führungsqualitäten des Top-Managements benötigen, da ihre Organisationen nicht so groß sind und Änderungen in der Managementausrichtung relativ leicht durchgeführt werden können.

Der letzte Punkt ist etwas rätselhaft. Es stimmt zwar, dass mittelgroße Unternehmen kleinere Organisationen und weniger etablierte Prozesse und Wertestandards haben als große Unternehmen, was einen Richtungswechsel leichter machen kann, aber die oberste Führungsebene ist dafür verantwortlich, diese Richtung zu finden, und die Bedeutung dieses Aspekts wird nicht erwähnt. Darüber hinaus handelte es sich bei den in der Umfrage

⁷⁸ Shimizu (Ryu) definierte große Unternehmen als börsennotierte und nicht börsennotierte Unternehmen mit einem Kapital von mindestens 1 Mrd. JPY, mittlere Unternehmen als börsennotierte und nicht börsennotierte Unternehmen mit einem Kapital zwischen 300 Mio. JPY und 1 Mrd. JPY und mittlere Unternehmen als nicht börsennotierte Unternehmen mit einem Kapital von weniger als 300 Mio. JPY. Die Zahl der antwortenden Unternehmen betrug 246, 213 bzw. 231. Obwohl sie in unserer Studie nicht direkt mit der Definition von mittleren Unternehmen in Verbindung gebracht werden, fallen mittlere Unternehmen und mittelgroße Unternehmen tatsächlich in diese Kategorie.

verwendeten Kategorien des Top-Managements hauptsächlich um demografische Variablen, wie das Alter des Präsidenten, seine Position, das Durchschnittsalter der Vorstandsmitglieder und den familiären Hintergrund, und bei den Produktkategorien um ironische Variablen, wie den Anteil neuer Produkte, die Art der Hauptprodukte, den Anteil neuer Geräte und Verkaufsförderungsstrategien. Es ist zweifelhaft, dass sie direkt und qualitativ die Entscheidungsfähigkeit des Topmanagements, die Führung und die Unterscheidungsmerkmale der Produkte darstellen.

Die Studienreihe von Shimizu (Ryu) hatte insofern einen bedeutenden Einfluss auf die nachfolgende Forschung, als sie die tatsächliche Situation mittelgroßer Unternehmen und ihre Unterschiede zu Großunternehmen verdeutlichte, die in früheren Fallstudien und kleinmaßstäblichen Fragebogenerhebungen nicht vollständig erfasst worden waren, und sie war die erste Mittelstandsforschung, die das Verhältnis zwischen qualitativen Faktoren und aus Fragebögen gewonnenen Finanzdaten klärte. Dies hatte erhebliche Auswirkungen auf die nachfolgende Forschung. Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Mittelstandsforschung einen Versuch darstellte, eine neue Theorie des Unternehmenswachstums zu formulieren. Es ist jedoch zu beachten, dass zu diesem Zeitpunkt der Schwerpunkt noch auf der Aufstellung von Hypothesen lag und nicht auf der Absicht, irgendetwas statistisch zu testen, um die Theorie zu festigen. Erst zehn Jahre später kam er in seinen Schriften zu bestimmten Schlussfolgerungen.

Kyotoer Verband der Führungskräfte von Unternehmen (1978)^a

⁷⁹ Zehn Jahre nach der letzten Erhebung (1968) nahm die Kyoto Keizai Doyukai die Gelegenheit wahr, eine weitere Fragebogenerhebung durchzuführen, um zu verstehen, wie sich die mittelständischen Unternehmen in Kyoto in diesem Zeitraum entwickelt hatten. Die Umfrage erfüllte jedoch nicht den beabsichtigten Zweck, da die Fragebögen nicht wie erwartet gesammelt wurden. ⁸⁰ Mit dem Ziel, die Philosophie und die Grundsätze der mittelständischen Unternehmen herauszuarbeiten und klar zu analysieren, wurde daher eine Interviewumfrage mit 11 Präsidenten durchgeführt, deren Ergebnisse im Rahmen des 30-jährigen Jubiläums der Vereinigung veröffentlicht wurden. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen. [30] Spezialisierte mittelständische Unternehmen haben gegenüber Großunternehmen einen Vorteil durch die konzentrierte Investition von Humanressourcen. Darüber hinaus [31] sind sie durch die Zusammenarbeit mit Großunternehmen besser in der Lage, Grundlagenforschung an Materialien zu betreiben und Informationen zu sammeln.

⁷⁹ Kyoto Keizai Doyukai (1977), Zwischenbericht der Forschungsgruppe für mittelständische Unternehmen.

⁸⁰ Kyoto Keizai Doyukai (1978), Entrepreneurship in Medium-sized Enterprises.

Fehlt es mittelständischen Unternehmen jedoch an Kompetenz, kann ihre gleichberechtigte Stellung nicht gewahrt werden. [32] Das Management betont die Grundlagenforschung mit Blick auf das Produkt in zehn Jahren. Es ist ein Irrglaube, dass sie teuer und risikoreich ist; es ist die Phase der Massenproduktion, die teuer ist, und wenn man die Grundlagenforschung ausdauernd betreibt und sie zehn Jahre lang fortsetzt, wird etwas entstehen, und die Vorteile einer größeren Freiheit und Umsetzung sind größer als die Risiken. [33] Um die Liebhaberei der Forscher auszuschalten, wählt der Präsident selbst als Generaldirektor der Vertriebsabteilung die Informationen aus, die von den Antennen des Vertriebs eingehen, und verteilt sie an die Mitglieder der Entwicklung und der Fabrik, und die Entscheidungen über die Produktentwicklung werden gemeinsam von den Verantwortlichen für Entwicklung und Vertrieb getroffen. [34] Die wichtigsten Punkte bei der Entwicklung neuer Produkte sind Entwicklungsgeschwindigkeit, perfektes Timing und ein angemessener Preis für den Kunden. [35] Um den Zeitpunkt zu bestimmen, ist Einsicht erforderlich. [36] Das Handeln in drei oder mehr Branchen im Rahmen der bestehenden Technologie erhöht die Komplexität des Managements, minimiert aber die Auswirkungen von Boom-Bust-Zyklen und bietet Zugang zu einer Vielzahl von Informationen. [37] Die Diversifizierung ist ein solider Weg, um die Unabhängigkeit des Managements zu gewährleisten. [38] Der Ausstieg aus einem Unternehmen hängt auch von der Festlegung flexibler Ziele ab. [39] Es muss ein System geben, das es den Mitarbeitern ermöglicht, einen Sinn in ihrer Arbeit selbst zu sehen.

In dem Bericht heißt es: "Dies gibt kein vollständiges Bild dessen wieder, was wir verfolgen. Unsere Mittelstandsforschung ist nicht abgeschlossen", aber seither hat der Verband keine weiteren Mittelstandsstudien veröffentlicht, und die Forschungsgruppe, die daran beteiligt war, existiert nicht mehr. Das liegt wohl daran, dass man glaubte, durch eine Reihe von Studien zu einem Ergebnis über das Wachstum des Mittelstandes gekommen zu sein. Ein entscheidender Grund ist, dass die Unternehmen, die Gegenstand der Forschung waren, bereits über den Mittelstand hinausgewachsen und als Großunternehmen tätig sind, so dass die Bedeutung der Fortsetzung der "Mittelstandsforschung" abgenommen hat. Dafür spricht auch, dass der Gedanke der angemessenen Größe des Mittelstandes, der bei der letzten Befragung an erster Stelle genannt wurde, diesmal nicht erwähnt wurde.

Die von Managementverbänden durchgeführten Studien werden von den Managern selbst formuliert. Sie sind für Forscher schwer logisch zu erklären und wissenschaftlich schwer zu überprüfen, da sie nicht in Zahlen ausgedrückt werden können. Sie sind für die Manager überzeugend genug und stellen sozusagen eine Art gemeinsame Sprache für Manager dar. Wann genau ist zum Beispiel der perfekte Zeitpunkt für die Produktentwicklung? Er kann als der Moment erklärt werden, in dem der Käufer die Funktionalität des Produkts zur Lösung seiner eigenen Probleme erkennt und der Wunsch und der Geldbetrag, das Produkt oder die

Dienstleistung des Verkäufers um jeden Preis zu erwerben, seinen Höhepunkt erreicht. Dies ist zwar für beide Parteien, Verkäufer und Käufer, nachvollziehbar, kann aber von einem Dritten nicht objektiv beobachtet werden. Sie wird daher von den Forschern nicht berücksichtigt. In unserer Studie werden wir uns insbesondere auf bisher wenig beachtete Begriffe wie "Gleichberechtigung (mit Großunternehmen)" und "Freiheitsgrad (im Management)" konzentrieren.

2-4 Forschung in den 1980er Jahren

Nichohiro Nizo (1983)*^α

⁸¹Changhiro führte eine eingehende Befragung von sieben mittelständischen Unternehmen durch, um die Wachstumsfaktoren von mittelständischen Unternehmen zu ermitteln, die sich auf die technologische Entwicklung konzentrieren. Die Ergebnisse wurden in den folgenden vier Faktoren für das Wachstum mittelständischer Unternehmen zusammengefasst. Diese sind [40] die Entscheidungsfindung des Top-Managements, [41] eine der Unternehmensgröße angemessene Markterschließung, [42] die Etablierung eines Kerntechnologiesystems über einen langen Zeitraum und [43] das Streben nach einem ausgewogenen und diversifizierten Management als spezialisierter Hersteller von Anwendungsprodukten der Kerntechnologie. Insbesondere [44] in Bezug auf die Entwicklung neuer Produkte: "Wir werden Produkte entwickeln, die an die Bedürfnisse der Nutzer angepasst sind, indem wir die stabilen Kerntechnologien, über die wir derzeit verfügen, kombinieren. Er betont auch, dass die grundlegende Strategie darin bestehen sollte, sich auf die Entwicklung von Produkten zu konzentrieren, die eher auf mittlere und kleine Erfolge als auf große Erfolge abzielen, und diese Produkte häufig nacheinander zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, um bescheidene Gewinne zu erzielen. Dabei ist es wichtig, Folgendes zu beachten: keine Niedrigpreisprodukte anvisieren; alle Ideen eliminieren; aufhören, wenn man nicht in der Lage zu sein scheint, Marktanteile zu gewinnen; gut zielen, aber nicht zu früh; und neue Geschäfte vermeiden, bei denen es schwierig sein könnte, ein Vertriebsnetz aufzubauen.

Im Gegensatz zu anderen echten Forschern ist Nagahiro ein Forscher, der an die Tokyo Denki University eingeladen wurde, nachdem er sein Studium an der Fakultät für Ingenieurwesen abgeschlossen und als Ingenieur für landwirtschaftliche Geräte und Motoren für drei große Hersteller gearbeitet hatte. Er beobachtet mittelständische Unternehmen aus dem Blickwinkel eines Ingenieurs und fasst seine Meinungen offen zusammen. Ausgehend von seiner langjährigen Erfahrung in großen Unternehmen und seiner Untersuchung von

⁸¹ Nagahiro, N. (1983), Management Strategies of Technology Development Enterprises - Requirements for the Growth of Medium-sized Enterprises, Nikkan Kogyo Shimbun Ltd.

sieben Unternehmen gibt er eine Vielzahl praktischer Empfehlungen, die seiner Meinung nach den Nagel auf den Kopf treffen.

Hideki Yoshihara (1984)*^{beta}

⁸²Yoshihara konzentrierte sich auf mittelgroße Unternehmen, die in den 1980er Jahren nach Übersee expandierten, und untersuchte deren Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der unternehmensspezifischen Managementressourcen. Yoshiharas Definition von mittelgroßen Unternehmen folgt Nakamura (Shu), und "Erfolg" wurde hier als finanziell definiert, z. B. als Umsatzwachstum und erhöhte Rentabilität. Aus den Fallstudien von sechs Unternehmen zog er den Schluss, dass der größte Faktor darin bestand, einen Vorteil bei der Produkt- und Produktionstechnologie gegenüber den Unternehmen im Zielland zu haben, und dass diese Vorteile aus dem inländischen Management kamen. Die Studie kam zu dem Schluss, dass ein erfolgreiches inländisches Management eine Voraussetzung für den Erfolg ist, da diese Vorteile durch das inländische Management akkumuliert werden. Mit anderen Worten, er wies darauf hin, dass niedrige Löhne, Anreize der lokalen Regierung und niedrige Beschaffungskosten nur unterstützende Faktoren sein können, aber keine Erfolgsfaktoren.

Nur der Betreffende kann diese Managementressourcen der Produkt- und Produktionstechnologie voll nutzen, und der zweite Erfolgsfaktor besteht darin, die lokale Tochtergesellschaft unter seine Kontrolle zu bringen. Der dritte Erfolgsfaktor besteht darin, dass sich das Management aktiv Know-how aneignet, wie z. B. das Erlernen der Landessprache, das Sammeln lokaler Informationen, das Timing der Auslandsexpansion und die Fähigkeit, lokale Mitarbeiter zu führen, ohne dies anderen zu überlassen.

Ohne Einschränkung auf die Auslandsexpansion angewandt, liefern Yoshiharas Schlussfolgerungen reichlich Denkanstöße für unsere eigene Forschung. Für mittelständische Unternehmen, die beabsichtigen, in neue Märkte und neue Produktbereiche einzutreten, ist es für den Erfolg wichtig, dass [45] ihre bestehenden Produkte und Produktionstechnologien denen ihrer Konkurrenten überlegen sind, [46] sie die Technologien nutzen, die sie im Laufe der Jahre angesammelt haben, und [47] das Management stets aktiv Informationen sammelt und seine eigenen Fähigkeiten verbessert. Es ist wichtig, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern, um die Richtung und den Zeitpunkt zu bestimmen.

Shimizu, Ryuun (1986)*^{gamma}

In den 1970er Jahren konzentrierte sich Shimizu (Ryu) darauf, eine Hypothese aufzustellen, anstatt Schlussfolgerungen über das Unternehmenswachstum zu ziehen, und führte zwei

⁸² Yoshihara, H. (1984), "Overseas Expansion of Medium-sized Enterprises: A Look at the Successful Examples of Six Companies", Toyo Keizai Inc.

Fragebogenerhebungen bei mittleren Unternehmen durch.⁸³ Zehn Jahre später führte er die Umfrage erneut durch, um seine Hypothese zu überprüfen, und zog in *The Growth of Medium-sized and Small Enterprises* bestimmte Schlussfolgerungen. Während in den beiden vorangegangenen Umfragen die Entwicklung neuer Produkte das wichtigste Thema für das Wachstum mittelständischer Unternehmen war, konzentrierte sich die Diskussion diesmal auf die neue Kombination von Informationen durch das Management bei der Entwicklung dieser neuen Produkte. Die Studie ergab ferner, dass die folgenden drei Faktoren als wichtig für die Entwicklung neuer Produkte angesehen werden: einen Markt zu haben, der sich von dem der Großunternehmen unterscheidet, in der Lage zu sein, mit der eigenen Technologie und dem eigenen Vertriebsnetz mit den Großunternehmen zu konkurrieren, auch wenn diese Konkurrenz machen, als Nutzer von den Großunternehmen abhängig zu sein, mindestens eines dieser Merkmale zu haben, einen einzigartigen und stabilen Markt zu haben und neue Produkte zu entwickeln, wie z. B. die Änderung der Spezifikationen, um den Marktbedürfnissen gerecht zu werden. Die Bedingungen für die Existenz mittlerer Unternehmen sind: ständige Pflege eines engen Marktes durch Änderung der Spezifikationen, um den Marktbedürfnissen gerecht zu werden, und aktive Verbesserung der Produktionstechnologie und Erschließung neuer Märkte.

Daher führte Shimizu (Ryu) erneut eine Fragebogenerhebung bei mittelständischen Unternehmen und eine Interviewbefragung ihrer Präsidenten durch, um den Zusammenhang zwischen Leistung und Performance zu untersuchen. Als Ergebnis wurden die folgenden Punkte als Wachstumsfaktoren für mittelständische Unternehmen abgeleitet. [48] Je mehr originäre technologische Entwicklung und Forschung und Entwicklung ein Unternehmen betreibt, desto besser ist seine Performance. Sie sind jedoch einseitig auf die Kommerzialisierungsforschung ausgerichtet. [49] Die technologische Entwicklung konzentriert sich mehr auf die Entwicklung von Fertigungstechnologien als auf die Entwicklung von Produkttechnologien, wobei sie auf niedrigere Kosten als andere Unternehmen abzielt und versucht, den Markteintritt zu verhindern. Unternehmen, die sich mehr auf die Entwicklung neuer Produkte konzentrieren, schneiden jedoch besser ab als Unternehmen, die sich auf die Senkung der Herstellungskosten konzentrieren. [50] Sie zielen hauptsächlich auf enge Inlandsmärkte ab.

Sie kamen zu dem Schluss, dass das Management als unterstützende organisatorische Faktoren [51] Informationen sammelt und bündelt, [52] das Gleichgewicht zwischen Management- und Unternehmergeist aufrechterhält und manchmal durchbricht, [53] und die Mitarbeiter zu einer Änderung ihrer Denkweise ermutigt.

⁸³ Shimizu, Ryuun (1986), *The Growth of Medium and Small Enterprises*, Chikura Shobo.

2-5 Forschung seit den 1990er Jahren

Hiroyuki Yoshida (1992) ^α

⁸⁴Yoshida führte eine Fallstudie über sechs mittelgroße Unternehmen durch und beobachtete den Prozess der Neudefinition des Geschäfts eines jeden Unternehmens. Jedes Unternehmen [54] strebte danach, seine Produkte zu systematisieren, zu multifunktionalisieren und einen Mehrwert zu schaffen, und zwar auf der Grundlage von Kerntechnologien, die sich über viele Jahre hinweg angesammelt hatten, und ergänzte dabei die peripheren Technologien. Eine solche technologische Erweiterung führt zu einer neuen Produkt-Markt-Beziehung, und das eigene Unternehmen wird zu dem Zeitpunkt neu definiert, zu dem die Produkterweiterung beginnt, vom bestehenden Markt abzuweichen, und dies erkannt wird. Mit anderen Worten: Das Auftauchen eines neuen Marktes bringt Chancen und Gefahren mit sich, und das Risiko einer Geschäftsausweitung im Dunkeln nimmt zu, so dass "wir, ob wir wollen oder nicht, gezwungen sind, uns auf einem neuen Markt zu entwickeln und zu reagieren, der sich völlig vom bestehenden Markt unterscheidet" [55], und es ist notwendig, die Definition des Unternehmens, die handlungsleitend sein sollte, umzustrukturieren und neu zu bestätigen, stellte er fest. Außerdem erklärte er, dass die Unternehmen bei der Neudefinition schnell reagieren und [56] "weiterhin nach Organisationsformen suchen müssen, die organisatorische Starrheit vermeiden".

Ziel der Studie war es, die Integration der verschiedenen Funktionen von Unternehmensdefinition und Marketing zu ermitteln. Es wurde festgestellt, dass Unternehmen neu definiert werden und bestimmte Produktions- und Vertriebskanäle, Preisstrukturen und Werberegungen überprüft werden, je nachdem, ob die Produktpalette erweitert wird und ob die Produkt-Markt-Beziehung bestehen bleibt oder neu ist. Es wurde auch festgestellt, dass als Ergebnis dieser Überprüfung immer eine organisatorische Reform erforderlich ist, so dass immer flexible Organisationsformen erforderlich sind, aber leider wurde dies nicht im Detail analysiert. Während die Kyoto Keizai Doyukai-Studie die Umwandlung von Unternehmen mit rückläufigen Gewinnen als Faktor für das Wachstum mittelständischer Unternehmen identifizierte, wies Yoshida auf die Gefahren einer einseitigen Verbreitung von Produkten hin und konstatierte die Notwendigkeit, Unternehmen neu zu definieren. Die Bedeutung dieser Studie ist enorm.

⁸⁴ Yoshida, Hiroyuki (1992), "Business Definition and Integration of Marketing Functions: Marketing Behaviour of Six Medium-sized Companies", Osaka University of Commerce Review, Nr. 92. Es sei darauf hingewiesen, dass zwei der sechs Unternehmen nicht mehr als 100 Beschäftigte hatten, so dass hier auf den Fall von vier Unternehmen Bezug genommen wird.

Seiichi Otaki (1996)^{α μ}

⁸⁵ A usgehend von einer ressourcenbasierten Sichtweise erörtert Otaki, wie die Innovationsfähigkeit mittelständischer Unternehmen (wieder)aufgebaut und erweitert wird. Nach der Durchführung einer kurzen Fallstudie über vier Unternehmen wurden die folgenden Merkmale festgestellt.

⁸⁶ Am Ausgangspunkt der Konstruktion neuer Geschäftssysteme mittelständischer Unternehmen steht ein [57] strategischer Fokus, der die Grundlagen für die Herausbildung von Wettbewerbsvorteilen und Kernkompetenzen identifiziert, [58] und durch die Neuinterpretation der konstruierten Geschäftssysteme findet eine Erweiterung des Geschäftsumfangs und eine Neudefinition der Domäne über die Integration und Anpassung von Wertschöpfungsketten hinaus statt. Dies ist im Gange. Dabei wird argumentiert, dass die Anerkennung der Bedeutung der Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, die eine Schlüsselrolle bei der schnellen Reaktion auf sich ändernde Verbraucherbedürfnisse und beim Produktmanagement spielt, eine Notwendigkeit ist. Mit anderen Worten, der Prozess der Umstrukturierung des Geschäftssystems eines jeden Unternehmens ist ein Prozess des organisatorischen Lernens, und das Lernmodell lautet wie folgt: Strategiefokus → Bildung neuer Fähigkeiten durch vorherige und laufende Investitionen → Erwerb differenzierter Fähigkeiten durch vorherige Vorteile → nachhaltiger Wettbewerbsvorteil → Umstrukturierung des Geschäftssystems → Strategiefokus.

Die rasche Informatisierung der Gesellschaft führt dazu, dass sich die Verbraucherbedürfnisse in immer kürzeren Abständen ändern, so dass die Unternehmen in der Lage sein müssen, ständig Innovationen vorzunehmen, um sich an diese Veränderungen anzupassen oder sie zu antizipieren und ihnen einen Schritt voraus zu sein, und auch die Häufigkeit der Unternehmensüberprüfungen nimmt zu. Die vier in der Fallstudie von Otaki untersuchten Unternehmen befassen sich mit Produkten und Dienstleistungen, die auf eine relativ große Zahl von nicht näher spezifizierten Endverbrauchern abzielen, so dass der Wandel wahrscheinlich besonders intensiv sein wird. Die hier angestellten Überlegungen zum organisatorischen Lernen lassen sich möglicherweise auch auf das Verhalten von mittelständischen Unternehmen in anderen Branchen übertragen.

⁸⁵ Otaki, Seiichi (1996) "Reconstructing the Organisational Capabilities of Japanese Firms: On the Ability of Medium-sized Firms to Build Business Systems", Journal of Business Administration, Vol. 66, Japan Society for Business Administration.

⁸⁶ Otaki definiert ein Geschäftssystem als "die für die Wertschöpfung erforderlichen Managementressourcen, die Mechanismen zu ihrer Organisation oder die Kette von Aktivitäten, die erforderlich sind, um den Kunden Produkte oder Dienstleistungen zu liefern, die den Erwartungen des Marktes entsprechen".

Tatsuo Kimbara (1996) *beta

⁸⁷Erstzunehmende Untersuchungen über mittlere Unternehmen wurden in den 1990er Jahren von Kimwon durchgeführt. ⁸⁸⁸⁹Kimbara analysierte den Prozess des Kapazitätsaufbaus in mittleren und kleinen Unternehmen aus der Perspektive eines kompetenzbasierten Ansatzes, der davon ausgeht, dass "für das Überleben und die Weiterentwicklung von Unternehmen die Managementressourcen, über die sie verfügen, umfassender und dynamischer betrachtet werden müssen als die physischen Produktionsfaktoren". Es wurden drei Runden von Fragebogenerhebungen (insgesamt 385 Unternehmen haben geantwortet) und eine Tieferhebung (5 Unternehmen) durchgeführt. ⁹⁰ Im Rahmen der drei Erhebungsrunden (insgesamt 385 Befragte) und einer Tieferhebung (5 Unternehmen) wurden die Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen mittlerer und kleiner Unternehmen in drei Kategorien eingeteilt, und zwar auf der Grundlage der Art und Weise, wie sie die Technologieentwicklung betreiben: als Unterauftragnehmer, in Zusammenarbeit oder unabhängig, und wie sie ihre Kernkompetenzen gestalten.

Unternehmen, die sich für ein Unterauftragsmodell entscheiden, verfügen nicht über das theoretische Wissen und werden daher direkt vom Hauptauftragnehmer angeleitet, vor allem um ihre Kapazitäten zur Verbesserung der Produktivität zu entwickeln. Infolgedessen sind die Entwicklungsrisiken geringer, während die Fähigkeit, eigene Produkte und Visionen zu entwickeln, begrenzt ist. Unternehmen, die sich für ein Kooperationsmodell entscheiden, können ihren eigenen Mangel an Managementressourcen und -fähigkeiten durch eine gleichberechtigte Zusammenarbeit mit Partnern ausgleichen und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Entwicklung und das Entwicklungstempo im Vergleich zu einer unabhängigen Entwicklung erhöhen. ⁹¹ Voraussetzung ist allerdings, dass Partner und

⁸⁷ Kanehara, Tatsuo (1996), Analysis of Technology Development in Growing Enterprises: Capacity Building in Medium and Small Enterprises, Bunshindo.

⁸⁸ siehe oben, S. 13.

⁸⁹ Von den drei Erhebungen wird diejenige aus dem Jahr 1993 (1993) als Erhebung 2 bezeichnet, und die Daten aus dieser Erhebung sind die wichtigsten, die verwendet werden. Im Folgenden wird ein Überblick gegeben. Zielgruppe waren Unternehmen in Chugoku und Shikoku (336 Unternehmen) mit weniger als 1.000 Beschäftigten. Es gingen Antworten von 129 Fertigungsunternehmen ein. Rücklaufquote 38,4 %. Die durchschnittliche Größe der antwortenden Unternehmen betrug 300 Millionen Yen Kapital und 264,9 Beschäftigte. 39 Unternehmen mit 99 oder weniger Beschäftigten, 30,2 %; 50 Unternehmen mit 100-299 Beschäftigten, 38,8 %; und 40 Unternehmen mit 300-999 Beschäftigten, 31,0 %. Somit haben 69,0 % der Unternehmen 299 Beschäftigte oder weniger. Von S. 22 oben.

⁹⁰ Von den 129 Unternehmen, die in Erhebung 2 geantwortet haben, waren 32 Zulieferer, 6 gemeinsame Unternehmen und 91 unabhängige Unternehmen. Die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten betrug 259,5, 330,0 bzw. 267,7. Ab S. 108 oben.

⁹¹ siehe oben, S. 163.

Entwicklungsziel übereinstimmen, komplementäre Kompetenzen und ein Vertrauensverhältnis vorhanden sind. Die Verhandlungskosten mit dem Partner sind naturgemäß höher. Unternehmen, die sich für ein eigenständiges Modell entscheiden, führen ihre F&E buchstäblich unabhängig und unter der starken Führung und Leitung ihres Managements durch. ⁹²Die Richtung wird oft auf der Grundlage von unternehmerischen Grundsätzen, Zielen und intuitiven Einschätzungen gewählt, was das Risiko erhöht.

Aus den Ergebnissen einer Reihe von Studien ging hervor, dass in allen Unternehmen, mit Ausnahme von Zulieferbetrieben mit weniger als 300 Beschäftigten, "die Neuproduktquote nicht mehr unbedingt wirksam für die Umsatzwachstumsrate ist, da sie durch den Zeitpunkt der Einführung neuer Produkte, den Produktmix, die Marktbedingungen usw. beeinflusst wird". ⁹³Daraus schlussfolgerten sie [59], dass "damit sich neue Produkte wirksam auf die Unternehmensleistung auswirken, nicht nur die Neuproduktquote erhöht werden muss, sondern auch neue Produkte auf der Grundlage der Bildung von Kernkompetenzen entwickelt und ein wettbewerbsfähiger Raum geschaffen werden müssen". Er zeigte auch, dass selbst Unternehmen, die früher Forschung und Entwicklung an Subunternehmer vergeben haben [60], zu einem unabhängigen Modell übergehen werden, wenn das Management den Wunsch nach Wachstum und freiem Denken hat [61] und über die ursprüngliche Fähigkeit verfügt, Produktionsmaschinen selbst herzustellen.

Die Studie von Kanehara ist insofern von Bedeutung, als sie die Bildung von Kernkompetenzen als Quelle der Entwicklung neuer Produkte betrachtet und den Prozess der Kompetenzbildung in den FuE-Organisationen kleiner und mittlerer Unternehmen verdeutlicht, der bisher nicht Gegenstand der Forschung war. Insbesondere die Klassifizierung der F&E-Organisationen nach ihren Machtverhältnissen zu den Partnerunternehmen ist sehr anregend für die Analyse in dieser Publikation.

Toru Takai (1998) ^{α μ}

⁹⁴Die Studie, die mittelständische Unternehmen auf der Grundlage des fähigkeitsbasierten Ansatzes analysiert, ist neben der von Kanehara die von Takai. Er weist darauf hin, dass "starke Unternehmen untergehen, weil sie nicht erkennen, dass ihre Stärken nicht mehr mit ihrem Umfeld übereinstimmen", und stellt fest, dass "die bestehenden Theorien dazu tendierten, die Besonderheiten ihrer Managementressourcen zu betonen, und das Konzept

⁹² siehe oben, S. 164.

⁹³ siehe oben, S. 169.

⁹⁴ Takai, Toru (1998), "Building Competitive Advantage through Resource Base: Dynamic Capability of Excellent Medium-sized Firms", Jahresbericht des Industrial Research Institute, J. F. Oberlin University, Nr. 15/16.

der Verknüpfung der Managementressourcen mit dem externen Umfeld sowie die Diskussion über die kontinuierliche Umwandlung dieser Ressourcen fehlten". Und auf der Grundlage von Interviews mit zwei mittelständischen Unternehmen wird deren "Fähigkeit zur Umwandlung ihrer Kernkompetenzen als dynamische Fähigkeit bezeichnet", und es gibt [62] einen kontinuierlichen Dialog mit den Kunden, um deren Anforderungen zu antizipieren und ständig Produkte eine Stufe höher zu entwickeln, [63] die Erweiterung ihres Umweltbewusstseinsrahmens und die Überprüfung ihrer Strategien Methoden und Ressourcen, [64] sie halten es für wichtig, ständig und bewusst Spannungen innerhalb der Organisation zu erzeugen.

Eiji Ogawa, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno, Motonari Yamada(2004)^{alpha}

Diese Studie von Ogawa et al. ist fast die einzige umfassende und groß angelegte Studie über mittlere Unternehmen in den 2000er Jahren. ⁹⁵Sie analysieren jeweils die Ergebnisse einer Fragebogenerhebung des Forschungsinstituts für Handel und Industrie bei 8 704 nicht börsennotierten KMU, mit Ausnahme einiger börsennotierter Unternehmen, die auf den Ergebnissen von 914 antwortenden Unternehmen basieren. ⁹⁶Als Experten auf dem Gebiet der KMU-Forschung sehen sie mittelständische Unternehmen als eine etwas negative Unternehmensgruppe an, da sie einen Charakter haben, der zwischen Großunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen liegt, und dass "das Brechen der (negativen) Gewohnheit der Weg für mittelständische Unternehmen ist, um zu überleben" und dass "in einigen Fällen Schwachstellen im Vergleich zu Großunternehmen beobachtet wurden". Hironaka stellt fest, dass mittelständische Unternehmen, die sich quantitativ aus KMU entwickelt haben, nicht gut abschneiden werden, wenn sie weiterhin ein quantitatives Wachstum anstreben, und dass sie eine hybride Existenz anstreben sollten, die die Vorteile sowohl großer als auch kleiner Unternehmen vereint, was einen ihrer Größe entsprechenden Markt und eine Organisationsstruktur erfordert, die den qualitativen Aspekt des Managements ihrer Größe entspricht. Es wird jedoch nicht erwähnt, wie genau ein solcher Markt zu entwickeln ist oder welche Organisationsstruktur "geeignet" wäre. Nach einer Analyse mittelgroßer Einzelhändler stellt Yamada fest, dass diese ihr eigenes Geschäftsmodell entwickeln und dieses kontinuierlich umgestalten müssen. Es wurden umfangreiche Fragebogenerhebungen und Interviews durchgeführt, die wichtige Einblicke in diese Studie über "Managementqualität" lieferten, aber leider keine konstruktiven Vorschläge und

⁹⁵ Ogawa, Eiji, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno und Motonari Yamada (2004) "Medium-sized Firms in Japan: Their Corporate Characteristics and the Significance of Research", Journal of Commerce, Industry and Finance, Vol. 54, No. 8.

⁹⁶ Siehe oben, S.13 und S.56.

theoretischen Schlussfolgerungen enthielten.

2-6 Probleme mit der bisherigen Forschung und künftige Herausforderungen

In den obigen Ausführungen werden 17 wichtige Studien über mittelständische Unternehmen in den 60 Jahren seit der ersten Vorstellung des Konzepts aufgeführt. Obwohl es nicht unbedingt viele frühere Studien gibt, hat jede Studie einen anderen Blickwinkel, und die Zahl der mittelständischen Unternehmen, die Gegenstand von Fallstudien und Massenbeobachtungen waren, hat der Mittelstandsforschung enorme Erkenntnisse gebracht. Wir haben 64 proaktive Wachstumsfaktoren für mittelständische Unternehmen aus früheren Studien ermittelt. Darüber hinaus wurden bei einigen der 64 Faktoren mehr als ein Faktor im Zusammenhang erwähnt, so dass sich insgesamt 85 Faktoren ergaben. Diese gliedern sich in 24 (28,2 %, wenn 85 Faktoren als 100 gezählt werden, siehe unten) für Produktfragen, 17 (20,0 %) für Managementfragen, 12 (14,1 %) für Technologie, 7 (8,2 %) für Einrichtungen und 5 (5,9 %) für Diversifizierung und Rückzug. Eine genaue Aufschlüsselung ist in **Abbildung 2.1** dargestellt. Bei den produktbezogenen Fragen befasste sich die größte Zahl der Befragten (6 (7,1 %)) mit der Entwicklung neuer Produkte. Originalität und Timing waren jeweils 4 (4,7%). Die wachstumsorientierte Produktauswahl war 3 (3,5%). Management war 6 (7,1%) für Eigenschaften wie Unternehmertum, 5 (5,9%) für Einsicht und 3 (3,5%) für Informationsbeschaffung. Technologie ist Spezialisierung 5 (5,9%) und Produktionstechnologie 4 (4,7%). Zusammenfassend ergeben sich folgende Ergebnisse. **Mittelständische Unternehmer sind unternehmerisch tätig und bereit, Informationen zu sammeln und Einblicke in Veränderungen in ihrem Umfeld zu gewinnen. Auf dieser Grundlage ist es für die Wachstumsfaktoren der mittelständischen Unternehmen wichtig, rechtzeitig einzigartige Produkte zu entwickeln, die es noch nie gegeben hat, und dabei spezielle Technologien einzusetzen, über die andere Unternehmen nicht verfügen.**

<Abbildung einfügen> **Abbildung 2-1** Subjektive Wachstumsfaktoren aus früheren Studien.

Frühere Forschungsarbeiten über mittlere Unternehmen haben ebenfalls einige Herausforderungen aufgezeigt.

Es ist bekannt, dass die drei Faktoren - Produkt, Management und Technologie - einen sehr großen Einfluss auf den Fortbestand und die Entwicklung mittelständischer Unternehmen haben, aber das Gleiche gilt für jede Unternehmensgröße, ob groß oder klein. Solange wir nicht über die Größendefinition der mittleren Unternehmen hinausgehen und

ihre Merkmale ermitteln, ist es nicht möglich, die Faktoren zu nennen, die mittlere Unternehmen in die Lage versetzen, mit großen Unternehmen zu konkurrieren und zu überleben. Die Größenunterschiede zwischen großen und mittleren Unternehmen sowie zwischen mittleren und kleinen Unternehmen führen zu unterschiedlichen Vorgehensweisen. Relativ kleine Unternehmen haben beispielsweise einen engeren Geschäftsumfang und ein kleineres geografisches Gebiet als größere Unternehmen und werden versuchen, ihr Geschäft innerhalb dieses Gebiets bis aufs Blut zu verteidigen. Sie werden sich entweder stark verteidigen oder den Kampf zu einer schmutzigen Schlacht ausweiten oder den Markt weniger attraktiv erscheinen lassen. Wenn sie beschließen, dass sie sich nicht bis zum Tod verteidigen können, werden sie immer die Möglichkeit prüfen, in andere Sektoren und Regionen zu gehen. In jedem Fall ist es im Moment eine Frage der Vorstellungskraft.

Als Nächstes muss geprüft werden, ob Unternehmen, die in der Zeit des hohen Wirtschaftswachstums expandierten und das Niveau eines mittelständischen Unternehmens erreichten, ein halbes Jahrhundert später immer noch mit demselben Managementansatz wachsen. Nakamura (H.) hat argumentiert, dass der wirtschaftliche Hintergrund einer jeden Periode die von den Unternehmen verfolgten Ziele bestimmt, und er hat die aufstrebenden Unternehmen, die diesen Zielen entsprachen, eingehend erörtert. 1960er Jahre: Inmitten des hohen Wirtschaftswachstums und der gesellschaftlichen Arbeitsteilung konnten nur Unternehmen, die in der Lage waren, Skaleneffekte zu erzielen und dies auch taten, mittelständische Unternehmen werden. Da die Gesamtwirtschaft seit den 1970er Jahren auf ein geringeres Wachstum umgestellt hat, haben die mittelständischen Unternehmen überlebt und sind auf unterschiedliche Weise gewachsen, die sich von der Verfolgung von Skaleneffekten unterscheidet, um sicherzustellen, dass ihre Leistung nicht von der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung beeinflusst wird. Mit anderen Worten, es gibt kein gemeinsames Ziel mehr für alle mittelständischen Unternehmen, und jedes Unternehmen wird in seiner Situation unterschiedliche Ziele und unterschiedliche Maßnahmen haben, um diese zu erreichen. Diesem Umstand wird die Studie Rechnung tragen.

Nakamura (H.) betont, dass die schnell wachsenden, wagnisähnlichen Unternehmen, die er als Beispiele anführt, wuchsen, weil sie dem damaligen Umfeld und der Unternehmenspolitik sowie dem Talent des Unternehmers entsprachen. Viele mittelständische Unternehmen sind jedoch schon lange im Geschäft und haben eine Reihe schwieriger Phasen durchlaufen, wie z.B. strukturelle Veränderungen in der Wirtschaft und individuelle Umstände. Dies ist nicht nur das Ergebnis der Anpassung an das Umfeld zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern auch der Anpassung der gesamten Unternehmenspolitik, des Produktmixes, der Finanzierungsmethoden und der Arbeitsregeln für die Mitarbeiter als Reaktion auf die Veränderungen im Umfeld. Die anderen Studien, die

durchgeführt wurden, beschränkten sich auf eine einmalige Erhebung der aktuellen Situation und haben nicht untersucht, wie das Unternehmen seit seiner Gründung bis heute mit den Umweltveränderungen zurechtgekommen ist, sie beibehalten und weiterentwickelt hat. Dies ist ein Punkt, der in den kommenden Abschnitten dieser Publikation untersucht werden soll. Dies ist ein Thema, das in dieser Publikation weiter untersucht werden wird.

In Zukunft möchten wir interne und qualitative Unterschiede zwischen großen und mittleren Unternehmen ermitteln. Da sich KMU per Definition von kleinen und mittleren Unternehmen entlang der 300-Beschäftigten-Grenze abgrenzen, können durch die Einbeziehung organisatorischer Aspekte in die Analyse der mittleren Unternehmen qualitative Unterschiede zu KMU gefunden werden. Auch wenn es äußerlich offensichtliche Unterschiede zu Großunternehmen gibt, ist noch nicht erforscht, wie sie sich qualitativ unterscheiden. Es muss nach neuen Ansätzen gesucht werden, um zu erklären, wie sie mit Großunternehmen konkurrieren, obwohl sie absolut unterlegen sind.

2-7 Zusammenfassung dieses Kapitels

In diesem Kapitel wurden 17 Studien aus 60 Jahren Forschung über mittelständische Unternehmen ausgewählt und die proaktiven Wachstumsfaktoren herausgearbeitet. Die Ergebnisse zeigen, dass der Schlüsselfaktor für das Wachstum mittelständischer Unternehmen darin besteht, dass "die Manager mittelständischer Unternehmen über Unternehmergeist verfügen, bereit sind, Informationen zu sammeln und Einblicke in die Veränderungen des Umfelds zu gewinnen, um dann rechtzeitig einzigartige Produkte zu entwickeln, die es noch nie zuvor gegeben hat, und zwar mit einer speziellen Technologie, über die kein anderes Unternehmen verfügt". Mit anderen Worten: Es wurde deutlich, dass die drei Faktoren **Produkt, Management und** Technologie einen äußerst bedeutenden Einfluss auf die Erhaltung und Entwicklung mittelständischer Unternehmen haben.

Diese Schlussfolgerung könnte jedoch allgemein und unabhängig von der Unternehmensgröße sein. Wir haben hier kein Material, um selbst zu beurteilen, ob diese Schlussfolgerung als Wachstumsfaktor für mittlere Unternehmen richtig ist oder ob es andere Faktoren gibt, die spezifisch für mittlere Unternehmen sind. Wenn wir hier zufrieden sind, ist diese Studie vorerst beendet. Intuitiv haben wir jedoch das Gefühl, dass es Unterschiede in der Unternehmensführung aufgrund von Größenunterschieden geben könnte, auch wenn wir im Moment keine konkreten Beweise haben. Wir werden nun die Faktoren untersuchen, die zum Wachstum mittelgroßer Unternehmen beitragen. Dabei werden wir etwaige andere Faktoren untersuchen und eine endgültige Entscheidung treffen. Es lohnt sich, die Faktoren für das Wachstum mittelständischer Unternehmen weiter zu erforschen.

Kapitel 3: Darstellung des analytischen Rahmens

3-1 Warum mittelständische Unternehmen einen neuen Analyserahmen brauchen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die wichtigsten Forschungsstudien über mittelständische Unternehmen von der Entstehung des Mittelstandskonzepts bis zur heutigen Zeit verhandelt. Sie kamen zu dem Schluss, dass jedes mittelständische Unternehmen ein einzigartiges Geschäftsfeld definiert hat, seine eigenen Stärken hat und sich als spezialisierter Hersteller in einem engen Bereich von seinen Konkurrenten unterscheidet, was es ihm ermöglicht hat, Gewinne zu erwirtschaften und durch kluge Entscheidungen seines Managements zu erhalten, zu entwickeln und zu wachsen.

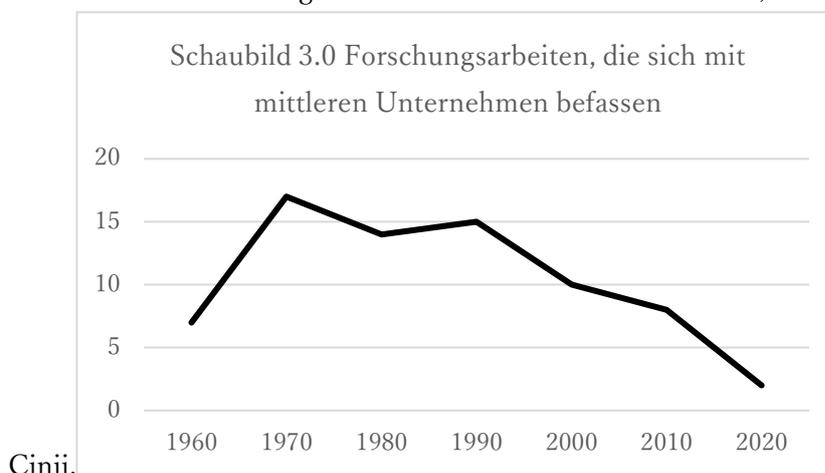
Natürlich hängt die Leistung eines Unternehmens in hohem Maße von den eigenen aktuellen Fähigkeiten, der Vergangenheit, den Entscheidungen des Managements, der Strategie und der Organisation sowie dem Umfeld ab, auf das das Unternehmen keinen Einfluss hat. In den 1960er Jahren, einer Zeit raschen Wirtschaftswachstums, expandierte der gesamte Markt rasch, die Großunternehmen hatten alle Hände voll zu tun mit den Produktmärkten ihrer eigenen Schwerindustrie, die soziale Arbeitsteilung entwickelte sich, und die Verarbeitung neuer Materialien, die Lieferung von Komponenten und Produktionsgütern zur Unterstützung der Schwerindustrie, die außerhalb der Reichweite der Großunternehmen lagen, sowie die Massenproduktion von langlebigen Konsumgütern und der Lebensmittel- und Textilsektor. Es sind Unternehmen entstanden, die sich von KMU zu mittleren Unternehmen entwickelt haben. Die Auswahl von Produkten mit hohen Wachstumsraten und die Einführung von Produktionsanlagen, die diese Wachstumsraten bewältigen können (Aufbau eines Massenproduktionssystems), sowie die Ausschaltung von Konkurrenten durch Kostensenkung wurden als Faktoren für das Wachstum der mittleren Unternehmen angesehen. Auch die Wachstumsfaktoren änderten sich mit dem Wandel der Zeit: In den 70er Jahren, als sich das Wachstum etwas verlangsamte, reagierten die Unternehmen mit der Herstellung einer Vielzahl von Produkten in kleinen Mengen; in den 80er Jahren, einer Zeit geringen Wachstums, diversifizierten sie; und in den 90er Jahren, als die Globalisierung voranschritt, strukturierten sie ihre Unternehmen um. Darüber hinaus wurden in allen Perioden die Sensibilisierung des Managements, die Entwicklung von Fachwissen und die Entwicklung neuer Produkte konsequent gefördert.

Es ist bemerkenswert, dass mit der Verlangsamung des Wirtschaftswachstums ab den 1970er Jahren Großunternehmen in die Produktmärkte der rasch expandierenden mittelständischen Unternehmen eindrangen oder Großunternehmen begannen, Teile und

Produktionsgüter selbst herzustellen, die sie zuvor von mittelständischen Unternehmen bezogen hatten. Mit anderen Worten: Für mittelständische Unternehmen, die in der Zeit des raschen Wirtschaftswachstums wuchsen, waren die Großunternehmen gute Abnehmer (Kooperationsbeziehungen), die ihre Produkte und Dienstleistungen kauften, solange sie bestimmte Anforderungen erfüllten, doch als sich die Wirtschaft verlangsamte, traten sie zunehmend in direkten Wettbewerb mit ihnen. Seitdem sind die mittelständischen Unternehmen durch eine Lebensweise geprägt, bei der sie mit den großen Unternehmen konkurrieren, kooperieren, eine Nische besetzen oder eine Kombination aus beidem bilden. Für die mittelständischen Unternehmen, die zwischen großen und kleinen Unternehmen angesiedelt sind, bedeutete dies gleichzeitig, dass sie je nach ihren Fähigkeiten mit Abnehmern jeder Größe auf demselben Markt konkurrieren oder zu ihnen überwechseln können.

⁹⁷Andererseits wurde die Forschung über die japanischen mittleren Unternehmen, die in den 1960er Jahren entstanden, in den 1970er Jahren aktiv vorangetrieben, ist aber seit den 1990er Jahren zurückgegangen. Der erste mögliche Grund dafür ist, dass die erste Gruppe mittlerer Unternehmen in den 1960er und 1970er Jahren entstand und schnell wuchs, und viele Forscher, Think Tanks von Banken und regionale Wirtschaftsorganisationen begannen, sie zu untersuchen. Viele dieser Unternehmen wuchsen dann zu Großunternehmen heran, und man hätte meinen können, dass ein Bruch erreicht sei, mit einigen Schlussfolgerungen und Ergebnissen zum Wachstum der mittleren Unternehmen. Viele Forscher haben vielleicht auch "Wachstum" in die Definition der mittleren Unternehmen aufgenommen, was dazu geführt haben könnte, dass im Laufe der Zeit weniger mittlere Unternehmen gewachsen sind und somit die Motivation, sie zu untersuchen, nachgelassen hat. Es ist sowohl finanziell als auch geistig schwierig, ein Thema weiter zu erforschen, das das allgemeine Interesse verloren

⁹⁷ Anzahl der Forschungsbücher über mittlere Unternehmen, basierend auf Recherchen in



hat. Die Aufnahme des Begriffs "Wachstum" in die Definition mag die Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen hervorgehoben haben, doch hat dies dazu geführt, dass die Unternehmen, die einfach zwischen großen und kleinen Unternehmen existieren, nicht als mittlere Unternehmen betrachtet werden und die positiven Gründe und Herausforderungen des "Dazwischen-Seins", das den mittleren Unternehmen eigen ist, übersehen werden. Die Untersuchung der Wachstumsfaktoren mittlerer Unternehmen seit den 70er Jahren, wie z. B. High-Mix-Low-Volume-Produktion, Diversifizierung und Unternehmensumstrukturierung, ist ebenfalls nicht mehr von der Untersuchung großer Unternehmen zu unterscheiden. Diese Faktoren unterscheiden sich jedoch nicht mehr von denen in Studien über Großunternehmen. Das Beispiel der High-Mix-Low-Volume-Produktion unterscheidet sich völlig von dem der Großunternehmen. Ein System aufrechtzuerhalten, bei dem Teile mit Aufträgen eines Auftrages noch am selben Tag weltweit versandt werden und die entsprechende Zahlung eingezogen werden kann, ist für große Unternehmen mit hohen Löhnen, die über Mittel verfügen, aber eine Abneigung gegen das Halten von Lagerbeständen haben, nicht vorstellbar. Zumindest nicht Just In Time.

Forscher aus der Großindustrie untersuchen ein Konzept, das als Quelle von Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen verallgemeinert werden kann: absolute Ressourcen und Fähigkeiten. Da sie als Verkäufer über ein weitaus größeres technisches Fachwissen verfügen als die Käufer, argumentieren sie vor dem Hintergrund der absoluten Ressourcen und Fähigkeiten. Im Gegensatz dazu haben mittlere Unternehmen eine geringere Wahrscheinlichkeit, fortgeschrittene Ressourcen und Fähigkeiten zu ihren Gunsten zu erwerben, als große Unternehmen, aber eine höhere Wahrscheinlichkeit als kleine und mittlere Unternehmen. Unter dieser Annahme müssen sie sich immer wieder gegen die Eigenproduktion und die Verhandlungsmacht der Großunternehmen und die preisgünstige, kleinteilige Offensive der kleinen und mittleren Unternehmen durchsetzen, um ihren Betrieb aufrechtzuerhalten. Mit anderen Worten, der Schlüssel liegt nicht in den absoluten Ressourcen und Fähigkeiten, sondern in einem System und den Bemühungen, ständig relative Unterschiede zu erzeugen.

Um mittelständische Unternehmen zu verstehen, muss man zunächst die Realität der mittelständischen Unternehmen verstehen und dann den analytischen Rahmen klären. Mittelständische Unternehmen, die mit Großunternehmen konkurrieren und Komponenten in einer Situation liefern, in der Großunternehmen sie selbst herstellen können, überleben, weil kurzfristig jede Transaktion mit Großunternehmen (und natürlich mit KMU und Endverbrauchern) zustande kommt, mittelfristig sind sie kontinuierlich und langfristig führen sie weiterhin Transaktionen durch, auch wenn sich die Technologie, die Bedürfnisse und die Regeln ändern. Dies liegt nur daran, dass sie weiterhin etabliert werden. Es gibt Situationen,

in denen große Unternehmen die Eigenproduktion aufgeben, den Markteintritt aufgeben und im Wettbewerb mit mittelständischen Unternehmen den Kürzeren ziehen. Zunächst muss der Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses selbst betrachtet werden, oder, um eine Analogie zum Ballspiel zu verwenden, der Zeitpunkt, an dem der Ball erobert wird und der Angriff und die Verteidigung gewechselt werden.

In diesem Kapitel wird ein Modell beschrieben, in dem mittlere Unternehmen hauptsächlich als Verkäufer von Produkten und Dienstleistungen betrachtet werden und wie sie versuchen, Käufer (Kunden) auszuwählen und sich selbst zu entwickeln. Warum sind mittlere und kleine Unternehmen in der Lage, mit großen Unternehmen Geschäfte zu machen, obwohl große Unternehmen angeblich über mehr Ressourcen und einen höheren Technologiestand verfügen als mittlere und kleine Unternehmen? Es liegt nicht nur an den Ressourcen und der Technologie, sondern auch daran, dass die Produktfunktionen, die mittlere Unternehmen von ihnen herstellen, höher sind als die, die große Unternehmen selbst herstellen. Wir stellen zunächst den analytischen Rahmen unserer Studie vor.

3-2 Transaktionsprozess

⁹⁸Im Allgemeinen bedeutet ein Geschäft "die Lieferung von Waren oder Dienstleistungen von A nach B (oder von B nach A) zu bestimmten Bedingungen". Und es kommt zustande, wenn der vom Verkäufer angebotene Verkaufspreis und der Kaufpreis innerhalb der Zahlungsbereitschaft des Käufers übereinstimmen. Der Verkäufer sollte in der Lage sein, ein Produkt oder eine Dienstleistung mit einer Funktion anzubieten, die das Problem des Käufers löst. Der Käufer stimmt dem Geschäft zu, weil es sich lohnt, die Funktion zu erhalten und zu nutzen, und der Verkäufer stimmt dem Geschäft zu, weil es sich lohnt, eine angemessene und gerechte Gegenleistung zu erhalten. Oberflächlich betrachtet erscheint die letzte Phase der Transaktion also einfach. ⁹⁹In Wirklichkeit ist eine einzige Transaktion jedoch mit unzähligen

⁹⁸M anri Asanuma (1983) "Choice of Transaction Style and Bargaining Power", *Economic Review*, Kyoto University Economic Society, Vol. 131, No. 3, S. 1.

⁹⁹ Die Ursprünge des verarbeitenden Gewerbes finden sich in Festbuden. Der Verkäufer leiht sich das Verkaufsrecht, den Standort, die Ausrüstung und die Materialien, eröffnet einen Stand an einem Ort und zu einer Zeit, an dem sich die Menschen versammeln, stellt die Produkte an Ort und Stelle her, wenn Bestellungen eingehen, macht Verkäufe und hat keine Lagerbestände oder unverkaufte Produkte. Die Verkäufer müssen nicht hochqualifiziert sein, und die Geschäfte werden ohne Handelsname und Geschäftskontinuität abgeschlossen. Während die Käufer beim Einkaufen in Supermärkten normalerweise streng auf Qualität und Preis achten, tun sie dies auf dem Festivalgelände nicht und lassen sich Zeit, um ein Geschäft abzuschließen, auch wenn die Warteschlangen lang sind. Am Ende des Festes geben die Verkäufer die Ausrüstung zurück und gehen, und die Käufer erinnern sich nicht genau an den Geschmack der Lebensmittel, die sie an den Ständen gegessen haben. Aber beim nächsten Fest werden die Verkäufer ihre Stände wieder

Detailentscheidungen sowohl des Verkäufers als auch des Käufers verbunden.

¹⁰⁰Nobeoka (2008) führt den Rückgang der Rentabilität japanischer Unternehmen auf deren Unfähigkeit zurück, Werte zu schaffen. Er bezieht sich auf den objektiven Wert, der numerisch als funktionaler Wert ausgedrückt werden kann, und den Wert, der von den Kunden subjektiv als semantischer Wert interpretiert werden kann, und beschreibt ein Management, das den letzteren maximiert. ¹⁰¹Produkte und Dienstleistungen werden also als die Mittel betrachtet, mit denen Verkäufer den Käufern Wert bieten. Wert bezieht sich auf die Art und den Grad des Nutzens von Dingen. Wenn ein Subjekt mit etwas völlig Neuem und noch nie Dagewesenem in Berührung kommt, bewertet es, ob es im Lichte seiner eigenen Kenntnisse (Informationen) und Werte nützlich ist. Neuheit und Wert werden durch die Subjektivität eines jeden bestimmt. Wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt werden kann, die für viele Käufer akzeptabel ist, kann man davon ausgehen, dass sie einen objektiven Wert geschaffen hat. Verfügen viele unabhängige Käufer über genügend Informationen, um die Funktionalität des Produkts oder der Dienstleistung des Verkäufers genau zu beurteilen? ¹⁰²Möglicherweise gibt es eine kleine Anzahl von Käufern, die nicht wissen, wie sie das Produkt selbst bewerten sollen, aber davon ausgehen, dass sie es auch tun, weil andere Käufer sagen, dass es gut ist. Wenn wir außerdem davon ausgehen, dass die Informationen bei vielen Käufern unvollständig sind, sollten wir auch davon ausgehen, dass es bei vielen Verkäufern Unterschiede in der Informationsmenge gibt. Schlagen die Verkäufer Merkmale vor, die auf einem genauen Verständnis der Bedürfnisse und Werte von Käufern mit unterschiedlichen Informationen beruhen? Ist es nicht alltäglich, dass Vorhersagen - im Guten wie im Schlechten - verfehlt werden? Außerdem kann es vorkommen, dass der Käufer über mehr relevante Informationen verfügt als der Verkäufer und bei den Preisverhandlungen

aufbauen und die Käufer werden wieder Schlange stehen, um mit ihnen zu handeln. Verschiedene Faktoren verbinden sich zu einer Transaktion unter besonderen Umständen, die sich nicht allein mit wirtschaftlicher Rationalität erklären lassen.

¹⁰⁰ Nobeoka, Kentaro (2008), "Value Creation Technology Management : Creation and Management of Semantic Value" Arbeitspapier Nr. 08-05, Zentrum für Innovationsforschung, Hitotsubashi Universität.

¹⁰¹ Nutzwert und Tauschwert sind in der Wirtschaftswissenschaft untersucht worden, aber unsere Forschung streift sie nur und geht nicht in die Tiefe.

¹⁰² Rogers (2003) hat lange Zeit die verschiedenen Faktoren untersucht, die die Versuche der Beratungsstellen beeinflussen, neue Maßnahmen an ihr Beratungspublikum weiterzugeben. Er stellt fest, dass es dem Verbreitungspublikum an Informationen über neue Maßnahmen mangelt, die von den Verbreitungsagenturen kommen, und dass es, wenn es diese Informationen erhält, oft nicht viel davon hält und sie oft erst durch die Kommunikation mit anderen glaubwürdigen Verbreitungszielgruppen, die sie vor ihm angenommen haben, annimmt. Rogers, Everett M. (2003) *Diffusion of innovations*, New York Free Press (Rogers, übersetzt von Toshio Santo (2007) *Diffusion of innovations*, Shoei Publishing)

die Führung übernimmt.

Im Allgemeinen beschreiben viele Menschen die Entwicklung und den Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung durch den Verkäufer als "der Verkäufer schafft Wert", "der Käufer liefert Wert" und "der Käufer kauft Wert". Wir halten diesen Ausdruck für zutreffend und fühlen uns nicht unwohl, weil wir glauben, ihn zu verstehen. Aus der bisherigen Diskussion geht jedoch hervor, dass diese Darstellung die Beziehung zwischen dem Verkäufer und dem Käufer nicht genau beschreibt und das Wesen der Transaktion nicht versteht. Streng genommen "erhält der Verkäufer Informationen über die Bedürfnisse des Käufers", "erstellt eine Funktion, von der er annimmt, dass der Käufer sie zu schätzen weiß", "spricht die Funktion beim Käufer an, und diejenigen unter den Käufern, die einen hohen Wert in der Funktion sehen, kaufen zu einem hohen Preis, diejenigen, die nur einen geringen Wert sehen, kaufen zu einem niedrigen Preis, diejenigen, die überhaupt keinen Wert sehen Diejenigen, die überhaupt keinen Wert finden, kaufen nicht", und "der Wert des Verkäufers besteht darin, als Verkäufer einen angemessenen Gewinn zu erzielen". Unserer Ansicht nach sind Funktion und Wert unterschiedlich. Wenn eine Funktion bereitgestellt werden kann, die den Bedürfnissen des Käufers entspricht, kann der Verkäufer einen legitimen Gewinn beanspruchen, einen höheren Gewinnbetrag und eine höhere Gewinnspanne erzielen und seinen Zielen näher kommen, z. B. dem Überleben und der Entwicklung des Verkäufers und der Verbesserung des Lebens der Mitarbeiter des Verkäufers. Das ist der Wert für den Verkäufer. Die Funktion, die der Verkäufer anbietet, und die Funktion, die der Käufer erhält, können identisch sein, aber der Wert, der sich für beide Parteien aus der Transaktion ergibt, ist unterschiedlich. Dies mag recht offensichtlich und wortreich klingen, aber wir betonen es, weil es für den analytischen Rahmen unserer Forschung sehr wichtig ist.

Es ist zu beachten, dass unter bestimmten Bedingungen Funktionen und Werte gleichgesetzt werden können und die Erklärung "das Subjekt schafft den Wert" aufgestellt werden kann. Dies ist der Fall, wenn der Entwickler und der Nutzer der Funktion dieselbe Einheit sind (Eigenproduktion) oder, falls es sich um unterschiedliche Einheiten handelt, sie dieselben Werte und denselben Wissensstand haben. Wenn eine Einheit eine Funktion selbst erstellt und diese von großem Wert ist, sollte sie nicht von anderen genutzt werden, sondern innerhalb des Unternehmens monopolisiert werden. Ein Beispiel hierfür ist eine Funktion, die als Produktionsprozess bezeichnet wird, der intern entwickelt und der Öffentlichkeit vorenthalten wird. Wenn die Unternehmensleitung beschließt, dass es für das Unternehmen wertvoller ist, den Produktionsprozess selbst extern zu verkaufen, als Produkte zu produzieren und zu verkaufen, die diesen Produktionsprozess nutzen, wird sich das Unternehmen von einem Teilelieferanten zu einem Maschinenhersteller wandeln. Um weiterhin die Bedürfnisse der Zulieferer zu erfassen und sie in den Maschinen

widerzuspiegeln (um nützliche Informationen zu gewinnen), wird das Unternehmen möglicherweise nicht umwandeln, sondern beide Geschäftsbereiche zusammenhalten.

¹⁰³ Aoshima und Kusunoki (2008) betrachten Produkte als "Systeme, die aus einer Kombination verschiedener Elemente bestehen", und stellen fest, dass sie eine dreistufige Struktur haben: eine Schicht des Wertes, den der Kunde im Nutzungskontext extrahiert, eine Schicht der Funktionen, die diesen Wert realisieren, und eine Schicht der Physik, die zur Realisierung dieser Funktionen notwendig ist. Wenn nur der Kunde einen Wert aus dem Nutzungskontext eines Produkts oder einer Dienstleistung ziehen kann, dann kann der Verkäufer dem Käufer durch das Produkt oder die Dienstleistung nicht den Wert selbst, sondern das physische Objekt und sogar die damit verbundenen Funktionen liefern.

Natürlich durchlaufen die Käufer nicht bei jedem Kauf einen komplexen Entscheidungsprozess. Wenn das Produkt für den Käufer einen niedrigen Stückpreis hat, für den Käufer nicht sehr wichtig ist, es sich um einen Wiederholungskauf handelt oder es ein Produkt ist, das der Käufer mag, ist der Entscheidungsprozess relativ einfach und kann je nach Denkweise und Persönlichkeit des Käufers relativ einfach oder komplex sein.

Für den Abschluss eines Geschäfts ist die Zustimmung des Verkäufers und des Käufers erforderlich. Ganz gleich, wie großartig der Verkäufer glaubt, ein Produkt entwickelt zu haben, ein Geschäft kann nur zustande kommen, wenn der Käufer bereit ist, es zu kaufen. Der Verkäufer hat keine vollständige Kontrolle über das Verhalten des Käufers und kann den Käufer nicht zum Kauf zwingen. Andererseits wird der Verkäufer auch nicht vollständig vom Käufer kontrolliert. Er verkauft nicht an Käufer, die nicht verkaufen wollen. Verkäufer haben auch ein Bedürfnis nach Sicherheit und Wachstum und wollen nicht mit Käufern zu tun haben, die nicht genügend Vorteile und Informationen bieten, um Sicherheit und Wachstum zu schaffen. Käufer müssen in der Lage sein, die Bemühungen von Verkäufern richtig zu bewerten. Und insbesondere bei Business-to-Business-Geschäften (BtoB) entscheiden die vom Käufer erworbenen Produkte und Dienstleistungen über den Erfolg oder Misserfolg des eigenen Unternehmens, was häufig eine unbewusste langfristige Vertrauensbeziehung zum Zwecke der gegenseitigen Unterstützung voraussetzt.

In unserer Studie gehen wir von einem bestimmten mittelständischen Unternehmen als Verkäufer aus und analysieren es aus seinem subjektiven Blickwinkel. Wir nennen dieses besondere mittelständische Unternehmen "S Manufacturing", das untergehen und in Konkurs gehen wird, wenn sich seine Produkte und Dienstleistungen über einen längeren Zeitraum nicht über ein bestimmtes Niveau hinaus verkaufen. Viele Abnehmer können jedoch überleben, ohne ähnliche Produkte von den Konkurrenten von S Seisakusho zu kaufen, oder

¹⁰³ Aoshima, Yaichi und Ken Kusunoki (2008), "Innovation as System Redefinition", Hitotsubashi Business Review, 2008 SPR pp. 58-77.

sogar ohne ähnliche Produkte zu kaufen, insbesondere wenn sie Funktionen anbieten, die ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen. ¹⁰⁴Nennen Sie einen bestimmten Käufer "K Industries". Der entscheidende Punkt ist, dass eine Transaktion zwischen einem bestimmten Verkäufer, S Manufacturing, und einem bestimmten Käufer, K Industry, zustande kommt.

3-2-1 Transaktionen aus der Sicht von S Manufacturing (Verkäufer)

Betrachten wir die Transaktion zunächst aus der Sicht von S Manufacturing (Schaubild 3.1): S Manufacturing nutzt seine eigenen Managementressourcen in vollem Umfang und setzt seine eigenen Fähigkeiten ein, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu produzieren, mit denen die vom Käufer gewünschten Funktionen (Qualität, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit, Sicherheit und andere Faktoren, die sich nicht in Zahlen ausdrücken lassen) realisiert werden können. Dies wird als die "Ermöglichungsfunktion" bezeichnet. In diesem Fall sind die Funktionen (Bedarfsgenerierung), Ressourcen und Fähigkeiten, die der Käufer wünscht, nicht klar erkennbar (dunklere Abstufungen im Diagramm). Wir würden dann gerne die Zahlungsbereitschaftsgrenze M kennen, die angibt, wie viel der Käufer bereit wäre zu zahlen, wenn die Funktion bereitgestellt werden könnte, aber sie wird von der Produktionsfirma S nur geschätzt und kann genau oder ungenau sein. Wenn das Unternehmen zu dem Schluss kommt, dass es wahrscheinlich einen vertretbaren Gewinn erzielt, wenn es Geld und Zeit für die Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung aufwendet und ein Verkaufsvolumen und einen empfohlenen Verkaufspreis P festlegt, die dem Produkt oder der Dienstleistung angemessen sind, wird es weiterhin Entscheidungen zur Entwicklung, Produktion und zum Verkauf des Produkts oder der Dienstleistung treffen. Eine der Herausforderungen für S Manufacturing besteht darin, den gewünschten Verkaufspreis P genau auf die Obergrenze der Zahlungsbereitschaft M des Käufers festzulegen und das Produkt bis zum Ende des Prozesses zu demselben Preis zu verkaufen. In diesem Prozess appelliert der Verkäufer an die realisierten Funktionen (Werbung, Verkaufsförderung, Schulung, Ausbildung usw.), betont die Wichtigkeit und Dringlichkeit des fraglichen Produkts für den Käufer und rechtfertigt P für den Verkäufer. ¹⁰⁵In diesem Zusammenhang wird Kompetenz als die Gesamtheit der technischen Kenntnisse und des Know-hows, der Beherrschung und der Abläufe definiert, die eine genaue, effiziente und schnelle Übertragung der Informationen über die Bedürfnisse des Käufers in das Medium ermöglichen.

¹⁰⁴ Auch wenn es sich bei bestimmten Käufern um Einzelpersonen handelt, muss in unserer Studie nicht zwischen Käufern als Unternehmen oder Einzelpersonen unterschieden werden, sondern sie werden als "K-Branchen" zusammengefasst.

¹⁰⁵ Fujimoto, T. (2003), *Capability Building Competition: Why Japan's Automotive Industry is Strong*, Chuko Shinsho, S.28.

Aus der Sicht des Verkäufers sind die Ressourcen und Fähigkeiten des Käufers schwer zu erkennen. Wenn der Verkäufer glaubt, dass es keinen Unterschied oder eine Unterlegenheit bei den Ressourcen zum Käufer gibt, versucht er, einen funktionalen Unterschied zu schaffen, indem er seine Fähigkeiten irgendwie verbessert. Wenn jedoch die Bewertungsachse und das Ziel der Funktion klar sind, wird es viel Wettbewerb geben und der funktionale Unterschied kann kurzfristig nicht vergrößert werden, so dass der Käufer M niedrig ansetzen wird, um beim billigsten Verkäufer zu kaufen, und der Verkäufer wird keine andere Wahl haben, als P zu senken. Umgekehrt wird P höher angesetzt, wenn die Ressourcen und Fähigkeiten des Verkäufers als überlegen angesehen werden. Wenn der Käufer das Produkt zu dem vom Verkäufer vorgeschlagenen Verkaufspreis P kauft, kann man gewissermaßen davon ausgehen, dass die Befähigungsfunktion den Bedürfnissen entspricht. Ist P jedoch im Vergleich zu M zu niedrig angesetzt, kann der Verkäufer nicht ohne weiteres erkennen, dass ihm der Gewinn entgeht, den er rechtmäßig hätte erzielen können. Der Käufer sagt nicht, dass er zu billig ist.

Verkäufer werden von Käufern ständig unter Druck gesetzt, P zu senken. Wenn nach den Verhandlungen keine Einigung zustande kommt, muss der Verkäufer nach Gründen und Bestätigungen suchen: Wenn $P > M$ ist, kann es sein, dass ein Wettbewerber die gleiche Funktionalität zu einem niedrigeren Preis anbietet oder der Käufer beabsichtigt, mehr zu kaufen; wenn $P < M$ ist, kann es sich um politische Spielerei handeln, oder es entspricht nicht genau dem Bedarf, oder der Käufer hat eine interne und ob diese Möglichkeiten bestehen und groß oder klein sind. M und P werden durch die Anzahl der Käufer, das Qualifikationsniveau, die funktionalen Unterschiede zum Käufer und zu den Wettbewerbern bestimmt.

<Diagramm einfügen> Schaubild 3.1 Transaktionen aus der Sicht der S Manufacturing

3-2-2 Transaktionen aus der Sicht von K Industrie (Käufer)

Wie sieht es andererseits mit Transaktionen aus der Sicht der K-Industrien aus (Abbildung 3-2): Entweder werden die K-Industrien im Laufe ihrer eigenen Geschäftstätigkeit selbst auf die Mängel aufmerksam, oder sie verspüren den Bedarf an neuen Funktionen, um ihre Geschäfte genauer, schneller und effizienter abzuwickeln, entweder aufgrund eines Aufrufs des Verkäufers (Verkauf, Werbung, praktische Schulung) oder eines anderen Auslösers. Das Bedürfnis nach einer Funktion wird spürbar (Bedarfsweckung). Sogenannte Bedürfnisse können folgendermaßen aussehen Funktionen, die für den Käufer völlig unerwartet sind.¹⁰⁶Funktionen, die dem Käufer zwar bekannt sind, die er aber als nicht realisierbar aufgeben

¹⁰⁶ Manga, Anime und Science-Fiction-Romane enthalten ausgefallene Produkte, die Raum und Zeit und physikalische Prinzipien überwinden können, die mit der heutigen Technologie nicht zu erreichen sind, und einige Manager versuchen, sich von ihnen

hat. Funktionen, die der Käufer kennt, aber nicht genau in Worte fassen (quantifizieren) kann (z. B. Benutzerfreundlichkeit oder vage Unzufriedenheit mit dem verwendeten Produkt oder der Dienstleistung). Eine Funktion, die der Käufer mit präzisen Worten ausdrücken (quantifizieren) kann (d. h. eine Funktion, für die die Bewertungsachsen und Leistungskriterien eindeutig sind). Der Käufer muss entscheiden, ob er die neue Funktion mit seinen eigenen internen Managementressourcen und -fähigkeiten lösen, sie an ein anderes Unternehmen auslagern, die Lösung vorerst verschieben oder ganz aufgeben will. Ob die Funktion für das Unternehmen kritisch oder dringend ist, ob sie mit den eigenen Fähigkeiten des Unternehmens (intern) oder extern gelöst werden kann (ausgelagert) und ob es rentabel ist, sie intern oder extern zu lösen. Der damit verbundene Zeit- und Kostenaufwand ist ein Entscheidungskriterium.

In diesem Fall wird die Funktion (Qualität, Kosten, Lieferzeit, Sicherheit und andere Faktoren), die erreicht würde, wenn K Industrie das Produkt oder die Dienstleistung mit den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten entwickeln und produzieren würde, als "virtuelle Funktion" bezeichnet. Die virtuelle Funktion wird dadurch bestimmt, wie viele Managementressourcen der Käufer aus seinen eigenen Ressourcen einsetzt und wie viel von seiner eigenen Technologie und seinen Fähigkeiten er demonstriert, um die Funktion zu erhalten. Die Käufer setzen ihre begrenzten Ressourcen und ihre Zeit für den Erwerb von Funktionen ein, die für ihr Überleben von zentraler Bedeutung sind, und können es sich nicht leisten oder haben nicht die Absicht, ihre Ressourcen und Fähigkeiten für andere periphere Funktionen zu verwenden. Daher verzichten sie entweder auf den Erwerb von Randfunktionen oder beschaffen sie von außen.

Die K-Industrie (der Käufer) entscheidet dann, was und auf welchem Niveau sie vom Verkäufer erwartet, wenn sie entscheidet, ob sie selbst produziert oder auslagert. Dies wird als "erwartete Funktion" bezeichnet - die Funktion (Qualität, Preis, Lieferzeit, Sicherheit und andere Faktoren), die K-Industrie vom Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung eines von mehreren Verkäufern erwartet und die sich aus dem technischen Wissen und Können von K-Industrie und der Erfahrung mit den Funktionen ergibt, die sie bei früheren Käufen genossen hat. Anschließend wird der Geldbetrag festgelegt, den K Industrie bereit ist, für die funktionale Differenz zwischen den Bedürfnissen (notwendigen Funktionen), den hypothetischen Funktionen und den erwarteten Funktionen zu zahlen, d. h. die Zahlungsbereitschaftsgrenze M.

Die "Funktion", die wir verwenden, ist ein Oberbegriff, die endgültige Form, die der Verkäufer dem Käufer anbieten kann. Sie ist das Bündel von Vorteilen und

inspirieren zu lassen.

Unannehmlichkeiten, die der Käufer als Gegenleistung für die Bezahlung des Verkäufers genießt. Sofern nicht anders angegeben, wird die Gesamtheit der Vorteile, die der Käufer erhält, als "Merkmal" bezeichnet, und einzelne Merkmale werden als "ein bestimmtes Merkmal" beschrieben. Obwohl der Käufer K Industrie seine eigene virtuelle Funktion nicht kennen muss, bevor er eine Transaktion beginnt, kommt keine Transaktion zustande, wenn er nicht einen funktionalen Unterschied zwischen dem, was er letztlich selbst tun kann (virtuelle Funktion), und seinen Erwartungen an das, was der Verkäufer (S Fertigung) tun kann (erwartete Funktion), innerhalb von K Industrie wahrnimmt. Und die virtuelle Funktion und die erwartete Funktion, die ausschließlich auf den Ressourcen und Fähigkeiten von K Industrie (dem Käufer) beruhen, ergeben sich aus der Subjektivität des Käufers. Die erwartete Funktion des Käufers wird aus der aktuellen Situation des Käufers, früheren Erfahrungen, Appellen des Verkäufers, der Bewertung der Funktion durch andere (z. B. Marke) usw. gebildet. Die detaillierten individuellen Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung können zwischen den Produkten verschiedener Verkäufer überlegen oder unterlegen sein. Während Käufer den einzelnen Funktionen, die sie für wichtig halten, Priorität einräumen und hypothetische Funktionen in Betracht ziehen, sind sie vielen Aussagen der Verkäufer ausgesetzt und bilden ihre erwarteten Funktionen. Die Käufer bewerten die Produkte und Dienstleistungen der Verkäufer entsprechend.

Zunächst möchten wir die Kriterien für die Entscheidung, ob eine Eigen- oder Fremdfertigung für den Käufer wirtschaftlich vorteilhafter ist, auf der Grundlage von funktionalen Unterschieden im Bedarf, hypothetischen Funktionen und erwarteten Funktionen darlegen.

Hausintern (1)

Wenn virtuelle Funktionen den Bedarf übersteigen und wenn virtuelle Funktionen und Bedarf gleich sind, nutzen Käufer unbewusst ihre eigenen Ressourcen und Fähigkeiten, um ihren eigenen Bedarf zu decken (**Abbildung 3-3 (1)**). Mit anderen Worten: Wenn sie bestätigen können, dass sie die benötigten Funktionen selbst lösen können, ohne dass ihnen besondere Kosten entstehen, stellen sie das Produkt oder die Dienstleistung selbst her, ohne die Funktionen des Produkts oder der Dienstleistung des externen Verkäufers zu berücksichtigen.

Outsourcing-Suche (2)

Wenn der Bedarf über die hypothetische Funktionalität hinausgeht ((2) in **Schaubild 3.3**), nehmen sie entweder die Zeit und den Aufwand auf sich, um die funktionale Lücke selbst zu schließen, oder, wenn sie erkennen, dass sie das Problem nicht selbst lösen können, beginnen

sie, nach Anbietern zu suchen, die in der Lage sein könnten, das Problem zu lösen, und prüfen die Möglichkeit des Outsourcing.

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Diagramm 3.2 Transaktionen aus der Sicht des Käufers

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Diagramm 3.3: Suche nach Eigenproduktion und Outsourcing durch den Einkäufer

Intern erstellt oder nach der Suche aufgegeben (3)

K-Branchen (Käufer) formulieren die erwarteten Funktionen, die ihren Bedürfnissen am nächsten kommen, aus den Informationen über alle erkundbaren Verkäuferfunktionen. Die realisierten Funktionen der Verkäufer und die Managementressourcen und -fähigkeiten, die sie unterstützen, sind jedoch schwer zu erkennen (dunklerer Teil des Gradienten in **Abbildung 3.2**). Und wenn sie der Meinung sind, dass die erwartete Funktion niedriger ist als die hypothetische Funktion ((3) in **Schaubild 3.4**), werden sie nicht bei dem Verkäufer kaufen, zumindest nicht bei K Industry, das die Funktion entweder selbst (intern) entwickelt oder es aufgibt, diese Funktion zu erwerben und nichts tut. Diese Entscheidung reicht von Fällen, in denen die Entscheidung aktiv getroffen wird, indem die Funktionen vieler Verkäufer verglichen und geprüft werden, bis hin zu Fällen, in denen die Entscheidung passiv getroffen wird, indem von vornherein auf die Funktionen des Verkäufers verzichtet wird oder die Funktionen des Verkäufers nicht bekannt sind. Wenn der Käufer besonders zurückhaltend ist, ist es für den Verkäufer schwierig, die Art der Bedürfnisse des Käufers zu ermitteln, und diese Ermittlung ist für den Verkäufer relativ kostspielig. Für den Verkäufer können sich erhebliche Vorteile ergeben, wenn er zu diesen Kosten eine Funktion anbieten kann, die den Bedürfnissen des Käufers entspricht und die an das Gefühl der Ernsthaftigkeit und Dringlichkeit des Käufers appelliert.

Auslagerung (4)

Obwohl es eine enge Beziehung zwischen der realisierten Funktion, die der Verkäufer tatsächlich anbietet, und der erwarteten Funktion, die der Käufer für das Produkt des Verkäufers hat, gibt, beginnt die Erwägung einer Transaktion streng genommen nach der hohen oder niedrigen erwarteten Funktion zwischen der hypothetischen Funktion, wenn der Käufer das Produkt selbst entwickelt, und der erwarteten Funktion unmittelbar vor dem Kauf beim Verkäufer. Wenn unter einer Reihe von Verkäufern die erwartete Funktion der Produktdienstleistung von S Seisakusho die Bedürfnisse von K Industry wahrscheinlich nicht

vollständig erfüllt, aber die hypothetische Funktion zu übertreffen scheint (Abbildung 3-4 (4)), dann wird K Industry angesichts der Beziehung zwischen der Zahlungsbereitschaftsgrenze M und dem vorgeschlagenen Verkaufspreis P s Produkte (Vergabe von Unteraufträgen).

Die Zahlungsbereitschaftsgrenze M wird auf der Grundlage der funktionalen Differenz zwischen dem Bedarf, der hypothetischen Funktion und der erwarteten Funktion festgelegt; im Vergleich zu M kommt ein Geschäft nur zustande, wenn der von S Manufacturing (dem Verkäufer) angebotene Verkaufspreis P gleich ($M = P$) oder niedriger ist. Die erwartete Funktion wird von K Industry vor dem Kauf des Produkts oder der Dienstleistung von S Manufacturing geschätzt, d. h. vor der tatsächlichen Erfahrung mit der zuletzt realisierten Funktion, und kann nicht bestimmt werden. Wenn P zu hoch ist, wird der Käufer nicht bereit sein zu kaufen; wenn P zu niedrig ist, wird der Käufer die vom Verkäufer behaupteten realisierten Funktionen anzweifeln. M und P sind eine Frage der Ausgewogenheit, die von streng kalkulierten bis zu solchen mit Erwartungswerten reicht.

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Diagramm 3.4: Scheitern der Transaktion und Abschluss (Outsourcing)

Langfristige Inhouse- und Outsourcing-Entscheidungen

Die obige Erörterung beschränkte sich auf den Fall, in dem K Industry die Entscheidung über In-House- oder Outsourcing ausschließlich durch den Vergleich der jeweiligen Höhe des kurzfristigen Bedarfs, der virtuellen Funktionen und der erwarteten Funktionen trifft. Die hohe unmittelbare virtuelle Funktion ergibt sich aus den aktuellen Ressourcen und den aktuellen Fähigkeiten. Wenn die Unternehmensleitung beschließt, dass diese Funktion für K-Industrie von entscheidender Bedeutung ist, und sie diese Funktion unter Zeit- und Kostenaufwand (um jeden Preis) intern entwickeln will, wird sie selbst dann intern produziert, wenn der Bedarf jetzt die virtuelle Funktion bei weitem übersteigt und selbst wenn die erwartete Funktion des Verkäufers die virtuelle Funktion übersteigt. Für den Käufer ist dies, abgesehen von den verschiedenen Bedingungen, die jedem klar sind, ein übergeordnetes Werturteil über die langfristige Unabhängigkeit und Daseinsberechtigung, das auf der eigenen Philosophie und den Aussichten des Managements für das Unternehmen beruht. Es gibt ein komplexes Bündel von Bedingungen und Faktoren, wie z. B. der langfristige finanzielle Abfluss an den Verkäufer (Verlust von Ressourcen), die Reaktion des Verkäufers auf K-Industries (ob er die Bedürfnisse von K-Industries ernst nimmt), Anfragen von Kunden von K-Industries, der Erwerb eigener Technologie,

regulatorische Veränderungen und wie das Management diese Faktoren beurteilt. ¹⁰⁷Wie beurteilen die Führungskräfte diese Faktoren? Dritte, wie z. B. Forscher, können die Bedingungen nicht im Detail beobachten und können sie nicht ohne weiteres beurteilen.

Verschiedene Bedingungen können sich im Laufe der Zeit ändern, und die Funktionen, die Ihr Unternehmen benötigt, können einen erheblichen Einfluss auf das Überleben Ihres Unternehmens haben. ¹⁰⁸Umgekehrt können Funktionen, die früher als wichtig erachtet und intern produziert wurden, weniger wichtig werden und ausgelagert werden. Der Zeitpunkt für die Entscheidung, eine Funktion intern zu produzieren oder auszulagern, kann unterschiedlich sein, z. B. unmittelbar nach dem Entstehen eines Bedarfs im Unternehmen, bei der Prüfung von Ressourcen und Fähigkeiten, bei der Bestätigung der Existenz und der erwarteten Funktionen des Verkäufers, bei der Verhandlung mit dem Verkäufer und der Bestätigung seiner Motivation oder beim Kauf der Funktionen des Verkäufers und der anschließenden Bestätigung der realisierten Funktionen.

Die Funktionen hängen von den Fähigkeiten ab, und die Fähigkeiten beruhen auf den Ressourcen. Es ist jedoch zu beachten, dass die Ressourcen, Fähigkeiten und Funktionen des

¹⁰⁷ Tadahiro Yoshida, Berater von YKK, erklärt diese komplexe Entscheidung folgendermaßen: Der Gründer von YKK hatte eine Politik der Eigenproduktion von Materialien und Maschinen gefördert, um die Qualität der Produkte zu verbessern, aber Herr Yoshida, die zweite Generation, verglich die selbst entwickelten Strangpressen mit denen von fünf verschiedenen Unternehmen für die Produktion von Aluminiumflügeln und beschloss, jeweils eine zu kaufen. Er beschloss, eine zu kaufen. Mit anderen Worten, er nutzte eine Kombination aus eigener und ausgelagerter Produktion, obwohl die virtuelle Funktion im letzten Fall niedriger war als die realisierte, und beide Maschinen hätten ausgelagert werden können. Natürlich wurde er von denjenigen kritisiert, die meinten, er würde beide Geräte im eigenen Haus kaufen, aber er sagte: "Ich habe die Leidenschaft und den Aufwand, der in die eigene Produktion fließt, nicht geleugnet. Aber die Bedingung sollte sein, dass wir den Wettbewerb mit externen Unternehmen gewinnen. Ich glaube, wir haben eine gute Fallstudie hinterlassen." Darüber hinaus zog sich ein Mitbewerber aus dem Geschäft zurück, weil er befürchtete, technische Informationen preiszugeben, als er erfuhr, dass YKK bereits einen eigenen Extruder entwickelt hatte. Aus "Mein Lebenslauf, Herr Tadahiro Yoshida", Nihon Keizai Shimbun, 14. April 2023.

¹⁰⁸ Am 7. September 2021 gab die Toyota Motor Corporation bekannt, dass sie bis 2030 rund 1,5 Billionen Yen in die Produktion sowie die Forschung und Entwicklung von Batterien für Elektrofahrzeuge investieren wird. Das Unternehmen plant, Karosserie- und Motorenteile auszulagern, die bisher in den heimischen Werken hergestellt wurden, um Platz zu schaffen, und dort Produktionslinien für Batterien einzuführen. von <https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/35971587.html> (abgerufen im Dez 2021). (eingesehen im Dez. 2021). Da die ursprünglich selbst gefertigten Karosserie- und Motorenteile beim Transport über weite Strecken nicht rentabel sind, wird ein mittelständisches Unternehmen aus einer Gruppe benachbarter Unternehmen mit vergleichbarer Fabrikfläche mit der Produktion von Motorenzubehörteilen beauftragt. Darüber hinaus werden diese mittelständischen Unternehmen ihr bestehendes Geschäft ganz oder teilweise in eigene Werke oder Partnerunternehmen verlagern.

Verkäufer bzw. des Käufers nicht unbedingt einfach miteinander verbunden sind. Mittelständische Unternehmen konzentrieren ihre begrenzten Ressourcen und ihre Energie darauf, ihre Fähigkeiten so zu entwickeln, dass eine bestimmte Funktion höher ist als die hypothetische Funktion des Käufers, und das Niveau der damit verbundenen Kenntnisse zu verbessern. Große Unternehmen beabsichtigen nicht, die Fähigkeiten zu verbessern, die erforderlich sind, um diese spezifische Funktion intern zu produzieren, sondern nur, ihre Fähigkeiten so weit zu verbessern, dass sie das Outsourcing richtig einschätzen können. Verkäufer brauchen eine Absicht und eine Strategie, um zu entscheiden, auf welche Funktionen sie sich spezialisieren wollen und welche Ressourcen und Fähigkeiten dafür erforderlich sind und verbessert werden sollten (Abbildung 3-5).

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Diagramm 3.5 Beziehung zwischen S Manufacturing und dem Käufer

Die Tatsache, dass auch bei einem höheren Preis P weiterhin Geschäfte abgeschlossen werden, kann dahingehend verstanden werden, dass viele Käufer die von der S-Produktion angebotene spezifische Funktion derzeit hoch einschätzen. Dies ist jedoch eine Präferenz für eine bestimmte Funktion, und wenn andere Verkäufer Produkte mit Funktionen anbieten, die den Bedürfnissen anderer Dimensionen entsprechen, werden sich die Käufer neuer Funktionen und funktionaler Unterschiede bewusst, und die "Präferenz für eine bestimmte Funktion einer bestimmten Dimension eines bestimmten Verkäufers", die die Käufer in sich selbst aufgebaut haben, kann in relativ kurzer Zeit verschwinden. Dies kann ein relativ kurzlebiges Phänomen sein.

Darüber hinaus kann ein höherer Verkäuferpreis P die Gewinnspannen erhöhen, ist aber nicht unbedingt gleichbedeutend mit höheren Gewinnspannen. Um die von den Käufern bevorzugten Funktionen auf einem hohen Niveau zu halten und zu verbessern, können Verkäufer mit ihren begrenzten Ressourcen viel Geld, Zeit und Mühe für Entwicklung, Produktion und Vertrieb aufwenden. Natürlich müssen die Verkäufer Anstrengungen unternehmen, um die Kosten zu senken, und sollten überlegen, was zu tun ist, wenn die Käufer ihre Präferenzen ändern. Wenn umgekehrt P niedrig gehalten wird, um eine große Produktmenge an viele Käufer zu verkaufen, und die Gewinnspannen niedrig sind, wie ist dies zu bewerten? Die Frage, wie bei einem einzelnen Geschäft ein Gewinn erzielt werden kann und wie ein langfristiger Gewinn erzielt werden kann, auch wenn bei einer Reihe von Geschäften ein hoher oder niedriger Gewinn oder Verlust erzielt wird, sollte von der Preisspanne des Produkts oder der Dienstleistung, der Häufigkeit der Käufe und der Philosophie und dem Ansatz des Managements abhängen. Auch wenn eine hohe

Gewinnspanne wünschenswert ist, sollten wir dennoch vorsichtig sein, wenn Dritte allein aufgrund der veröffentlichten Zahlen beurteilen, ob ein Unternehmen gut oder schlecht ist.

Die Feststellung, dass der Käufer das letzte Wort darüber hat, ob die Funktion des Verkäufers einen Wettbewerbsvorteil hat, und nicht der Verkäufer oder ein Dritter, und dass der Kauf eines Produkts durch den Käufer nicht unbedingt gleichbedeutend mit einer höheren Gewinnspanne ist, selbst wenn der empfohlene Verkaufspreis P des Verkäufers höher ist, beruht auf der Annahme, dass der Käufer in der Lage ist, seine eigene hypothetische Funktion und viele Funktionen des Verkäufers genau und objektiv zu erkennen. Es wird davon ausgegangen, dass der Käufer in der Lage ist, seine eigenen hypothetischen Funktionen und die vieler Verkäufer genau und objektiv zu erkennen. Mit dieser Fähigkeit wird die Grundlage für eine Präferenz für den Funktionsunterschied eines bestimmten Verkäufers deutlich. Wenn die erwartete Funktion überschätzt wird, wird auch M überschätzt. Sie setzen die erwartete Funktion mit dem vom Verkäufer angebotenen Betrag P gleich und glauben, dass die realisierte Funktion des Verkäufers höher ist, wenn P höher ist. Das Geschäft kommt ohne weitere Kosten für den Verkäufer zustande und wird geschätzt. Umgekehrt kann der Käufer die erwartete Funktion unterschätzen und M niedriger einschätzen, so dass er ein niedrigeres P vom Verkäufer verlangt.

3-3 Post-Transaktion

Bislang haben wir den Prozess des Geschäftsabschlusses erörtert. Genauso wichtig wie die Entscheidung zur Auslagerung ist für den Käufer der Prozess der Bestätigung der realisierten Funktionen durch die Nutzung des vom Verkäufer bezogenen Produkts oder der Dienstleistung nach Abschluss des Geschäfts. Wenn sowohl der Verkäufer S Manufacturing als auch der Käufer K Industries ihre traditionellen Verhaltensmuster nicht ändern, wenn ein Geschäft nicht zustande kommt, verringert sich die Wahrscheinlichkeit einer weiteren Transaktion.

<Abbildung einfügen> **Abbildung 3-6** Beziehung zwischen der Befähigungsfunktion des Verkäufers und der erwarteten Funktion des Käufers.

Erwartete und realisierte Funktionen stimmen überein (5).

Da S Manufacturing wiederholt nach realisierbaren Funktionen verlangte und K Industry wiederholt die Art und das Niveau der von ihm geforderten Funktionen angab, war das Endergebnis eine Transaktion, bei der die realisierten Funktionen von S Manufacturing mit den erwarteten Funktionen des Käufers übereinstimmten, S Manufacturing einen gerechtfertigten Gewinn erzielte und K Industry die erwarteten Funktionen genoss (**Abbildung**

3-6) (5)). Um die Transaktion fortzusetzen, müssen beide Parteien ihre Erwartungen und ihre Machbarkeit verfolgen, und dabei wird es zu einem ernsthaften Spiel, bei dem beide Parteien keine Mühen scheuen, um den Grad der Verwirklichung der Entwicklung zu bestätigen. Der Wettbewerb wird weder von der einen noch von der anderen Seite gewonnen, sondern das Geschäft ist "gewonnen", wenn die Erwartungen und die Verwirklichung beider Seiten übereinstimmen. Daraus ergibt sich, dass K Kogyo S Seisakusho als Partner anerkennt, der sich bemüht, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die seinen Bedürfnissen entsprechen, während Kogyo S Seisakusho als Partner anerkennt, der den Wert der Produkte und Dienstleistungen anerkennt, um die er sich bemüht hat, und dafür faire Preise zahlt. So entsteht eine Beziehung des gegenseitigen Vertrauens.

Mehr als erwartet (6)

Die Attraktivität des Verkäufers vor der Transaktion wurde nicht richtig vermittelt, und K Industry erwartete nicht viel von den Funktionen des Verkäufers, so dass die Zahlungsbereitschaftsgrenze M niedrig angesetzt ist. In jedem Fall wurde die Transaktion abgeschlossen, weil die Funktionen von S Manufacturing im Rahmen der Suche von K Industry als die höchsten angesehen wurden (Abbildung 3-6 (6)). Auch wenn sie es nicht erwartet hatten, konnten sie nach der Nutzung Funktionen nutzen, die über ihre Erwartungen hinausgingen. Betrachtet man diese Transaktion isoliert, so hat S Manufacturing keinen rechtmäßigen Gewinn erzielt und Geld verloren. S Manufacturing kann jedoch nicht erkennen, dass ihm ein Gewinn entgangen ist, wenn es nicht weiß, wie groß die Wahrnehmungslücke war, die K Industry vor der Transaktion hatte, und wie sehr es seine Erwartungen nach der Transaktion übertroffen sah. In der Erwartung, dass K Industry beim nächsten Mal wiederholt nach den Merkmalen von S Manufacturing fragt, kann es P niedrig ansetzen; wenn es weiß, dass K Industry die Merkmale über seine Erwartungen hinaus genossen hat, kann S Manufacturing möglicherweise seinen Gewinn erhöhen, indem es seinen empfohlenen Verkaufspreis P anhebt, oder sein Verkaufsvolumen steigern, indem es P unverändert lässt und andere Käufer anspricht. Es könnte dazu in der Lage sein.

Enttäuschung (7).

Die Appelle des Verkäufers vor der Transaktion wurden nicht korrekt übermittelt, und K Industry setzte die Zahlungsbereitschaftsgrenze M hoch an, weil es übermäßige Erwartungen an die Funktionalität des Verkäufers hatte; das Geschäft wurde abgeschlossen, weil die Funktionalität von S Manufacturing im Rahmen der Suche von K Industry als die beste angesehen wurde. Die überzogenen Erwartungen wurden nach der Nutzung enttäuscht; S Manufacturing verdiente am Ende mehr Geld als es versuchte.

Wenn die realisierte Funktion höher ist als die virtuelle Funktion von Industrie K (Abbildung 3-7 (7-1)), hat Industrie K keine andere Wahl, als die Zahlungsbereitschaftsgrenze M kurzfristig niedriger als die vorherige zu setzen, die realisierte Funktion von S Manufacturing zu akzeptieren und weiter zu kaufen, auch wenn sie enttäuschend ist. Wenn die realisierte Funktion niedriger ist als die hypothetische Funktion von K Industrie ((7-2) in Abbildung 3-7), wird er nicht mehr kaufen. Der Käufer muss im Laufe der Zeit aktiv seine eigenen Ressourcen und Fähigkeiten investieren, um die entsprechende Funktion zu erwerben (Eigenproduktion). Alternativ wird die Zahlungsbereitschaft M auf das Minimum gesenkt und die S-Fabrik technisch angeleitet, um die realisierte Funktion auf das gleiche Niveau wie die virtuelle Funktion zu bringen.

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Abbildung 3.7: Enttäuschungen der Käufer

Preis P zu hoch oder Zahlungsbereitschaftsgrenze M zu niedrig Erfolglos

Eine Transaktion, die scheitert, weil es keine Überschneidung zwischen dem Preis P des Verkäufers und der Zahlungsbereitschaftsgrenze M des Käufers gibt. Es gab Diskrepanzen in verschiedenen Aspekten, z. B. ob der Verkäufer die funktionale Differenz zwischen der realisierten Funktion und der virtuellen Funktion des Käufers überschätzt hat, ob der Käufer die funktionale Differenz zwischen der realisierten Funktion des Verkäufers und der virtuellen Funktion unterschätzt hat, ob beide Parteien ernsthaft verkaufen oder kaufen wollten usw. Für S Manufacturing ist die K Solange die Industrie nicht mit S Manufacturing Kontakt aufnimmt, ist es nicht möglich, den latenten Bedarf des Käufers zu manifestieren, der die hypothetische Funktion umfasst und ernsthaft beabsichtigt zu kaufen (hohe Zahlungsbereitschaftsgrenze M). Selbst wenn sie wissen, was sich gut verkauft, wissen sie nicht, was sich gut verkauft oder warum es sich nicht gut verkauft; K Industry könnte eine niedrige Zahlungsbereitschaftsgrenze M festgelegt haben, weil sie den funktionalen Unterschied zu S Manufacturing nicht genau einschätzen konnten, obwohl es tatsächlich einen funktionalen Unterschied gab. Wenn beide Parteien von dem Punkt aus weitermachen, an dem sie ihre Bewertungsfähigkeiten verbessern und ihre Wahrnehmungen korrigieren, wird dies zur nächsten Transaktion führen.

<Abbildung einfügen> Schaubild 3.8 Transaktionen zwischen dem verarbeitenden Gewerbe S und der Industrie K

3-4 Selbsterfahrung

Wie oben erläutert, sind wir der Ansicht, dass "der Erfolg oder Misserfolg einer Transaktion davon abhängt, wie der Verkäufer dem Käufer die Funktion des Produkts/der Dienstleistung zusammen mit dem gewünschten Verkaufspreis schmackhaft macht, und wie der Käufer diesen Appell, seine eigenen Bedürfnisse, die hypothetische Funktion und die vom Verkäufer erwartete Funktion bewertet und die Grenze der Zahlungsbereitschaft festlegt". Der Verkäufer schätzt die Ressourcen und Fähigkeiten des Käufers ein und appelliert an den Käufer, so dass der Käufer entscheidet, dass es einen klaren funktionalen Unterschied zwischen der Funktion des Produkts oder der Dienstleistung des Verkäufers und der hypothetischen Funktion des Käufers gibt und dass diese wertvoll ist. Verkäufer müssen in der Lage sein, die Funktion ihrer Produkte und Dienstleistungen und die hypothetische Funktion des Käufers in Ruhe zu analysieren. ¹⁰⁹Dies ist eine Fähigkeit zur Selbsterkenntnis (Abbildung 3.8).

In vielen Fällen von Transaktionen bedeutet die Tatsache, dass der Käufer die Entscheidung trifft, nicht, dass der Verkäufer dagegen machtlos ist; vielmehr kann der Verkäufer aktiv darauf hinwirken, dass "viele Käufer stets die Funktionalität des Verkäufers erwarten". Eine ideale Form für den Verkäufer wäre es, die Funktionalität einer Dimension auf die höchste Grenze zu heben, bei der der Käufer die Funktionalität des Verkäufers genau erkennen kann, so dass sie von den Wettbewerbern nicht übertroffen wird und viele Käufer sie als "diese Funktion der S Manufacturing ist die beste" wahrnehmen. Das gilt natürlich nur solange, bis die Käufer der aktuellen Dimension der Funktionalität weiterhin Priorität einräumen und schließlich eine andere Dimension der Funktionalität verlangen. An diesem Punkt hat S Manufacturing nur begrenzte Ressourcen und muss sich überlegen, welche Käufer es ansprechen soll, welche Fähigkeiten gestärkt werden sollen und welche funktionalen Unterschiede gemacht werden müssen, um Gewinn und Umsatz effizient zu steigern.

Die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung ist im engeren Sinne "die Fähigkeit, die aktuellen Ressourcen, Fähigkeiten und Funktionen des Unternehmens genau zu verstehen". Es handelt sich in erster Linie um die von der Unternehmensleitung geforderte Fähigkeit, den Umfang der Produktionsanlagen des Unternehmens und die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter sowie die Funktionen zu verstehen, die die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens für den Käufer erfüllen. Mit zunehmender Unternehmensgröße ist es natürlich ideal, wenn auch die Geschäftsleitung, einschließlich der Direktoren, und ihre Untergebenen auf der mittleren Ebene über diese Fähigkeit verfügen, und es ist wichtig, dafür zu sorgen, dass sich die gesamte Organisation, einschließlich der Mitarbeiter am Ende, stets ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst ist. Da sich unsere Studie an mittelständische

¹⁰⁹ Tokawa, Hirokuni (2002), *New Strategic Management: The Changing Role of the Middle*, Bunshindo.

Unternehmen richtet, beginnen wir mit den Kompetenzen, die von Führungskräften gefordert werden.

Wie bereits erwähnt, gibt es auf dem Markt viele Käufer und Verkäufer mit unterschiedlichen Qualifikations- und Funktionsniveaus und unterschiedlichen Ressourcen. Und jedes Unternehmen steht im Wettbewerb und erweitert sein eigenes Wissen und seine Fähigkeiten, so dass langfristig ein Druck auf die Ressourcen und kurzfristig auf die Fähigkeiten und Funktionen in Richtung eines ständigen Rückgangs (Veralterung) besteht. Es ist, als würde man die Treppe einer abwärts führenden Rolltreppe hinaufgehen. Mit anderen Worten, die Fähigkeiten und Funktionen des Unternehmens, des Käufers und anderer Verkäufer sind nicht absolut, sondern relativ, so dass streng genommen eine Art von Vergleich erforderlich ist. Die Vergleichsgrößen sind die Bedürfnisse des Käufers, die Fähigkeiten des Käufers, die Fähigkeiten der Konkurrenten, die tatsächliche Situation des Unternehmens in der Vergangenheit und die Fähigkeiten (Fähigkeiten) des Unternehmens, wie sie in der Zukunft sein sollten. Letztlich ist Selbsterkenntnis ein sehr weit gefasster Begriff und bedeutet, "die aktuellen Ressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Vergleichswerten genau zu erfassen", "seine Position zu bestätigen" und "seinen Platz zu kennen".

In jedem Fall kann der Verkäufer mit dem Käufer Geschäfte machen, wenn er eine Vorstellung von den Funktionen (Bedürfnissen) hat, die der Käufer wünscht. Wenn er die Fähigkeiten und Funktionen seiner Konkurrenten kennt, kann er sich weigern, wenn der Käufer die betreffende Funktion nicht kennt oder politisch auf einen höheren als den erwarteten Preisnachlass drängt, und sich so einen legitimen Gewinn sichern. Anstatt nur vage an die eigene Technologie zu glauben, muss man sie konkret und relativ gut beherrschen.

¹¹⁰Manche Bedürfnisse lassen sich genau in Worten ausdrücken (quantifizieren), erfordern aber einen hohen technologischen Aufwand, um sie zu erfüllen. Wenn Sie versuchen, ein Bedürfnis zu befriedigen, das nicht viel Technologie erfordert und von jedermann leicht quantifiziert werden kann, wird es viele Konkurrenten geben und Sie werden über den Preis konkurrieren müssen. Natürlich ist es gut, wenn man den Preiskampf überleben kann, aber ein Wettbewerb mit nur einer Dimension kann einen Gewinner im einen Moment in einen Verlierer im nächsten verwandeln. Wenn ein Unternehmen eine Organisation sein soll, die langfristig Bestand und Entwicklung anstrebt, muss es mit Mechanismen und Fähigkeiten für langfristiges Wachstum ausgestattet sein. Es ist nicht nur wichtig, die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Käufers und der Konkurrenten zu verstehen, sondern auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten vorherzusagen, die benötigt werden, um den künftigen Bedarf zu decken,

¹¹⁰ Zum Beispiel die Entwicklung eines therapeutischen Medikaments für eine bestimmte Krankheit. Ikejima, M. (1999), *Strategy and R&D Integration Mechanisms*, Hakuto Shobo.

die derzeitigen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Unternehmens im Vergleich zu diesen zu verstehen und festzustellen, welche Teile des Unternehmens überlegen sind, welche unterlegen sind und welche gestärkt werden müssen. Es ist wichtig zu ermitteln, in welchen Bereichen Ihr Unternehmen überragend ist, in welchen Bereichen es unterlegen ist und welche Bereiche gestärkt werden müssen. Es ist wichtig, dass Sie Ihre "Position" auf dem Markt und Ihre Vision für die Zukunft klären. Wenn Sie Vorhersagen treffen können, sind Sie Ihren Mitbewerbern in Bezug auf die Funktionen (Bedürfnisse) der künftigen Käufer sogar einen halben Schritt voraus. Die zu lösenden Probleme werden klar sein und die Energien der Mitarbeiter können darauf konzentriert werden. Wenn der Käufer auch die Fähigkeit hat, sich seiner selbst bewusst zu sein, kann es für den Verkäufer einfacher sein, zu verhandeln und Geschäfte zu machen.

3-5 Zusammenfassung dieses Kapitels

Im Allgemeinen verfügen große Unternehmen über mehr Ressourcen und ein höheres Technologieniveau als mittlere und kleine Unternehmen. Sie arbeiten jedoch nicht im Tandem. Mittelständische Unternehmen nutzen ihre begrenzten Ressourcen, um ihre Fertigkeiten und Produktfähigkeiten kostengünstig und schnell zu verbessern und Handel zu treiben, weil sie die Fähigkeiten, die große Unternehmen selbst produzieren, übertreffen. In diesem Kapitel wird dieser analytische Rahmen vorgestellt. Ein Geschäft kommt zustande, wenn der vom Verkäufer angebotene Verkaufspreis und der Kaufpreis innerhalb der Zahlungsbereitschaftsgrenze des Käufers übereinstimmen. Eine einzelne Transaktion ist jedoch mit unzähligen Detailentscheidungen sowohl des Verkäufers als auch des Käufers verbunden. Um das bestmögliche Geschäft zu erzielen, müssen sowohl der Verkäufer als auch der Käufer in der Lage sein, die Funktionen, die sie füreinander schaffen, richtig zu erkennen. Das kann dazu führen, dass sie das Gefühl haben, der Preis sei zu hoch oder die Erwartungen seien zu hoch, was sich auf ihr Verhalten nach der Transaktion auswirkt.

Um die Transaktion zu vereinfachen und zu betrachten, wurde sie in Verkäufer und Käufer unterteilt. Der Verkäufer bietet dem Käufer eine Funktion an und möchte, dass möglichst viele Käufer die Funktion verstehen und viel dafür bezahlen. Die Käufer wollen so wenig wie möglich bezahlen, indem sie die vom Verkäufer angebotenen Funktionen genau identifizieren und eine Grenze für die Zahlungsbereitschaft im Hinblick auf die Schwere und Dringlichkeit, mit der sie ihrem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden können, festlegen. Der Akt der Suche nach dem Übergabepunkt und der Erzielung einer Einigung ist die Verhandlung und Transaktion.

Teil II: Die Realität der mittleren Unternehmen

In Teil I haben wir frühere Studien durchforstet und festgestellt, dass viele Forscher **Produkte, Manager und** Technologie als Wachstumsfaktoren für mittlere Unternehmen identifiziert haben. Andererseits hat keine der bisherigen Studien über mittelgroße Unternehmen qualitative Unterschiede zwischen ihnen und KMU oder Großunternehmen theoretisiert. Sie waren nicht in der Lage zu erklären, wie sie angesichts einer absoluten Unterlegenheit bei den Ressourcen gleich oder nahezu gleichberechtigt mit Großunternehmen sein können. Wir stellen daher einen neuen analytischen Rahmen für die Entscheidungsfindung von Verkäufern und Käufern bei Transaktionen vor und beschreiben, wie relativ ressourcenarme mittelständische Unternehmen mit relativ ressourcenreichen Großunternehmen Geschäfte machen können.

Dieser zweite Teil der Studie befasst sich mit der Realität der heutigen mittelständischen Unternehmen. Dabei kommen drei Methoden zum Einsatz: eine vergleichende Untersuchung von Daten über mittelgroße Unternehmen in der Vergangenheit und in der Gegenwart, eine Fragebogenerhebung bei an den japanischen Börsen notierten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und Interviews mit Managern mittelständischer Unternehmen. In der vergleichenden Untersuchung mit der Vergangenheit werden die Faktoren untersucht, die zur Aufspaltung zwischen Wachstum und Rezession in mittelständischen Unternehmen geführt haben. In der Fragebogenerhebung wird ein Fragebogen entwickelt, der sich hauptsächlich auf die organisatorischen Merkmale der Unternehmen konzentriert, und es werden die gleichen Fragen an große und mittlere Unternehmen gestellt, um festzustellen, ob es Unterschiede zwischen ihnen gibt. Anschließend werden Interviews mit der Unternehmensleitung geführt, um herauszufinden, welche Herausforderungen sie im Management sieht und wie sie den Aufbau von Geschäftsbereichen und den Erwerb eigener Technologien angeht.

Kapitel 4: Befragung ehemaliger mittelständischer Unternehmen im Vergleich zu ihrer aktuellen Mitarbeiterzahl

4-1 Methodische Grenzen von Studien über mittlere Unternehmen

Das Interesse an mittelständischen Unternehmen ist nach wie vor auf sie selbst gerichtet.¹¹¹¹² Beispiele hierfür sind das Projekt des Ministeriums für Wirtschaft, Handel und Industrie zur Zertifizierung von GNT-Unternehmen (Global Niche Top), die vom Forum für Entrepreneurship-Forschung herausgegebenen "Recommendations for Entrepreneurship Studies", der Bericht des 21st Century Policy Research Institute und die Berichte der Studiengruppe für mittelständische Unternehmen. Eine genaue Prüfung dieser Berichte zeigt jedoch, dass sie in Bezug auf die zertifizierten Unternehmen, die Forschungsthemen, die Forschungsthemen und die Methodik parteiisch sind: Die GNT-Unternehmenszertifizierung definiert ein Nischenunternehmen als "ein Unternehmen, das sich in den letzten drei Jahren einen weltweiten Marktanteil von 10 % oder mehr (20 % oder mehr bei großen Unternehmen) für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung gesichert hat, und sei es nur für ein Jahr."¹¹³ Das Ministerium für Wirtschaft, Handel und Industrie (METI) forderte öffentlich zur Einreichung von Bewerbungen von Unternehmen auf, die dieser Definition entsprachen, und ein externer Auswahlausschuss wählte aus mehr als 200 Unternehmen, die sich für die Umfrage bewarben, 100 Unternehmen aus. Das 21st Century Policy Institute wählte im Rahmen der von der KMU-Agentur anerkannten "300 Vibrant Manufacturing SMEs" (2006, 2007) Unternehmen für Interviews und eine Fragebogenerhebung aus. Die Unternehmen wurden aus den 2006 und 2007 erschienenen Ausgaben der "300 Vibrant Manufacturing SMEs" ausgewählt. Bei beiden Erhebungen sind die Interessen der öffentlich rekrutierten Behörden und der Unternehmen, die sich beworben

¹¹¹ Von der Website des Ministeriums für Wirtschaft, Handel und Industrie <http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/9516313/www.chubu.meti.go.jp/c31seizo/monosesaku/gnt/index.html> (2015, gespeichert von der National Diet Library) Seite vom 2. Oktober)

¹¹² 21st Century Policy Institute (2012), Towards stronger external cooperation: new possibilities for the Japanese economy as seen by mid-sized companies.

¹¹³ (Aus der HP des Instituts für Zukunftstechnik <http://www.ifeng.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/gnt100.pdf>)

Von der Website des Ministeriums für Wirtschaft, Handel und Industrie: https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/index.html

haben, aufeinander abgestimmt, und es ist schwer zu überprüfen, ob zuverlässige und objektive Wachstumsfaktoren extrahiert wurden.¹¹⁴¹¹⁵ Auch die Manager in Entrepreneurial Studies und die mittelständischen Unternehmen, die im Bericht der Studiengruppe Mittelstand vorgestellt werden, sind in erster Linie bekannt.¹¹⁶ Eine der Schlussfolgerungen der Studiengruppe Mittelstand lautet, dass "starke mittelständische Unternehmen in ihrer Fähigkeit, Informationen zu verbreiten, herausragend sind". Dies liegt jedoch daran, dass es sich bei 11 der 12 als Beispiele genannten Unternehmen um BtoC-Unternehmen handelt, die Produkte und Dienstleistungen anbieten, die von Endverbrauchern genutzt werden, sich auf Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für eine große Zahl nicht näher bezeichneter Abnehmer konzentrieren und über verschiedene Medien allgemein bekannt sind, so dass es der Studiengruppe leicht fiel, sie als treffende Beispiele aufzugreifen. Es wird vermutet, dass dies darauf zurückzuführen ist, dass es der Studiengruppe leicht fiel, sie als genaues Fallbeispiel aufzugreifen. Dies wäre ein klares Synonym. Mittelständische Unternehmen sind überwiegend Anbieter von Investitionsgütern und nicht von Produkten und Dienstleistungen für Endverbraucher.

Die in der Betriebswirtschaft weit verbreiteten Methoden, sich an Unternehmen zu orientieren, die sich bereits einen Namen gemacht haben, oder an Managern, die spektakuläre Ergebnisse erzielt haben, führen nur zu einem Halo-Effekt, bei dem die verschiedenen Entscheidungen in einem positiven Licht erscheinen. Insbesondere die ausschließliche Konzentration auf leicht verständliche Erfolgsgeschichten aus der Vergangenheit erweckt die Illusion, dass das Unternehmen und seine Manager über große Fähigkeiten verfügen und dass viele ihrer Entscheidungen zu guten Ergebnissen geführt haben. Auch die in Kapitel 6 behandelten Fallstudien von Managern von Unternehmen, die die Kontrolle verloren haben, sind aufgrund der Vorabinformation, dass sie die Kontrolle verloren haben, vorbelastet, und

¹¹⁴ Die Studiengruppe für mittlere Unternehmen wurde 2014 unter der Schirmherrschaft von GE Capital mit Takehiko Isobe (Professor, Graduate School of Business Administration, Keio University) als Vorsitzendem, Chisato Tanida (Präsident, Tanita Corporation), Haruaki Deguchi (Vorsitzender und CEO, Lifenet Insurance Company) und Yasuo Hayashi (ehemaliger Generaldirektor, Small and Medium Enterprise Agency) gegründet. Nach drei Sitzungen wurde der Bericht "The Shape of Strong Medium-sized Enterprises" als pdf-Datei auf der Website des Mittelstandsforums (<http://midmarketforum.org/>) veröffentlicht (die Website selbst existiert nicht).

¹¹⁵ Bei den 12 Fallstudien handelt es sich um Tanita Corporation, Lifenet Insurance Company, Chuo Taxi, A-Z (Makio Co., Ltd.), Yamamoto Kogaku, Eagle Bus, Andersen, Rokkatei Seika, Airwave, Hard Rock Industry, Ina Food Industries und Suruga Bank. Sieben der 12 Unternehmen wurden auf der Grundlage von Interviews ausgewählt, die in der Zeitschrift "Kigyo Keiei" des Instituts für Unternehmensmanagement unter der Leitung von Takehiko Isobe (Geberorganisation: Suruga Bank Ltd.) veröffentlicht wurden.

¹¹⁶ Bericht der Studiengruppe Mittelständische Unternehmen (2014), S. 78.

die meisten ihrer Entscheidungen werden als Fehler angesehen. Ohne einen Vergleich mit den etablierten Unternehmen ist es unmöglich festzustellen, ob sie wirklich die Kontrolle über das Management verloren haben, weil sie es waren.

Als Methodik in der Betriebswirtschaftslehre ist es unvermeidlich, dass die Beurteilungen des Managements oft auf Leistung, auf der Geschicklichkeit des Managerurteils und auf den Fähigkeiten des Managements beruhen. Da Forscher die Urteile von Managern interpretieren, kann es keine Analyse ohne Voreingenommenheit geben, aber wir möchten nach Möglichkeiten suchen, diese Voreingenommenheit zu minimieren. Für die Analyse der Unternehmen in der in diesem Kapitel besprochenen Datenbank erscheint es zum Beispiel sinnvoll, die Manager von Unternehmen, die gewachsen sind, mit denen zu vergleichen, die in der Vergangenheit zur gleichen Zeit auf dem gleichen Niveau waren, mit denen, die ihre Größe beibehalten haben, und mit denen, die die Kontrolle über das Management verloren haben. Streng genommen wäre es ideal, wenn eine Untersuchung durchgeführt werden könnte, die ein detailliertes Bild des Verhaltens von Managern von einem bestimmten Zeitpunkt bis zur Gegenwart liefert. In der Praxis ist eine solche Untersuchung jedoch nicht durchgeführt worden.¹¹⁷ Außerdem ist es fast unmöglich, Manager ausfindig zu machen und zu kontaktieren, die in der Vergangenheit Unternehmen in den Ruin getrieben haben, und sie zu bitten, ihr damaliges Verhalten zu reflektieren und eine genaue Darstellung ihrer Handlungen zu erhalten. Letztlich werden nur Manager von neu notierten oder schnell wachsenden Unternehmen untersucht. Dies macht es unmöglich, das Verhalten von Managern, die gewachsen sind, mit dem von Managern im Allgemeinen und Managern, die die Kontrolle verloren haben, zu vergleichen und zwischen den wirklichen Wachstumsfaktoren und dem Managementverhalten zu unterscheiden, das sowohl den wachsenden Unternehmen als auch denen im Allgemeinen und den gescheiterten Unternehmen gemeinsam ist.

Wie können also die Grenzen dieser Methodik überwunden werden? Eine Möglichkeit besteht darin, jetzt mit Erhebungen zu beginnen, die das Verhalten von Managern genau beobachten und die Ursachen für etwaige Leistungsunterschiede in fünf oder zehn Jahren analysieren. Dies ist eine langfristige Feldforschung. Es gibt so viele Schriften über berühmte

¹¹⁷ Shimizu Ryuun (1985) befragte in Zusammenarbeit mit Teikoku Databank 174 KMU, die in Konkurs gegangen waren, "indem er die ehemaligen Manager selbst aufsuchte oder Beamte von Finanzinstituten, Händler und andere Personen befragte, die in engem Kontakt mit ihnen standen und ihren Konkurs miterlebt hatten". Um die Ursachen des Konkurses aufzuzeigen, vergleicht die Studie das Unternehmen auch mit 149 gewöhnlichen KMU in derselben Region, in derselben Branche und von derselben Größe. Analysis of Structural Factors in Small and Medium Enterprise Bankruptcy: Focusing on a Survey of 174 Bankrupt Small and Medium Enterprises, Mita Journal of Commerce, Vol. 28, No. 2.

zeitgenössische Manager, dass es wieder einmal nicht nötig zu sein scheint, dass unternehmerische Forscher Interviews und Untersuchungen durchführen. Wenn erfahrene und versierte Forscher sie jedoch aus ihrer eigenen Perspektive analysieren wollen, sollten sie erneut Nachforschungen über sie anstellen und Ideen und Worte herausarbeiten, die sich von anderen Quellen unterscheiden. Auch Manager, die es zu Berühmtheit gebracht haben, müssen zuvor verschiedene Dinge unter verschiedenen Zwängen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ausprobiert, mit dem Personal- und Finanzmanagement gekämpft, unverzeihliche Misserfolge und bittere Erfahrungen gemacht und Entscheidungen in letzter Minute getroffen haben, wobei sie manchmal in einer Weise handelten, die mit dem gesellschaftlichen Konsens der Zeit nicht vereinbar war. In den Sekundärquellen werden die wahren Gefühle der Manager hinter Rhetorik versteckt, und ihre Ängste werden von späteren Erfolgsgeschichten übertönt. Ein frischer Wind ist nicht zu spüren. Wie in Kapitel 6 noch näher erläutert wird, ist dies das eigentliche Ziel unserer Interviews mit Managern der mittleren Laufbahn.

4-2 Vor- und Nachteile der verschiedenen Erhebungsmethoden

Als Forscher wollen wir Primärdaten erhalten. Es gibt mehrere Methoden zur Gewinnung von Primärdaten, darunter Fragebögen, Interviews und Vollkontakterhebungen, die alle ihre eigenen Vor- und Nachteile in Bezug auf Kosten, Stichprobengröße und Verzerrungen haben.

¹¹⁸Fragebogenerhebungen sind leistungsstark, wenn die Hypothese des Forschungsobjekts (Forschers) in Fragen umgewandelt wird und eine große Menge an Informationen in kurzer Zeit bei geringen Kosten gesammelt werden soll. Durch die statistische Aufbereitung dieser großen Datenmenge ist es möglich, allgemeine Trends aus verschiedenen Blickwinkeln zu beobachten, und durch die Zusammenführung mit Leistungsdaten ist es möglich, die

¹¹⁸ So führte unsere Forschungsgruppe beispielsweise eine Fragebogenerhebung bei mehr als 1.300 ehemaligen erst- und zweitgelisteten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit Hilfe eines postalischen Fragebogens durch. Ein großer Teil der tatsächlichen Kosten entfiel auf das Hin- und Rückporto, das sich auf etwa 200 Yen belief. Die Gesamtkosten für Druck, Umschläge usw. beliefen sich auf etwa 300 000 Yen. Die Rücklaufquote für unsere Umfrage lag bei etwa 20 %, so dass sich die Kosten, wenn man sie durch die Zahl der antwortenden Unternehmen teilt, auf etwa 1 200 Yen pro Unternehmen belaufen. Die gesamte Arbeit wurde von allen Mitgliedern der Gruppe erledigt, einschließlich der Vorbereitung und des Drucks der Umfrageformulare, der Vorbereitung und des Aufklebens von Adressaufklebern, des Aufklebens von Briefmarken, des Faltens und Einpackens der Anforderungsformulare und Fragebögen, des Versands, des Einsammelns, des Eintragens und der Auszählung. Bei einer Fremdvergabe wären die Kosten noch höher gewesen. Hirokuni Tokawa, Tadamasa Imaguchi, Mikiki Aoki, Daisuke Okamoto, Kazuo Kobe, Kenya Endo, Sugio Bamba, Kato Lee, Fumiko Kurokawa, Zhonghe Han und Kaoru Shimizu (1995), "Questionnaire Survey on 'Management in an Unforeseen Environmental Age'", *Sanda Journal of Commerce*, Vol 38, No 3 und viele andere.

Determinanten der Unternehmensleistung zu analysieren. Andererseits kann, selbst wenn der Befragte (die Abteilung) in der Umfrage angegeben wird, nicht bestätigt werden, ob die Person (Abteilung), die den Fragebogen tatsächlich beantwortet hat, auch die angegebene Person (Abteilung) ist. Außerdem wird die Intention der Fragen der Forschungseinrichtung nicht immer genau an die Befragten weitergegeben, die Wortwahl hängt von der Kompetenz der Forschungseinrichtung und die Interpretation der Worte von der Kompetenz der Befragten ab. Wenn es Widersprüche oder Fragen in den Antworten gibt, können diese nicht ohne weiteres zurückgegeben werden.¹¹⁹ Die Umfrage-Items basieren auf den Hypothesen des Befragten, so dass neue Erkenntnisse, die von den Hypothesen abweichen, kaum möglich sind. Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen Einnahmen erzielen, indem sie sich von anderen Unternehmen abheben, aber Umfragen neigen dazu, differenziertes Verhalten als Ausreißer auszuschließen.¹²⁰ Die Zusammenführung von Umfragedaten mit aktuellen Leistungsdaten kann die direkte Beziehung zwischen Entscheidungsfindung und Leistung aufgrund der zeitlichen Verzögerung zwischen beiden nicht erklären.

¹¹⁹ Mikina (2006) kritisiert einmalige Fragebogenerhebungen als "one-shot surveys". Mishina, Kazuhiro (2006), "The Part and the Whole", *Field Research in Business Administration*, S.71, *Nihon Keizai Shimbun*, Shimizu, Ryuun (1985), stellt fest. Im Allgemeinen müssen bei Umfragen mit Fragebögen oder Forschern die Fragen in einer Sprache formuliert werden, die von der befragten Person oder dem Forscher leicht verstanden werden kann. Wenn die Sprache unverständlich ist, ist es unmöglich, korrekte Antworten zu erhalten. Werden die Antworten auf leicht verständliche Fragen tabellarisch erfasst und mit herkömmlichen statistischen Methoden ausgewertet, kann es zu mehrdeutigen Begriffen, einer Vermischung von weit gefassten und eng gefassten Begriffen oder sogar zu Überschneidungen kommen, was zu falschen Schlussfolgerungen führen kann. Um solche falschen Schlussfolgerungen zu vermeiden, können andererseits Fragen in akademischer und technischer Sprache mit präzisen Begriffsregeln formuliert werden, die von den Befragten oder Erhebungsbeauftragten möglicherweise nicht verstanden oder beantwortet werden. Daher wurde bei dieser Erhebung, an der eine große Zahl von Erhebungsbeauftragten beteiligt war, eine gewöhnliche Sprache verwendet, die sowohl für die Befragten als auch für die Erhebungsbeauftragten leicht zu verstehen war, und in der Analysephase wurde eine neue Methode angewandt, die sich von den herkömmlichen statistischen Methoden unterscheidet.

¹²⁰ Wir versuchten, die zeitliche Verzögerung zu beseitigen, und analysierten die Beziehung, indem wir die Daten aus der Fragebogenerhebung mit jährlichen Leistungsdaten aus einem bis fünf Jahren vor und nach dem Jahr, in dem der Fragebogen durchgeführt wurde, zusammenführten. Shimizu, K. (2005), "Verification of the causal relationship between corporate management and business performance: through analysis of questionnaire data from 2,048 companies in the manufacturing industry listed in the First and Second Sections and 10 years of business performance data", *Chiba University Economic Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 51-81 (2007). (2007) "The Relationship between Corporate Management and Business Performance: Through the Analysis of Questionnaire Data of 1,320 Companies in the First and Second Section Listed Manufacturing Industry and 11 Years of Performance Data", *Mita Journal of Commerce*, Vol.50, No.3, pp.295-311.

Im Vergleich zu Fragebögen sind Interviewerhebungen kostspieliger und zeitaufwändiger in der Informationsbeschaffung und stellen eine gewisse Belastung für den Befragten dar. Im Prinzip wird eine Befragung einer bestimmten Person nur einmal durchgeführt, und der Befragte konzentriert sich auf dieses eine Mal und spricht, ohne die wichtigsten Punkte auszulassen, und das Forschungsteam hört aufmerksam zu, um nichts auszulassen. Der geschichtliche Hintergrund eines jeden Unternehmens, die Bedingungen der Region, in der es angesiedelt ist, die Beziehung zwischen den Merkmalen der Branche, zu der es gehört, und dem betreffenden Unternehmen, die Beziehung zwischen seinen Produkten und Dienstleistungen und seinen Kunden, die wichtigsten Managementpunkte des Unternehmens und die internen Faktoren können als dreidimensionales Bild erfasst werden. Es gilt, aus diesen Faktoren das Wesentliche herauszufinden und neben den auf Hypothesen basierenden Standardfragen die wahren Gefühle der Befragten auf flexible Weise zu eruieren. Es ist sehr gut möglich, die Befragten zu konfrontieren und zu erfassen, was sie wirklich sagen wollen, was sie betonen wollen, ihre Ideen und Werte, nicht nur durch ihre Worte, sondern auch durch ihre Mimik, den Tonfall der Stimme, die Mund- und Augenbewegungen, die Körpergesten und die Kleidung. Umfrageakteure können die Befragten zwar ausfindig machen, aber in Wirklichkeit können sie nur dann antworten, wenn sie es wirklich wollen und wenn sie positiv eingestellt sind. Es gibt eine Voreingenommenheit gegenüber Personen, die gut sind, die viel zu sagen haben, die gut sprechen können, die es gewohnt sind, zu sprechen, oder die dienstleistungsorientiert sind, usw., was es angenehm macht, ihnen zuzuhören, aber die Informationen, die sie erhalten können, verzerrt.

Vollkontaktumfragen sind sehr kostspielig und zeitaufwändig, und die Zahl der Befragten (Unternehmen), die sie zulassen, ist äußerst begrenzt. Wenn man Manager bei Management-Sitzungen beobachten kann, an Schulungen teilnimmt und Zugang zu normalen Mitarbeitern in der Fabrik hat, kann man jeden einzelnen Schritt des untersuchten Unternehmens kennenlernen, einschließlich seiner Führungsstruktur, wie Entscheidungen getroffen werden, die neuesten Chancen, Herausforderungen, Strategien, Ziele, das Verhalten der Mitarbeiter, Aussagen, Begeisterung, Emotionen und Kompetenzen, die vertrauliche Informationen über das Unternehmen enthalten. Sie kann selbst den dichtesten Informationen auf den Grund gehen. Sie ermöglicht es uns, pfadabhängige, widersprüchliche, organische, dreidimensionale und fließende Aktivitäten zu verstehen, die in einem einigermaßen gut gezeichneten Managementtext nicht offengelegt werden können. Natürlich gibt es eine Fülle von Informationen zu gewinnen, aber die Vertraulichkeit schränkt die Informationen ein, die als Forschung präsentiert werden können, und die geringe Stichprobengröße macht es schwierig, zu verallgemeinern.

Welche der oben genannten Methoden angewandt wird, hängt von den Forschungszielen

ab. Wir erforschen die Wachstumsfaktoren von mittelständischen Unternehmen. Ist das externe Umfeld des Unternehmens ausschlaggebend für die Wachstumsfaktoren, oder sind interne Faktoren wie Organisationsmanagement und technologische Entwicklung von Bedeutung? Und was sind die entscheidenden internen Faktoren? Gibt es Unterschiede zu größeren Unternehmen? Um die externen Faktoren zu untersuchen, kann es notwendig sein, zu prüfen, wie es mittelständischen Unternehmen in der Vergangenheit heute geht, und zu untersuchen, ob sich das externe Umfeld verändert hat oder nicht, ob es groß oder klein ist, ob es sich um einen Zeitraum oder um eine Branche handelt. Um die internen Faktoren zu untersuchen, müsste eine kohärente Datenmenge erhoben werden, und um die Unterschiede zu Großunternehmen zu untersuchen, müsste dieselbe Methodik gleichzeitig auf mittlere und große Unternehmen angewendet werden.

4-3 Heutige Unternehmen, die in der Vergangenheit mittelständische Unternehmen waren

In diesem Kapitel wird die Zahl der Beschäftigten der mittelständischen Unternehmen in der Datenbank in der Vergangenheit mit der Zahl der Beschäftigten in der Gegenwart verglichen und festgestellt, ob die mittelständischen Unternehmen entsprechend der Zunahme oder Abnahme der Zahl der Beschäftigten gewachsen oder zurückgegangen sind. Es wird versucht, die Merkmale des Wachstums und des Rückgangs nach Wirtschaftszweigen zu erfassen. Da jedoch nur Daten über die Zahl der Beschäftigten zu zwei Zeitpunkten vorliegen - zum Zeitpunkt der Erstellung der Datenbank und zum jetzigen Zeitpunkt - und die Zahl der Beschäftigten sowie die Geschichte und der Hintergrund der einzelnen Unternehmen nicht bekannt sind, handelt es sich lediglich um eine Aussage über die Fakten. Die folgenden vier Datenbanken wurden verwendet. (1) Die 158 Unternehmen, die von Nakamura in seinen Büchern "The Theory of Medium-sized Enterprises" und "The New Theory of Medium-sized Enterprises" erwähnt werden. Vom Zeitpunkt der Veröffentlichung bis 2021 sind zwischen 40 und 60 Jahre vergangen. ¹²¹(ii) 136 mittelgroße Unternehmen (ohne Duplikate und Unternehmen mit damals mehr als 2.000 Beschäftigten), die am Ende jedes der drei Teile der Trilogie vorgestellt werden und die vom Small and Medium Enterprise Centre der Industrial Bank of Japan untersucht und analysiert wurden. Vierzig Jahre sind seit

¹²¹ Beide herausgegeben vom Small and Medium Enterprise Centre, Industrial Bank of Japan (1977), Product Development of Medium-sized Enterprises: Investigating the Success Factors of 67 Companies, Diamond, (1978), Human Resource Development of Medium-sized Enterprises: Case Studies of 66 Successful Companies. (1979) "Customer Creation in Medium-sized Enterprises - Practical Reports of 69 Companies", Diamond, (1979) "Customer Creation in Medium-sized Enterprises - Practical Reports of 69 Companies", Diamond.

der Veröffentlichung dieser Daten vergangen. ¹²² (iii) 625 Unternehmen mit 250-2.000 Beschäftigten, die in der Nihon Keizai Shimbun (1995) Kaisha Sokan Unlisted Company Edition 1994, in den Bereichen Maschinenbau, Elektrogeräte, Transportgeräte, Präzisionsgeräte, Lebensmittel, Textilien, Chemikalien, Arzneimittel und Einzelhandel aufgeführt sind. Diese sind vom Zeitpunkt der Veröffentlichung bis heute 30 Jahre alt. (iii) Von den befragten mittelständischen Unternehmen waren 96 seit mehr als 20 Jahren in Betrieb und hatten zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 250 und 2.000 Beschäftigte.

Die Recherchemethode umfasst eine Internetrecherche nach den Namen der mittelgroßen Unternehmen in der Datenbank, die jüngste Zahl der Beschäftigten auf der offiziellen Website des Unternehmens oder die Zahl der Beschäftigten aus dem Geschäftsbericht sowie die Angabe, ob das Unternehmen zu einem großen Unternehmen gewachsen, ein mittelgroßes Unternehmen geblieben oder zu einem kleinen oder mittelgroßen Unternehmen zurückgegangen ist. Wenn der Name des Unternehmens ab 2021 neu ist, wird davon ausgegangen, dass die früheren Eigentümer zumindest die Kontrolle über das Unternehmen verloren haben. Wenn die offizielle Website ab 2021 nicht mehr unter dem alten Firmennamen zu finden ist, auch wenn das Unternehmen einen neuen Namen hat, kann daraus geschlossen werden, dass mit dem Unternehmen etwas nicht in Ordnung war, und es wird angenommen, dass das Unternehmen auch die Verwaltungsrechte verloren hat.

In **Abbildung 4.1** sind die Veränderungen zwischen der damaligen und der aktuellen Zahl der Beschäftigten in allen Datenbanken zusammengefasst. Dieses Diagramm besteht im Wesentlichen aus einer einzigen horizontalen Säule (100%). Beispielsweise zeigt (i) Nakamura (Shu), dass es in der Elektrogeräteindustrie 34 mittelgroße Unternehmen gab, von denen drei (8,8 %) ab 2021 die Kontrolle verloren hatten, zwei (5,9 %) zu KMU geworden waren, sieben (20,6 %) ihren Status als mittelgroße Unternehmen beibehalten hatten und 22 (64,7 %) zu Großunternehmen geworden waren. Es überrascht nicht, dass die Unternehmen in (iv), deren ursprüngliche Datenbank vor 10-15 Jahren erstellt wurde, keine so große Veränderung in der Zahl der Beschäftigten erfahren haben. Bei den Unternehmen in (i), deren Gründung 60 Jahre zurückliegt, ist dagegen eine deutliche Polarisierung zwischen den Unternehmen, die groß geworden sind, und den Unternehmen, die die Kontrolle über die Geschäftsführung verloren haben, festzustellen.

<Abbildung einfügen> **Abbildung 4-1:** Veränderung der Anzahl der Beschäftigten in jeder Datenbank

Anmerkung: Branchen mit einer geringen Anzahl von Unternehmen sind nicht berücksichtigt.

¹²² Nihon Keizai Shimbun (1995), Kaisha Sokan: Unlisted Company Edition 1994.

Die Gesamtzahl der Unternehmen entspricht nicht der Gesamtzahl der Unternehmen im Jahr 2021, da einige Unternehmen im Jahr 2021 noch nicht bekannt sind.

4-4 Überlegungen aus der Datenbank

Nach dem Zweiten Weltkrieg führten japanische Unternehmen Technologien aus Europa und den USA ein und verzeichneten ein beträchtliches Wachstum, das vor allem durch die Exporte großer Unternehmen vorangetrieben wurde, und Japans einzigartiges Managementsystem, das so genannte japanische Management, erregte weltweit Aufmerksamkeit in der Managementlehre. Das Wirtschaftswachstum und das Managementsystem wurden jedoch nicht allein durch die Bemühungen der japanischen Regierung und der Unternehmen herbeigeführt. Vom Koreakrieg 1950 bis zum Einmarsch Russlands in die Ukraine 2022 waren die USA die wichtigste treibende Kraft hinter dem wirtschaftlichen und politischen Erfolg Japans. Vom Koreakrieg 1950 bis zur russischen Invasion in der Ukraine im Jahr 2022 hat sich die Art des amerikanischen Schutzsystems für die japanische Regierung und die japanischen Unternehmen nicht geändert.

Gleichzeitig verfolgte China, das dem kommunistischen und sozialistischen Lager angehörte, eine Politik der Reformen und der offenen Tür und nahm aktiv Investitionen und Technologie aus dem Ausland an. Japanische Unternehmen verlagerten ihre Fabriken, vor allem in der Textil- und Elektroindustrie, unter anderem wegen der steigenden Arbeitskosten im Lande nach Südostasien und dann nach China. In den 1990er Jahren wurde Chinas wirtschaftlicher und politischer Aufstieg immer deutlicher, und Japan hatte in den 30 Jahren seit dem Platzen seiner Blasenwirtschaft Schwierigkeiten, sich über Wasser zu halten. Vor dem Hintergrund zahlreicher Herausforderungen, darunter der Ölschock, das Plaza-Abkommen, das Platzen der Blasenwirtschaft, der Lehman-Schock, das große Erdbeben und der Atomunfall in Ostjapan sowie die weltweite Coronavirus-Epidemie, prüfen wir, wie es den in den einzelnen Datenbanken aufgeführten mittelständischen Unternehmen heute geht.

Datenbank (1).

Nakamura (H.) hat in seinen Arbeiten zwischen 1964 und etwa 1980 die Namen von 158 Unternehmen aufgelistet, die sich schnell zu einem mittelständischen Unternehmen entwickelt haben, um das neue Konzept des mittelständischen Unternehmens besser zu verstehen. Davon bestehen im August 2021 noch 110 (69,6 %), während 48 (30,4 %) entweder in anderen Unternehmen aufgegangen sind, in Konkurs gegangen sind oder aufgehört haben zu existieren und ihre Managementrechte verloren haben. 128 der 158 Unternehmen sind in dem Werk mit ihrem Kapital und der Anzahl der Beschäftigten zu diesem Zeitpunkt aufgeführt. Bei 33,3 % der Unternehmen hatte sich die Zahl der

Beschäftigten mehr als verdoppelt und bei 12 % hatte sich die Zahl der Beschäftigten mehr als verzehnfacht. Alle diese Unternehmen waren damals nur mittelständische Betriebe, heute sind sie globale Giganten, die jeder kennt.

Andererseits gingen in dem kurzen Zeitraum, in dem Nakamura (Shu) seine Studienreihe fortsetzte, 48 nicht existierende Unternehmen in Konkurs, während andere bis vor kurzem noch existierten. Nakamura (Shu) selbst stellte fest, dass die Unternehmen, die in kurzer Zeit in Konkurs gingen, dies nicht taten, weil das Konzept des mittelständischen Unternehmens gescheitert war, sondern weil die Manager der betreffenden Unternehmen schlechte Geschäftsentscheidungen getroffen hatten. In Bezug auf den Ratenzahlungshändler Midoriya wies er darauf hin, dass die Faktoren, die ihn zu einem mittelständischen Unternehmen machten, die niedrigeren Einkaufskosten, der Einkauf im Namen anderer Einzelhändler und die Sicherung fester Kunden waren, der Grund für seinen Konkurs jedoch darin lag, dass er "mit seiner Ladeneröffnungspolitik gescheitert war und den Trend zu größeren Geschäften verpasst hatte, indem er kleine und mittelgroße Geschäfte an dezentralen Standorten eröffnete".¹²³ Er betont, dass der Konkurrent Marui sich von einem mittelgroßen Unternehmen zu einem Großunternehmen entwickelt, das sich auf "eine Politik der Konzentration von Ladeneröffnungen im Großraum Tokio, ein striktes Festhalten an erstklassigen Produkten, die Rationalisierung des Vertragsinkassos durch die Einführung von Computern und die Entwicklung interner Humanressourcen auf der Grundlage einer Leistungsgesellschaft" stützt. In Bezug auf das Kohlebergbauunternehmen Chung Hing Mining führt der Bericht dies auf die Uneinigkeit des Managements hinsichtlich der Diversifizierung und der Frage zurück, ob man sich auf die Kohle stützen oder sich von ihr lösen sollte. Von diesem Zeitpunkt an erkannten alle, dass sich die Branche im Niedergang befand, und während das Unternehmen umfangreiche Investitionen zur Einsparung von Arbeitskräften im Kohlebergbau tätigte, investierte es die Gewinne aus dem Kohlebergbau in die Gründung von mehr als 20 Unternehmen, ohne Dividenden an die Aktionäre auszuschütten. Im Hinblick auf die Erhaltung von Arbeitsplätzen und die Förderung der regionalen Entwicklung war dies wahrscheinlich die richtige Geschäftsentscheidung.¹²⁴ Chukoh Mining ging jedoch in Konkurs, bevor die Gewinne aus dem neuen Geschäft erzielt werden konnten.

Nach Wirtschaftszweigen aufgeschlüsselt sind 22 der 34 Unternehmen der Elektroindustrie (64,7 %), die von Nakamura (Shu) am häufigsten genannt werden, zu Großunternehmen herangewachsen, sieben bestehen noch als mittelgroße Unternehmen und nur drei haben die

¹²³ Nakamura, Shuichiro (1990) S.289

¹²⁴ Alle diversifizierten Unternehmen scheiterten, aber das einzige Unternehmen, das überlebte, war Chukoh Chemical Industries Ltd, ein mittelständisches Unternehmen.

Managementkontrolle verloren. Im Maschinenbau sind von den 17 Unternehmen vier zu Großunternehmen herangewachsen, vier sind mittelgroße Unternehmen geblieben, sieben wurden zu kleinen und mittleren Unternehmen, zwei haben ihre Managementrechte verloren und eines hat seine Managementrechte verloren. Im Fahrzeugbau wuchsen acht der 15 Unternehmen zu Großunternehmen heran, während sieben die Kontrolle verloren und keines als mittleres oder kleines Unternehmen verblieb. Bemerkenswert ist, dass 15 (78,9 %) der 19 Unternehmen des Einzelhandelssektors ihre Führungsrechte verloren. In allen Wirtschaftszweigen mit Ausnahme der chemischen Industrie änderten mehr Unternehmen ihre Größe zu großen oder kleinen Unternehmen oder verloren die Kontrolle über das Management als dass sie ihre Größe als mittlere Unternehmen beibehielten.

Datenbank (ii).

Die vom Zentrum für kleine und mittlere Unternehmen der japanischen Industriebank herausgegebene Trilogie wählte 620 Unternehmen aus, die Kunden der japanischen Industriebank waren, d.h. Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit Sitz in den Regionen Tokio, Kinki und Chubu und einer Kapitalisierung zwischen 50 Mio. Yen und 1 Mrd. Yen, und führte von Ende 1975 bis Anfang 1976 eine "Umfrage über die tatsächliche Situation der Produkt- und Technologieentwicklung" (Fragebogenerhebung) durch. Auf diese Umfrage gab es 412 gültige Antworten. Eine Zusammenfassung der Fragebogenerhebung und eine Übersicht über die rund 60 besuchten Unternehmen sind als Referenzmaterial am Ende jedes Bandes enthalten. Von den insgesamt 203 Unternehmen, die in den Endnoten aufgeführt sind, wurden 136 in die Datenbank aufgenommen, wobei Duplikate und Unternehmen mit damals mehr als 2.000 Beschäftigten ausgeschlossen wurden. Obwohl der Bericht keine Einzelheiten über die Methodik und den Umfang der Erhebungsbesuche enthält, wird davon ausgegangen, dass die Zielunternehmen zu 19 Maschinenbauunternehmen, 18 Einzelhandelsunternehmen, 15 Unternehmen der Elektroindustrie sowie zu einem breiten Spektrum von Branchen wie Lebensmittel, Metalle, Chemikalien und Textilien gehörten und daher gleichmäßig ausgewählt wurden.

Insgesamt blieben 62 (45,6 %) der 136 Unternehmen mittlere Unternehmen, 37 (27,2 %) wurden zu Großunternehmen und 27 (19,9 %) verloren die Kontrolle. Betrachtet man die Branchen mit höheren Zahlen, so wurden in der Elektroindustrie sechs (40,0%) zu Großunternehmen, während vier (26,7%) die Kontrolle verloren. Sieben (38,9 %) Einzelhändler wurden zu Großunternehmen, ein anderes Ergebnis als bei (i), wo 80 % der Unternehmen die Kontrolle über die Geschäftsführung verloren. Präzisionsgeräte, Textilien und Nahrungsmittel waren insofern bemerkenswert, als vier (50,0 %), fünf (45,5 %) bzw. sechs (42,9 %) Unternehmen die Kontrolle verloren. In allen anderen Branchen behielten die

Unternehmen ihren Status als mittelständische Unternehmen weitgehend bei.

Datenbank (iii).

Nihon Keizai Shimbun (1995) Kaisha Sokan: Unlisted Companies Edition 1994 (Unternehmensverzeichnis: Nicht börsennotierte Unternehmen, Ausgabe 1994) wird jährlich von Nikkei Research Inc. veröffentlicht, indem nicht börsennotierte Unternehmen mit einem Kapital von mindestens ¥ 30 Millionen und einem Umsatz von mindestens ¥ 500 Millionen nach ihrem letzten Kapital und ihren Jahresabschlüssen gefragt werden. Die Datenbank ist daher weniger willkürlich in ihrer Auswahl, umfassender und quantitativer. Die Zahl der mittelgroßen Unternehmen aus den Bereichen Maschinenbau, Nahrungsmittel, elektrische Ausrüstungen, Einzelhandel, Verkehrsmittel, Textilien, Chemikalien, Präzisionsinstrumente und Pharmazeutika betrug 1994 625.

Insgesamt wuchsen 67 (10,7 %) zu Großunternehmen heran, 283 (45,3 %) bestehen weiterhin als mittelgroße Unternehmen; 20,2 % bzw. 126 Unternehmen verloren ihre Verwaltungsrechte, und die größte Zahl von Unternehmen im Maschinenbausektor (133) wuchs zu Großunternehmen heran. Aufgeschlüsselt nach Wirtschaftszweigen wies der Maschinenbau die höchste Zahl von 133 Unternehmen auf, wobei 10 (7,5 %) der Unternehmen des Maschinenbaus zu Großunternehmen wurden und 64 (48,1 %), d. h. fast die Hälfte, als mittlere Unternehmen bestehen blieben. Nur 11 (8,3 %) der Unternehmen hatten auch die Kontrolle über das Management verloren. Mit anderen Worten: Der Maschinenbau hat überlebt, wenn auch in etwas kleinerem Umfang. Bei den Nahrungsmitteln gab es 100 Unternehmen, und hier war die Entwicklung ähnlich wie bei der Gesamtentwicklung. Bei den elektrischen Ausrüstungen gab es 94 Unternehmen, von denen 11 (11,7 %) zu größeren Unternehmen wurden, während 25 (26,6 %) die Kontrolle verloren. Dies ist zumindest ein signifikanter Unterschied zu den Ergebnissen in der Datenbank (1), wo zwei Drittel der gleichen Unternehmen der Elektroindustrie zu Großunternehmen wurden und weniger als 10 % die Kontrolle über das Management verloren. Vielmehr gibt es im Bereich der Präzisionsgeräte, auf den sich Nakamura (Shu) nicht konzentrierte, 33 mittelgroße Unternehmen, von denen sechs (18,2 %) zu Großunternehmen wurden. Die gleiche Anzahl von sechs Unternehmen hat jedoch die Kontrolle über das Management verloren. Im Fahrzeugbausektor gibt es 64 mittelgroße Unternehmen, von denen 80 % mit der Automobilindustrie verbunden sind: neun (14,1 %) haben sich zu Großunternehmen entwickelt und 15 (23,4 %) haben die Kontrolle verloren. Drei dieser Unternehmen gehörten zum Schiffbau.

Datenbank (iv)

Wir haben Führungskräfte mittlerer Unternehmen untersucht und noch zu beurteilende Führungskräfte mit aktiver Vertretungsbefugnis befragt; wir haben im Jahr 2000 mit der Befragung von Geschäftsführern mittlerer Unternehmen, vor allem im Maschinenbau, in der Elektrotechnik und im Transportwesen, begonnen und bis Dezember 2022 rund 240 Unternehmen befragt. Davon wurden 96 Unternehmen, die zwischen 2000 und 2011 befragt wurden und damals mittelständische Unternehmen waren, ausgewählt und mit der Anzahl der Beschäftigten 10-15 Jahre später verglichen. Aufgrund des kurzen Zeitraums von 15 Jahren seit der Erhebung befanden sich 60 Unternehmen (62,5 %) im Bereich der mittleren Unternehmen; 11 (11,5 %) sind zu Großunternehmen herangewachsen, während 12 (12,5 %) die Kontrolle verloren haben. Von den insgesamt 96 Unternehmen waren 25 elektrische Ausrüstungen, von denen sich sechs (24,0%) in kleinere Unternehmen zurückzogen und sieben (28,0%) die Kontrolle verloren. Der Rückgang bei den elektrischen Ausrüstungen war ausgeprägter als in den anderen Bereichen des Maschinenbaus und des Fahrzeugbaus. Eine detaillierte Analyse des einen Unternehmens im Sektor elektrische Ausrüstungen, das die Kontrolle verlor, wird in Kapitel 6 gegeben.

Wie oben beschrieben, sahen die mittleren Unternehmen 60, 40, 30 und 10 Jahre später ganz anders aus. Jeder Zeitraum hatte einen anderen Hintergrund, und die Merkmale der mittleren Unternehmen können je nach Zeitraum unterschiedlich gewesen sein. Möglicherweise unterschieden sich die detaillierten Umweltveränderungen je nach der Branche, der sie angehörten, auch wenn sie sich im gleichen makroökonomischen Umfeld befanden. Die mittelständischen Unternehmen des Maschinenbaus lieferten Investitionsgüter an Unternehmen aller Größenordnungen, während die meisten mittelständischen Unternehmen des Elektro- und Fahrzeugbaus Komponenten an große Fertigwarenhersteller lieferten.

(1) Zunächst wird auf die Unterschiede zwischen den Datenbanken eingegangen. Streng genommen sind die Datenbanken (1) und (2) sehr willkürlich, da die befragten Unternehmen Stichproben entnommen haben, die ihrer Meinung nach durch die Merkmale "schnelles Wachstum" bzw. "Produktentwicklung, Entwicklung der Humanressourcen und Kundengewinnung" gekennzeichnet sind. Im Gegensatz dazu gibt es in Datenbank (iii) überhaupt keine Willkür, und in Datenbank (iv) wurde die Willkür so weit wie möglich eliminiert. Hinzu kommt, dass in Datenbank (1) im Vergleich zu (2), (3) und (4) eine Polarisierung in Unternehmen, die zu Großunternehmen werden, und solche, die die Kontrolle durch das Management verlieren, zu beobachten ist. In den Datenbanken (ii), (iii) und (iv) behielten viele Unternehmen ihre Größe als mittlere Unternehmen bei. Es könnte sein, dass sie im Laufe der verschiedenen Umweltveränderungen ein gewisses Maß an

Geschick im Umgang mit diesen Veränderungen erworben haben, was zu einem entscheidenden Unterschied in den Ergebnissen führte. Oder es ist nicht bekannt, ob es Unterschiede in den Unternehmen selbst gab. Es ist auch möglich, dass verschiedene Branchen von Umstrukturierungen in der Industrie, entscheidenden technologischen Innovationen usw. unterschiedlich betroffen waren. Soweit möglich, werden wir versuchen, die angenommenen branchenspezifischen Trends zu schätzen, um die Ursachen für die einzelnen Unternehmen zu ermitteln.

(2) Der Maschinenbau ist anfällig für Veränderungen des gesamtwirtschaftlichen Umfelds und durchläuft traditionell mehrjährige Stagnationsphasen und weniger als ein Jahr andauernde Höhepunkte mit großen Schwankungen. Als Unternehmen neigt es dazu, sich zu behaupten, ohne nennenswert wachsen zu wollen. Von den Unternehmen des Maschinenbaus, die in (1) mittelständische Unternehmen waren, haben sich 40 % zu kleinen und mittleren Unternehmen verkleinert, während in (2), (3) und (4) 57,9 %, 48,1 % bzw. 80,0 % mittlere Unternehmen geblieben sind. Aufgrund der hohen Wertschöpfung ist es ihnen möglich, ihre Geschäftspartner vom Inland auf das Ausland auszuweiten und ihre inländischen Standorte zu nutzen, auch wenn Transportkosten anfallen. Natürlich sind einige ehemalige und mittlere Unternehmen zu Großunternehmen herangewachsen und haben sich im Ausland niedergelassen. Außerdem verfügt die Maschinenindustrie über ein breites Spektrum an Kunden und kann die Auswirkungen von Boom und Rezession in den einzelnen Branchen bis zu einem gewissen Grad auffangen.

(3) Elektrische Ausrüstungen sind viel anfälliger für das wirtschaftliche Umfeld und den schnellen technologischen Wandel als Maschinen. Für die Datenbank (1) und die anderen (2), (3) und (4) wurden unterschiedliche Ergebnisse erzielt. In (1) wird davon ausgegangen, dass 64,7 % der mittelgroßen Unternehmen, die in der Zeit des raschen Wirtschaftswachstums Teile und Materialien an die einheimischen Giganten geliefert haben, aufgrund des raschen Fortschritts der einheimischen Giganten zu Großunternehmen herangewachsen sind. In (ii), (iii) und (iv) verloren 26,7 %, 26,6 % und 28,0 % der Unternehmen, die sich zu mittleren Unternehmen entwickelten, aus denselben Gründen die Kontrolle. Die rasche technologische Innovation, der Aufstieg von Unternehmen aus Schwellenländern, die Expansion, der Niedergang und die Umstrukturierung großer Kundenunternehmen in Übersee, die Globalisierung der eigenen Produktionsbasis der mittelständischen Unternehmen, die Verlagerung von Halbleitern von Industriegütern zu Konsumgütern und die Veränderung ihrer Funktionen haben sowohl Unternehmen mit einer relativ schwachen technologischen Basis, die ihr Geschäft auf eine lohn- und arbeitsintensive Weise ausbauten, als auch technologisch hoch entwickelte Halbleiterunternehmen betroffen. Unternehmen, die mit der Halbleiterindustrie verbunden sind, waren wahrscheinlich

erheblich betroffen. Sie sind gegenüber US-Firmen und Unternehmen in Schwellenländern ins Hintertreffen geraten, weil sie aufgrund ihrer Unfähigkeit, große Investitionen zu tätigen, Verzögerungen bei der Entscheidungsfindung hinnehmen mussten.

(4) In den Datenbanken (2) und (3) wurden Textilprodukte für mittelgroße Unternehmen untersucht, die beide inzwischen rund 40 % ihrer Managementrechte verloren haben. ¹²⁵Im Jahreswirtschaftsbericht 1955 der Economic Planning Agency () heißt es, dass "Japan aus der Sicht der gesamten Welt immer noch ein wichtiger Textillieferant ist", aber auch, dass "es fast klar ist, dass Japans Dominanz bei den Textilexporten bald durch die der weniger entwickelten Länder ersetzt werden wird". Es wurde aber auch festgestellt, dass "es fast klar ist, dass Japans Dominanz bei den Textilexporten bald von den am wenigsten entwickelten Ländern abgelöst werden wird", und die Unternehmensleitung muss sich bewusst gewesen sein, dass strukturelle Veränderungen im Gange waren. ¹²⁶Morimoto (1979), der den historischen Hintergrund der japanischen Textilindustrie beschrieb, wies darauf hin, dass "es in Japan keine unabhängig konzipierten Methoden oder Einrichtungen gibt". Mit anderen Worten: Die japanische Textilindustrie führte aktiv Technologien aus dem Ausland ein, nutzte billige Arbeitskräfte wie weibliche und jugendliche Arbeitskräfte, um die Nachfrage während des Ersten und Zweiten Weltkriegs zu steigern, und florierte, aber in der darauffolgenden Anpassungsphase verfügte sie über übermäßige Produktionsanlagen und überschüssige Lagerbestände und musste warten, bis sich diese durch Kürzungen und Rationalisierungen als Reaktion auf den Preisverfall stabilisierten. Als Reaktion auf den Preisverfall warteten sie nur darauf, dass sich die Lage durch Kürzungen und Rationalisierungen stabilisierte. Die Branche als Ganzes scheint ohne technologische Entwicklung zurückgegangen zu sein.

(5) Im Fahrzeugbau waren die mittelständischen Unternehmen der Datenbank (i) in zwei Gruppen geteilt: diejenigen, die durch das Wachstum der Fahrzeughersteller im Laufe der Jahre zu Großunternehmen herangewachsen waren, und diejenigen, die durch die Kapitalbeteiligung der Fahrzeughersteller ihre Managementrechte verloren hatten. Die Fertigfahrzeughersteller wurden wiederholt umstrukturiert, und die auf der überlebenden Seite wuchsen und expandierten, während einige mittelständische Unternehmen, die Teile an sie geliefert hatten, ihre Größe zu Großunternehmen ausbauten. Gleichzeitig wurden die mittelständischen Unternehmen, die Teile an die übernommenen Fahrzeughersteller

¹²⁵ Economic Planning Agency (1955), Jahreswirtschaftsbericht 1955, <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je55/wp-je55-020106.html>, abgerufen im Oktober 2021.

¹²⁶ Morimoto, S. (1979) "The Progress and Prospects of the 100 Years of the Textile Industry in Japan", Journal of the Textile Society of Japan, Vol. 35, No. 11 pp. 350-354 The Textile Society of Japan

geliefert hatten, eliminiert. Und selbst diejenigen, die überlebten, wurden mitunter von den fertigen Fahrzeugherstellern übernommen, weil sie nicht in der Lage waren, ihr gestiegenes Produktionsvolumen entsprechend zu verwalten, zu kontrollieren oder zu investieren. In jedem Fall ist festzustellen, dass die mittelständischen Unternehmen der Fahrzeugindustrie, deren Hauptgeschäft die Lieferung von Komponenten ist, in hohem Maße von der Technologie eines bestimmten Fahrzeugherstellers abhängig sind.

(6) Die Tatsache, dass 14 der 19 Einzelhändler in der Datenbank (i) ihre Managementrechte verloren haben, deutet darauf hin, dass mittelgroße Einzelhändler zwar durch die einzigartigen Ideen ihrer Manager vorübergehend Wohlstand aufbauen können, dass sie aber kaum in der Lage sind, systematisch genügend Technologie und Know-how zu akkumulieren, um langfristig zu überleben, und dass sie leicht von Wettbewerbern imitiert werden können. . Als Reaktion auf die Verbreitung von Privatautos und des Internets, die Entwicklung der Straßen- und Telekommunikationsinfrastruktur, die Logistik, die sich ändernden Lebensgewohnheiten der Verbraucher, die demografische Entwicklung und die Investitionen in Zahlungssysteme mussten sie sich möglicherweise entscheiden, ob sie mit quantitativer Expansion reagieren oder durch Differenzierung überleben wollten.

②(7) Bei den Präzisionsinstrumenten in der Datenbank verlor die Hälfte der Unternehmen ihre Verwaltungsrechte. ③Im Gegensatz dazu blieb die Hälfte der Unternehmen in mittelständischen Unternehmen, und es gab kaum einen Unterschied in den Anteilen zwischen ihnen und anderen Branchen. Während die Entwicklung von Halbleitern und das Aufkommen neuer Produkte wie Smartphones erhebliche Auswirkungen auf die Kamerahersteller hatte, die zu den starken Bereichen der Präzisionsgeräte gehörten, kann man interpretieren, dass einige mittelständische Unternehmen im Einklang mit der Entwicklung von Halbleitern und Smartphones wuchsen.

②(8) 33,3 % und 42,9 % verloren die Kontrolle über die Verwaltung in den Datenbanken (i) bzw. Lebensmittel. ③Keine Abweichungen vom Gesamttrend wurden festgestellt in ①②In den Datenbanken (i) und (ii) wurden viele Unternehmen im Bereich Brot, Kuchen und Schinken genannt, die aufgrund der veränderten japanischen Ernährungsgewohnheiten entstanden sind, doch war die Zahl der Unternehmen im Verhältnis zur Marktgröße groß, was darauf schließen lässt, dass sie ausgeschieden sind. ③Dazu gehörten auch mittelgroße Unternehmen in den Bereichen Getränke und traditionelle japanische Lebensmittel (Süßwaren und Brauereien), die sie auch heute noch betreiben.

In den Sektoren elektrische Ausrüstungen und Fahrzeuge sowie im Einzelhandel kommt es häufig zu Skaleneffekten. Infolgedessen kommt es täglich zu Umstrukturierungen in der Branche. Darüber hinaus vollzieht sich der technologische Wandel bei elektrischen Geräten und Präzisionsgeräten schnell und in erheblichem Umfang, so dass ständig neue Akteure

auftauchen und wieder verschwinden. Der Fahrzeugbau erlebte bis in die 2010er Jahre keinen größeren technologischen Wandel, aber seit Ende der 2010er Jahre ist eine deutliche Verlagerung hin zu Elektronik und Elektrifizierung zu beobachten. Im Vergleich dazu ist der Maschinenbau leichter zu differenzieren, so dass die Anreize für eine Expansion in größerem Maßstab geringer sein dürften. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen innerhalb der einzelnen Branchen können so interpretiert werden, dass ein Unternehmen, dessen Initiativen mit der Richtung des Umweltwandels übereinstimmen, in der Lage ist, mit dem Strom zu schwimmen und zu wachsen, während es sich in einer schwierigen Situation befindet, wenn seine Initiativen nicht mit der Richtung des Umweltwandels übereinstimmen. Die einzige Möglichkeit für einzelne Unternehmen zu überleben besteht darin, dass das Management nicht nur die Veränderungen in der Technologie, den Bedürfnissen der Käufer und den Trends der Wettbewerber kennt, sondern auch die Fähigkeiten und Energien des Unternehmens auf das sich verändernde Ziel ausrichtet und es mitzieht und vorantreibt. Aus der bisherigen Analyse in diesem Kapitel lässt sich zumindest nicht ableiten, ob das Wachstum oder der Niedergang mittelständischer Unternehmen auf gute oder schlechte Managemententscheidungen, auf Unterschiede in der organisatorischen Leistungsfähigkeit, auf eine Kombination von Zufällen, die nicht auf eigene Anstrengungen zurückzuführen sind, oder auf irgendetwas davon oder auf eine Kombination davon zurückzuführen ist.

4-5 Quantitatives und qualitatives Wachstum

Im Rahmen der Erhebung konnte nicht bestätigt werden, ob die Zahl der Beschäftigten auf den offiziellen Websites der Unternehmen korrekt ist. Einige Unternehmen, die in ihren Jahresberichten nachweisbar sind, haben Teilzeitbeschäftigte auf Acht-Stunden-Basis erfasst und mit den regulär Beschäftigten kombiniert. Bei einigen nicht börsennotierten Unternehmen ist nicht klar, ob Teilzeitbeschäftigte, Zeitarbeiter, Mitarbeiter von Auslandsniederlassungen usw. einbezogen sind oder nicht, und ob sie konsolidiert oder nicht konsolidiert sind. Auch waren die Zahlen in den ursprünglichen Datenbanken (1) und (2) zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Arbeiten nicht bestätigt. Obwohl wir versucht haben, so genau wie möglich zu sein, schließen wir nicht aus, dass es Fehler oder Auslassungen gibt. Es ist auch möglich, dass der Rückgang der Beschäftigtenzahl nicht nur auf ein Versagen des Managements zurückzuführen ist, sondern auch auf Bemühungen zur Einsparung von Arbeitskräften, den Rückzug aus der inländischen Produktion oder die Umstellung auf eine Produktion in Übersee. ¹²⁷Vielmehr expandierte das Unternehmen selbst, so dass einige KMU in ihren ausländischen Produktionsbetrieben dauerhaft mehr als 10.000 Personen

¹²⁷ Dieses Unternehmen war zum Zeitpunkt unserer Recherche ein mittelständisches Unternehmen, ging aber später im Jahr in Konkurs.

beschäftigten.

Mittelständische Unternehmen waren in der Vergangenheit und werden auch in Zukunft keine mittelständischen Unternehmen sein. Einige sind zu Großunternehmen herangewachsen, während andere auf die Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen geschrumpft sind. Einige wurden aufgekauft oder sind verschwunden. Wir haben bisher den Begriff "Wachstum" verwendet, ohne ihn näher zu untersuchen, aber wenn wir uns mit Wachstum und Regression befassen, stellen wir fest, dass sich Wachstum nicht nur auf quantitatives Wachstum, sondern auch auf qualitatives Wachstum bezieht. In unserer Studie ist der Mittelstand ein quantitativer Begriff und beinhaltet keine qualitative Bedeutung.

Quantitatives Wachstum bezeichnet einen Zustand, in dem **der Umsatz, der Gewinn, das Kapital, die Zahl der Beschäftigten und andere objektive Zahlen eines Unternehmens steigen, unabhängig davon, ob es Veränderungen im Umfeld gibt oder nicht**. Der Prozess wird nicht in Frage gestellt, nur die Ergebnisse werden bewertet. Da es in Zahlen ausgedrückt wird, ist es für jedermann leicht zu verstehen und erleichtert den Vergleich mit der Vergangenheit des Unternehmens, den Wettbewerbern usw. und ist sehr nützlich für die Bewertung der Leistung von Organisationen und Einzelpersonen. Darüber hinaus steht das quantitative Wachstum oft in direktem Zusammenhang mit der Freude der Mitglieder und kann, wenn es in eines der Kriterien für die Personalbeurteilung aufgenommen wird, wirksam zur Motivation der Mitarbeiter beitragen. Wenn die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter mit der Umsatz- und Gewinnsteigerung zufrieden sind, ist es nicht notwendig, dass eine dritte Partei die Vor- und Nachteile der Ergebnisse bewertet.

Andererseits ist es schädlich, ein quantitatives Wachstum anzustreben und mit dem Erreichten so zufrieden zu sein, dass man sich darauf verlässt, dass sich die Bedürfnisse, die Technologie und das Wettbewerbsumfeld nicht ändern, und kleine Veränderungen oder Anzeichen, die zu größeren Veränderungen in der Zukunft führen könnten, nicht bemerkt oder absichtlich ignoriert. In einigen Fällen verlangen die Lieferanten eine Erhöhung des Volumens, die nicht abgelehnt werden kann. Wenn von den Lieferanten strikt verlangt wird, dass sie sich an die bestehenden Praktiken halten und keine Änderungen an einmal beschlossenen Spezifikationen, Materialien und Produktionsmethoden zulassen, und wenn das Unternehmen auf diese Weise quantitativ wachsen kann, verstärkt dies unweigerlich das Bewusstsein, den Status quo beizubehalten, und macht es schwierig, neue Ideen zu entwickeln. Wenn das Unternehmen außerdem von der Idee besessen ist, dass höhere Zahlen eine gute Sache sind, wird das Erreichen numerischer Ziele zu einem Selbstzweck, und das Unternehmen kann in eine Situation geraten, in der es seine Ziele als erreicht ansieht, indem es am Ende des Zeitraums zu einem reduzierten Preis verkauft oder vorgibt, an die

Verkaufsgesellschaft in seinen Büchern verkauft zu haben. Natürlich werden die Gewinnspannen sinken und der Umsatz wird zu Beginn des nächsten Geschäftsjahres zurückgehen. Das wesentliche Argument, warum das Ziel nicht erreicht wurde, wird nicht angeführt. Die Krise im Unternehmen wird vertuscht, als ob sie sich von selbst gelöst hätte.

Vorübergehendes schnelles Wachstum führt zu Größenvorteilen, und neue Räumlichkeiten und Ausrüstungen sind eine unbedingte Freude. Dritte werden aufmerksam, um die Gründe für das schnelle Wachstum herauszufinden, und freuen sich, weil es noch mehr öffentliche Aufmerksamkeit erregt, was sie dazu veranlasst, noch mehr Ressourcen und Energie für die Expansion aufzuwenden, was nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das Management desillusioniert. Unerfahrene Manager können die unternehmensweiten Herausforderungen, die quantitatives Wachstum mit sich bringt, tolerieren oder übersehen (mehr Manager mit unterstellten Mitarbeitern ohne verbesserte Kompetenzen, chronischer Arbeitskräftemangel, Einstellung von Trittbrettfahrern, verringerte Kommunikation, verstärkte Sektionalisierung, mangelnde Koordination, gedämpftes Krisenbewusstsein, verstärkter Stolz), was in Verbindung mit der Geschwindigkeit, mit der sich die Käufer langweilen, zu einem Vertrauensverlust führen kann. In Verbindung mit der Geschwindigkeit, mit der die Käufer sich langweilen, machen sie weiter, ohne sich der Möglichkeit bewusst zu sein, dass sie auch das Vertrauen verlieren.

Was also ist qualitatives Wachstum? ¹²⁸Penrose (2010) bezieht sich, wenn auch indirekt, auf qualitatives Wachstum, indem er erklärt, dass mit zunehmender Größe die Effizienz durch eine bessere Anpassung des Managements an die Größe der Aufgabe aufrechterhalten werden kann, einschließlich "dezentralisiertes Management, Kontrolle der Operationen durch Haushalts- und Buchführungsmethoden und umfassende Einführung von Maschinen für das Management". ¹²⁹Das Wachstumsmodell von Greiner besagt auch, dass ein Unternehmen mit zunehmender Größe und im Laufe der Zeit abwechselnd Wachstums- und Krisenphasen durchläuft, die es überwinden kann, um in eine neue Phase einzutreten. In den Studien über kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wurde schon recht früh auf die "Qualität" hingewiesen: . ¹³⁰Suematsu (1961) stellt beispielsweise fest, dass "Veränderungen der Unternehmensgröße nicht ohne Veränderungen der Qualität realisiert werden können". Er stellte dann fest, dass "wachsende Unternehmen Unternehmen sind (ausgelassen), die ihre Größe vergrößern, indem sie Managementaktivitäten durchführen, die ihrem jeweiligen

¹²⁸ Penrose, Edith T. (1980) *The theory of the growth of the firm*, Oxford : Blackwell S.204 (Penrose, Chikage Hidaka, trans. (2010) *Theory of corporate growth*, Diamond, S.284)

¹²⁹ Greiner, Larry E. (1972) *Evolution und Revolution beim Wachstum von Organisationen*, HBR Juli-August 1972, S. 37-46.

¹³⁰ Suematsu, Genroku (1961), *Small and Medium Enterprise Growth Theory*, Diamond, S.201.

Entwicklungsstadium angemessen sind". Die ihrem Entwicklungsstadium angemessenen Managementaktivitäten beziehen sich auf Verbesserungen in den Bereichen Produktion, Entwicklung, Verkauf, Qualität, Organisation, Produktivität und Kosten. Shimizu (Ryu) (1984) sagte, dass das Topmanagement und die Produkte die treibende Kraft des (quantitativen) Wachstums eines Unternehmens sind, insbesondere wenn es schnell wächst und mit anderen Managementfaktoren, Finanzen und Organisation, nicht im Gleichgewicht ist. Irgendwann kann dem Management die Luft ausgehen, organisatorische Ineffizienzen und Informationsverzerrungen können zu einer Unternehmenskrise führen, so dass das Unternehmen versuchen muss, ein Gleichgewicht zu erreichen, indem es seine Finanzen, sein Personalmanagement und die geplante Umsetzung seiner Strategie verfeinert.¹³¹ Andererseits heißt es, dass das Unternehmen versuchen wird, das Gleichgewicht wieder zu durchbrechen, um die nächste Wachstumsmöglichkeit zu finden. Der Prozess hin zum Gleichgewicht kann hier einem qualitativen Wachstum entsprechen.

In jedem Fall handelte es sich jedoch um eine Art von Veränderung, die in Verbindung mit quantitativem Wachstum erforderlich war, und nicht um einen Hinweis auf qualitatives Wachstum allein. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass die Untersuchungen vor dem Hintergrund des damaligen allgemeinen Wirtschaftswachstums durchgeführt wurden, bei dem quantitatives Wachstum der Unternehmen eine Voraussetzung war. Ist im heutigen Japan, wo kein einfaches Wirtschaftswachstum zu erwarten ist, kein qualitatives Wachstum erforderlich, wenn es kein quantitatives Wachstum gibt?

Es ist in der Tat schwierig, qualitatives Wachstum im Gegensatz zu quantitativem Wachstum zu definieren. Da Qualität die wichtigen Eigenschaften und tatsächlichen Inhalte bedeutet, die bestimmen, ob etwas gut oder schlecht ist, ist qualitatives Wachstum eines Unternehmens eine Veränderung der wichtigen Eigenschaften und tatsächlichen Inhalte, die die langfristige Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens unterstützen, wenn der Zweck des Unternehmens darin besteht, es zu erhalten und zu entwickeln, und seine "Wichtigkeit" von der subjektiven Beurteilung des Verkäufers im Hinblick auf den Zweck des Unternehmens abhängt. Einfach ausgedrückt, zielt die Änderung darauf ab, inwieweit der Verkäufer die Bedürfnisse des Käufers befriedigen kann. Etwas strenger ausgedrückt, handelt es sich um eine Tätigkeit, die die "Passgenauigkeit" der von den Produkten und Dienstleistungen des Verkäufers bereitgestellten Funktionen im Hinblick auf den vom Käufer geforderten Grad an Funktionalität (Bedürfnissen) weiter erhöht. Wenn die Bedürfnisse des Käufers durch das Produkt oder die Dienstleistung des S-Produktionsunternehmens (des Verkäufers) mit einem hohen Maß an Präzision erfüllt werden, wird er mehr Geld bezahlen.

¹³¹ Shimizu, Ryuin (1984) S.57-61

Was Verkäufer tun können, ist, Käufer zu finden, die dem Funktionsniveau des von ihnen entwickelten Produkts oder der Dienstleistung entsprechen, es ihnen anzubieten und ihre Reaktion abzuwarten. Die "Neuheit" ist die Reaktion des Käufers auf die neu entstehenden Bedürfnisse. ¹³²Es ist zu beachten, dass die "Neuheit" vom Käufer subjektiv wahrgenommen wird, wenn er die Funktionalität des Produkts oder der Dienstleistung erhält, und nicht unbedingt eine objektive Tatsache für Verkäufer und Käufer ist. Der Verkäufer sagt die subjektive Neuheit des Käufers und deren Veränderung sowie die Richtung der Veränderung voraus. Oder er erfährt es direkt vom Käufer. Wenn er herausfindet, dass der Käufer ein neues Bedürfnis hat, prüft er, ob sein Unternehmen dieses Bedürfnis erfüllen kann, und wenn er der Meinung ist, dass es das kann, tut er sein Bestes, um es zu erfüllen. Der Prozess wiederholt sich und ist kontinuierlich. Die Mittel, mit denen dies geschieht, werden von Unternehmensforschern allgemein als "Innovation" bezeichnet. ¹³³Schumpeter () wies einst auf die Bedeutung neuer Produkte, neuer Produktionsmethoden, der Erschließung neuer Märkte, neuer Rohstoff- und Halbzeugquellen sowie der Schaffung oder Zerstörung von Monopolstellungen (Umstrukturierung der Industrie) hin. Der Inhalt reicht auch von der Entwicklung neuer Geschäftsfelder, bahnbrechender neuer Produkte und technologischer Innovationen, die in die Zuständigkeit des Managements fallen, bis hin zu routinemäßigen Prozessverbesserungen, die den Mitarbeitern an der Basis überlassen werden. Wenn die positive Reaktion des Käufers stark und dauerhaft ist, verlangt das Management des Verkäufers von den Mitarbeitern, dass sie die Art und Weise, wie sie die Dinge tun, in hohem Maße und tiefgreifend beherrschen, und sie werden vom Management entsprechend ihrem Kenntnisstand bewertet. Die Art und Weise, wie die Dinge getan werden, wird selbst als Kompetenz ausgebildet.

Die Frage ist, wie man reagiert, wenn negative Reaktionen auftreten. Die beängstigendste Situation für ein Unternehmen ist, wenn das Management sich dessen nicht bewusst ist, es unterschätzt oder sich stur stellt, was in unserer Untersuchung buchstäblich nicht in Frage kommt. Es ist eine Voraussetzung, dass die Unternehmensleitung dies bemerkt und versucht, neue Maßnahmen zu ergreifen, wenn dies nicht der Fall ist. In der Realität sind manche Führungskräfte nicht in der Lage, ihren Mitarbeitern konkrete Anweisungen zu geben, weil sie nicht wissen, was sie tun sollen, wenn sie eine negative Veränderung feststellen. Das Reagieren auf unterschiedliche Bedürfnisse ist unsicherer und daher anspruchsvoller, aber

¹³² Rogers, Everett M. (2003) S.12 (Rogers, übersetzt von Toshio Santo (2007) S.16)

¹³³Schumpeter, Joseph A. (1952), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung : eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlin : Duncker & Humblot, S.100-101 (Schumpeter, I., Nakayama, I. und Higashibata, Seiichi (1941), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung : Eine Studie über Gewinn, Kapital, Kredit, Zins und wirtschaftlichen Wandel*, Iwanami Shoten, S.166-. 167)

auch anfällig für psychologische Widerstände. Je stärker die Abhängigkeit von und die Verbundenheit mit traditionellen Vorgehensweisen ist, desto mehr Energie, Zeit und Geld sind erforderlich, um den Wandel zu vollziehen (Änderung der Denkweise, Entsorgung der alten Ausrüstung und Einführung neuer Ausrüstung) und den Gewinn aus der neuen Vorgehensweise zu sichern.

Wenn man davon ausgeht, dass große, mittlere und kleine Unternehmen genau dieselben Funktionen anbieten können, befinden sich die mittleren Unternehmen in einer Zangenposition. Wenn sie in Bezug auf technisches Wissen und Fähigkeiten weiter fortgeschritten sind als der Käufer, sollten sie in der Lage sein, die Transaktion zu leiten und profitabler zu sein, und wenn sie weniger fortgeschritten sind als der Käufer, sollten ihre Gewinnspannen niedriger sein. Verfügt der Verkäufer jedoch über weitaus fortgeschrittenere Kenntnisse und Fähigkeiten als der Käufer, wird die Gewinnspanne aufgrund der Kosten für die Werbung für das Produkt oder die Dienstleistung bei diesem Käufer, für die pädagogische Betreuung usw. geringer sein. Verfügt der Käufer hingegen über mehr Kenntnisse und Fähigkeiten als der Verkäufer, kann er gezwungen sein, die Arbeit zu einem niedrigeren Stückpreis oder sogar mit Verlust auszuführen, wenn er dafür vom Käufer nützliche Informationen über Technologie und Märkte erhält. Die Gewinnspannen bei Geschäften mit mäßigen Käufern, die den Fähigkeiten des Unternehmens entsprechen, werden höher sein, während Geschäfte mit starken Käufern Informationen bringen werden. Vor diesem Hintergrund werden sich alle Verkäufer, unabhängig von ihrer Größe, auf die relativen Kompetenzunterschiede mit den Käufern konzentrieren, anstatt die absolute Kompetenz anzustreben.

Hierin liegt der Grund für die große Zahl von nebeneinander existierenden Anbietern und Käufern mit unterschiedlichen Ressourcen und Fähigkeiten und unterschiedlichen Werten. Nicht alle Käufer wollen genau das gleiche und höchste Maß an Funktionalität; verschiedene Käufer haben unterschiedliche Anforderungen. Und kein einzelner Verkäufer verfügt über die Ressourcen und Fähigkeiten, um alle Funktionsniveaus aller Käufer zu erfüllen. Sie sind nicht bereit, so weit zu gehen, dass sie Funktionen und Niveaus anbieten, die über das hinausgehen, was sie anbieten können, da dies ihre Gewinne schmälern würde. Daher wird es eine große Anzahl von Anbietern geben.

Mit anderen Worten: **Qualitatives Wachstum** ist definiert als eine **Reihe von Maßnahmen, die auf Veränderungen in der Umwelt beruhen, mit größerer Präzision auf die Lösung der Herausforderungen bestehender Bedürfnisse reagieren, dadurch legitime Vorteile und nützliche Informationen gewinnen, die Mitarbeiter glücklich machen und weiterhin aktiv an den Herausforderungen des nächsten neuen Bedarfs arbeiten und Lösungen dafür vorschlagen.** Qualitatives Wachstum ist nicht gleichbedeutend mit

dem Erreichen einer höheren Kompetenz zu einem bestimmten Zeitpunkt. Es gibt drei Hauptgründe für die Erklärung des qualitativen Wachstums in Bezug auf das Verhalten und nicht auf die Kompetenz.

(1) Übermäßiges Vertrauen in den Kausalzusammenhang zwischen Kompetenz und Ergebnissen

Unternehmen und Einzelpersonen haben eine hohe oder niedrige Kompetenz, und "Kompetenz" ist ein sehr wichtiges und nützliches Wort, um die Diskussion voranzutreiben. Es gibt jedoch auch die Schwierigkeit, dass das Vorhandensein oder Fehlen von Kompetenz und hoher oder niedriger Kompetenz nur im Hinblick auf die Ergebnisse der zur Erfüllung der Bedürfnisse ergriffenen Maßnahmen beurteilt werden kann. Kompetenz und Ergebnisse sind eine wechselseitige Beziehung, keine Einbahnstraße, und andere Faktoren als die Kompetenz beeinflussen ebenfalls die Ergebnisse. Darüber hinaus steht zwischen Kompetenz und Ergebnissen immer eine absichtliche Handlung, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Wir sind der Meinung, dass die Einbeziehung der spezifischen "Handlungen" des Verkäufers in die Diskussion, um Funktionen zu finden, die den Bedürfnissen des Käufers entsprechen und seine Erwartungen erfüllen, eine flexiblere und genauere Methode sein kann, um qualitatives Wachstum auszudrücken, als die Diskussion über Fähigkeiten allein. Natürlich erfordert das Ergreifen von Maßnahmen Ressourcen und Kompetenz. Es wird jedoch unmöglich, die Existenz bestehender Kapazitäten und Ressourcen allein zu erklären, wenn neue Handlungen vorgenommen werden. Ein neues Verhalten eröffnet die Möglichkeit, neue Ressourcen und Fähigkeiten zu erwerben und zu akkumulieren.

(2) Veränderungen im Umfeld verändern den Inhalt der bewerteten Kompetenzen.

Wenn das Umfeld konstant bleibt und die vorhandenen Kompetenzen weiterhin geschätzt werden, ist ihre Stärkung direkt mit der Leistung des Unternehmens verbunden. Die Erhöhung des Niveaus der vorhandenen Kompetenzen ist für das quantitative Wachstum des bestehenden Unternehmens notwendig. Wenn sich jedoch das Umfeld ändert und die vom Käufer erwarteten Fähigkeiten sich ändern, dann werden die neu geforderten Fähigkeiten die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, und einige der bisher geschätzten Fähigkeiten werden nicht mehr als Fähigkeiten angesehen. Dies ist vergleichbar mit der Beziehung zwischen der Sonne (Käufer), einem Fixstern, der das Licht der Bedürfnisse ausstrahlt, und dem Mond (Verkäufer), einem Planeten, der im Licht der Bedürfnisse leuchtet. Wir Dritten betrachten ihn vielleicht nur von einem anderen Standpunkt aus als Sonne und Mond, z. B. von der Erde aus, und weisen darauf hin, ob sich Sonne, Mond und Erde getrennt voneinander bewegen und ob der Mond fähig ist, entsprechend den Phasen, in denen der Mond im Bereich des sichtbaren Lichts zu leuchten scheint. Der tatsächliche Mond kann eine Art von "Kraft" haben,

die nicht durch das Licht der Bedürfnisse beleuchtet wird, oder er kann durch Licht außerhalb des Bereichs des sichtbaren Lichts beleuchtet werden, aber die Erde (Dritte) kann es nicht sehen, so dass wir am Ende nur die Fähigkeit untersuchen, die sichtbar ist (von der wir annehmen, dass sie sich ergeben hat). Nur wenn wir den Mond als Ganzes betrachten, können wir die Kraft des Mondes erfassen. Kraft ist die Veränderung eines Zustands der Dinge in einen anderen, und bei der Veränderung zwischen dem ursprünglichen Zustand und dem neuen Zustand gibt es keine Werturteile. Wenn die Kraft des Unternehmens und der Personen, die es bilden, in der Lage ist, den Zustand des Bewerter (oft der Käufer) in einen Zustand zu verändern, der besser ist als der gegenwärtige Zustand für den Bewerter, dann wird die Kraft des Unternehmens des Verkäufers und der Personen, die es bilden, als Kompetenz positiv bewertet.

Wenn man unter qualitativem Wachstum einfach einen Kompetenzzuwachs versteht, könnte man dies als Synonym für eine Steigerung des Niveaus der vorhandenen Kompetenzen ansehen. Umweltveränderungen verändern die Gewichtung von Kompetenzen und ersetzen deren Inhalt. Mit anderen Worten: Fähigkeiten, die nicht mehr benötigt werden, werden in reine Kompetenzen umgewandelt, und "reine Kompetenzen", die benötigt werden, werden in Kompetenzen umgewandelt. Wenn neue Kompetenzen benötigt werden, um die Bewältigung neuer Bedürfnisse zu erleichtern, so lautet die Logik, "antizipiere und sichere im Voraus jene Kompetenzen, die nicht erwartet werden und die uns derzeit nicht bekannt sind". Diese Worte mögen zwar zutreffen, aber es ist nicht schwer, sich die Schwierigkeiten vorzustellen, die mit der praktischen Umsetzung in diesem Bereich verbunden sind. In Wirklichkeit handelt es sich um das Handeln von Führungskräften und Arbeitnehmern, die davon ausgehen, dass verschiedene große und kleine Umweltveränderungen nacheinander eintreten werden, d. h. um das Sammeln von Informationen, die Suche nach neuen Funktionen, die von den Käufern als wertvoll anerkannt werden, die Vorbereitung verschiedener Schubladen, die Erprobung ihrer Leistungsfähigkeit vor Ort und bei jeder Gelegenheit, die Erarbeitung einer Lösung und die weitere Unterbreitung von Vorschlägen. Wichtig ist ein dynamisches, kontinuierliches und unbegrenztes Handeln. Die Kompetenzen der Mitarbeiter sind nicht festgelegt, sondern werden ständig mit neuen Informationen aktualisiert, sie sammeln neue Erfahrungen und entwickeln neue Kompetenzen. Sie bauen ihre Stärke weiter aus. Und die Aktion kann leider keine Dauereinrichtung sein. Das Management muss die Hauptantriebskraft der Aktion sein, mit kleineren Pumpen an Schlüsselstellen, um ständig zu überprüfen, ob die Aktion richtig funktioniert.

(3) Gültigkeit und Grenzen des Begriffs "Macht".

Das Vorhandensein oder Fehlen der Fähigkeit eines Verkäufers, Produkte und Dienstleistungen zu einem hohen oder niedrigen Preis anzubieten, hat einen erheblichen

Einfluss auf die Unternehmensleistung. Die Fähigkeit, Genauigkeit, Schnelligkeit und Effizienz im Einkauf, in der Entwicklung, in der Technologie, in der Produktion und im Verkauf zu realisieren, wird geschätzt, da die eiserne Regel und der Ausgangspunkt des Geschäfts darin besteht, dieselben Waren zu einem niedrigen Preis einzukaufen und sie schnell und zu einem hohen Preis zu verkaufen. Je mehr Ressourcen ein Unternehmen besitzt und je größer es wird, desto mehr Beteiligte gibt es, desto mehr Ressourcen und Fähigkeiten müssen angepasst werden und desto länger ist der Zeithorizont. Auch die Koordinationsfähigkeit selbst ist Gegenstand der Bewertung. Die Managementwissenschaft hat versucht, unser Verständnis zu erleichtern, indem sie abstraktere, umfassendere und polysemische Kompetenzkonzepte verwendet hat, aber diese Bemühungen haben unser Verständnis möglicherweise eher behindert. Die offensichtlichsten Beispiele hierfür sind "Wettbewerbsfähigkeit" und "Rentabilität".

So stellen Shintaku et al. (2014) fest, dass "die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur aufgrund von Faktoren innerhalb der Organisation schwankt, sondern auch aufgrund der Umwelt.¹³⁴ (Ein starker Yen kann dazu führen, dass ein Unternehmen seine Kostenwettbewerbsfähigkeit verliert". Dieser Ausdruck ist so weit verbreitet, dass er vielen Menschen nicht unangenehm ist, aber er ist seltsam, wenn es darum geht, die Fähigkeit eines Unternehmens zu beschreiben, mit Veränderungen im Umfeld zu steigen oder zu fallen. Wenn die Wettbewerbsfähigkeit in Abhängigkeit von der Umwelt schwankt, dann beinhaltet diese Wettbewerbsfähigkeit zumindest nicht die "Fähigkeit, auf Umweltveränderungen zu reagieren". Wenn die Aussage, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit in Abhängigkeit von der Umwelt, einschließlich der Konkurrenten, verändert, einfach interpretiert wird, dann bedeutet Wettbewerbsfähigkeit "die relative Position der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens gegenüber denen seiner Konkurrenten". Da die relative Position des Unternehmens und seiner Konkurrenten in Form von Erträgen objektiviert werden kann, lässt sich die Bedeutung verstehen, wenn man in dem Satz von Shintaku et al. die Wettbewerbsfähigkeit durch Erträge ersetzt: "Erträge können nicht nur aufgrund von Faktoren innerhalb der Organisation, sondern auch aufgrund der Umwelt variieren".

Obwohl die Ergebnisse durch verschiedene andere Faktoren als die Kompetenz beeinflusst werden sollten, sind die Forscher in ihrem Denken so voreingenommen, dass sie alle Ursachen der Ergebnisse der Kompetenz zuschreiben. In dem Versuch, die Kompetenz, die die Ergebnisse hervorgebracht hat, zu extrapolieren, haben sie Themen, Mittel und Ergebnisse, die ursprünglich keine Kompetenzen sind, in die Kompetenz einbezogen und die

¹³⁴ Shintaku, Junjiro, Nobuyuki Inamizu, Mitsuhiro Fukuzawa, Nobutaka Suzuki und Kimimichi Yokozawa (2014), "Investigation of on-site competitiveness of the electrical industry in Japan", *Akamon Management Review*, Vol. 13, No. 10, S. 374.

Begriffe "Thema + Macht", "Mittel + Macht" und "Ergebnis + Macht" geprägt. Worte wie "Feldmacht", "Wettbewerbsfähigkeit" und "Rentabilität" mögen viele Menschen zu der Annahme verleitet haben, dass es einen "verpackten Mechanismus gibt, um den Wettbewerb zu gewinnen und auf dem Feld Gewinne zu erzielen" und dass Unternehmen wieder wachsen können, wenn sie sich einen solchen Mechanismus aneignen können. Doch wenn man die Worte ruhig öffnet, kommt es letztlich auf die individuelle Kompetenz und das stetige Handeln an, was die Genauigkeit, die Geschwindigkeit und die Effizienz des Informationsflusses über die Bedürfnisse in jeder Abteilung, sowohl intern als auch extern, betrifft. Shintaku et al. analysieren spezifische Verhaltensweisen in diesem Bereich, versuchen aber letztlich, sie zu konzeptualisieren, indem sie sie unter dem Begriff "~Macht" zusammenfassen. Das Management entscheidet über Maßnahmen, die nicht von den Mitarbeitern an der Front entschieden werden können, und fördert die Kapazitäten und das Verhalten der Mitarbeiter an der Front und wagt es sogar, sie zu brechen. Dies scheint der zusätzliche Nutzen des Managements zu sein. Viele Manager sagen, dass 80 % ihrer Leistung auf Glück zurückzuführen sind, während bescheidene Manager sagen, dass 80 % ihres Erfolges auch auf Glück zurückzuführen sind und ihre eigenen Fähigkeiten nicht erwähnen. Auf der Grundlage der obigen Überlegungen sind wir zu dem Schluss gekommen, dass es nicht ausreicht, über die Fähigkeit, die nur durch vergangene Leistungen (Ergebnisse) eingeschätzt werden kann, als Faktor für das Wachstum von Verkäufern aufgrund von Veränderungen im Umfeld zu sprechen, sondern über das Verhalten selbst bei der Bewältigung neuer Dinge.

In neueren Managementstudien wurde versucht, die Mechanismen für wirkungsvolle Innovationen zu erforschen, aber in unserer Untersuchung, die in Kapitel 6 ausführlich beschrieben wird, waren sich nur wenige Manager mittelständischer Unternehmen der grandiosen Innovationen bewusst, die von so genannten Großunternehmen durchgeführt werden. Sie treffen Entscheidungen und ergreifen Maßnahmen, um langfristige Umsätze und Gewinne zu sichern, während sie langfristige Ideale in kurzfristige Herausforderungen umsetzen und sich mit unmittelbaren Problemen befassen. Sie sind sich aber nicht bewusst, ob es sich dabei um eine Innovation handelt oder nicht. Es hängt alles vom inneren Bewusstsein und dem Zweck der in Kapitel 9 beschriebenen Management-Ideale ab. Sie denken aber auch nicht bis ins kleinste Detail darüber nach, sondern es ist nur eine unbewusste Handlung. Vielmehr wünschen sie sich schlicht und ergreifend, ihr Unternehmen größer zu machen als es jetzt ist und freier in ihren Entscheidungen zu sein als jetzt, und wir als Forscher möchten dieses Gefühl respektieren. Ohne den Wunsch nach quantitativem Wachstum würde das Unternehmen schrumpfen und die Mitarbeiter würden sich unter

Druck gesetzt fühlen, obwohl sie bereits unter Wettbewerbsdruck stehen.

Gleichzeitig wollen die Manager aber auch, dass ihr Unternehmen so lange wie möglich besteht. Im Hinterkopf wissen die Manager, dass das Unternehmen bald zum Stillstand kommen wird, wenn sie so weitermachen wie bisher und nur auf quantitatives Wachstum hoffen. Wenn sie größer werden und langfristig überleben wollen, müssen sie qualitativ wachsen, indem sie die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten erwerben, Informationen sammeln und daraufhin handeln, um neue Dinge zu beginnen und sie den Käufern vorzuschlagen. Wenn man jedoch nur ein qualitatives Wachstum befürwortet, dessen Ergebnisse nur schwer zu erkennen sind und das lange Zeit braucht, um Ergebnisse zu erzielen, wird dies nicht die Energie der Mitarbeiter anziehen. Für die Führungskräfte selbst ist es schwierig, weil sie die Ergebnisse nicht sehen können, und sie könnten selbstgefällig werden, aufgeben oder sogar vergessen, bevor ihre großen Ziele erreicht sind. Daher ist es müßig, darüber zu diskutieren, ob quantitatives oder qualitatives Wachstum wichtiger oder richtiger ist. Wenn das eine oder das andere verloren geht, bringt man seine eigenen Eigenschaften, besonderen Fähigkeiten und Talente nicht zur Geltung, sondern begnügt sich mit einer sicheren Form, gibt sich mit einem mäßigen Ergebnis und Kompromissen zufrieden und wird zum König des Berges.

Sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte sind wichtig. Quantitatives Wachstum ist, wenn es erzwungen wird, auch unbewusst erwünscht. Die Herausforderung besteht darin, qualitatives Wachstum, auf das man nicht unbewusst reagieren kann, in die Organisation einfließen zu lassen und es unbewusst zu machen, indem es so weit wie möglich in die Tagesstruktur integriert wird. Qualitatives Wachstum kann zu quantitativem Wachstum führen. Umgekehrt führt quantitatives Wachstum selten automatisch zu qualitativem Wachstum. Qualitatives Wachstum kann geplant werden, indem die negativen Auswirkungen des quantitativen Wachstums erkannt werden (Umkehrfunktion) und verschiedene Mechanismen im Unternehmen bewusst verändert werden. Daher ist es wichtig, sich stets der Möglichkeiten beider Wachstumsarten bewusst zu sein und nach ihnen Ausschau zu halten, sich für einen bestimmten Zeitraum numerische Ziele zu setzen und gleichzeitig die Energie der Mitarbeiter auf qualitatives Wachstum zu konzentrieren, d. h. darauf, wie sie weiterhin Produkte, Technologien, Materialien, Vertriebskanäle und Organisationen schaffen können, die neue, bisher unbekannte Bedürfnisse erfüllen, und wie sie durchhalten können, bis die Ergebnisse erreicht sind. Eine der vom Management geforderten Fähigkeiten ist die Fähigkeit zu beurteilen, ob sich Umsatz und Gewinn durch qualitatives Wachstum verbessert haben oder ob es nur ein Zufall ist, dass die Arbeitsbelastung gestiegen ist. Unternehmen, die sowohl quantitatives als auch qualitatives Wachstum anstreben, sind diejenigen, die sich als mittelständische Unternehmen behaupten können.

4-6 Zusammenfassung dieses Kapitels

In diesem Kapitel wurde die Zahl der Beschäftigten der mittelständischen Unternehmen in der Datenbank in der Vergangenheit mit der Zahl der Beschäftigten in der Gegenwart verglichen, und es wurde festgestellt, ob die mittelständischen Unternehmen entsprechend der Zunahme oder Abnahme der Beschäftigtenzahl gewachsen oder zurückgegangen sind. Die Datenbank enthält (i) 158 Unternehmen, die von Nakamura (H.) in seinem Buch aufgelistet wurden, (ii) 136 Unternehmen, die am Ende der Trilogie (1977, 1978, 1979) vorgestellt wurden, die vom Small and Medium Enterprise Centre der Industrial Bank of Japan herausgegeben wurde, (iii) 625 Unternehmen in der "Kaisha Sokan: Unlisted Company Edition 1994" der Nihon Keizai Shimbun (1995) und (iv) 625 Unternehmen in der "Kaisha So-kan: Unlisted Company Edition 1994", die von der Nikkei Newspaper herausgegeben wurde, sowie (v) 96 Unternehmen, bei denen wir (4) 96 mittelgroße Unternehmen, die wir für unsere Managementumfrage befragt haben. Es wurde festgestellt, dass seit der Erstellung der Datenbank 60, 40, 30 bzw. 10 Jahre vergangen waren und dass sie von der Branche, der sie angehörten, erheblich beeinflusst worden waren. Andererseits hatten unter den Unternehmen derselben Kategorie einige ein quantitatives Wachstum erzielt, andere waren zurückgegangen, und wieder andere hatten ihre damalige Größe beibehalten. Die proaktiven Bemühungen dürfen natürlich nicht übersehen werden. Bisher wurde der Begriff "Wachstum" ohne besondere Prüfung verwendet, aber um das Unternehmenswachstum konsequent zu verfolgen, muss man sich nicht nur auf das quantitative, sondern auch auf das qualitative Wachstum beziehen. Quantitatives Wachstum bezieht sich auf den Zustand steigender objektiver Zahlen, während qualitatives Wachstum die Reihe von Aktionen selbst ist, bei denen das Unternehmen weiterhin aktiv an den Herausforderungen neuer Bedürfnisse arbeitet und Lösungen dafür vorschlägt. Aktionen erfordern Ressourcen und Kapazitäten, aber neue Aktionen lassen sich nicht allein mit den vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten erklären. Er wies darauf hin, wie wichtig es ist, sich auf das intervenierende Verhalten zu konzentrieren, anstatt sich in einer einseitigen Kausalbeziehung zwischen Kompetenz und Ergebnissen zu verfangen. Er bestätigte auch, dass Manager sich der lang- und kurzfristigen Auswirkungen von quantitativem und qualitativem Wachstum bewusst sein und Ziele setzen müssen, bei denen beide miteinander vereinbar sind.

Kapitel 5: Managementvergleich zwischen mittleren und großen Unternehmen

-Basierend auf einer Umfrage unter 1.136 börsennotierten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

5-1 Bedeutung und Zweck von Vergleichen mit größeren Unternehmen

In diesem Kapitel werden die internen Elemente der Wachstumsfaktoren von mittelständischen Unternehmen untersucht. In den 1960er und 1970er Jahren gab es zahlreiche Erhebungen über mittlere Unternehmen (KKU). Es gibt jedoch eine Reihe von Problemen mit diesen Erhebungen, wie z. B. die Tatsache, dass sie nur mittelgroße Unternehmen erfassten oder dass sie kleine und mittlere Unternehmen in den weiten Bereich der mittelgroßen Unternehmen einschlossen, oder dass sie das tatsächliche Management mittelgroßer Unternehmen nicht erfassten, da die Fragebögen auf der Grundlage von Hypothesen konstruiert wurden, die auf der Forschung über große Unternehmen beruhten. Bislang wurden Managementstudien an Großunternehmen durchgeführt, und es wurde nicht untersucht, ob die Ergebnisse und Methoden solcher Studien direkt auf mittelständische Unternehmen übertragen werden können. Die Mittelstandsforschung betont die Überlegenheit des Mittelstandes, indem sie die Nachteile von Großunternehmen auflistet, und analysiert sie nicht unbedingt aus einer neutralen Perspektive. Vergleiche zwischen großen und mittleren Unternehmen wurden hauptsächlich von Forschern kleiner und mittlerer Unternehmen aus einer verletzlichen Perspektive heraus angestellt. Im Gegensatz dazu neigen Forscher, die sich mit Großunternehmen befassen, immer noch dazu, die KMU mit einer Abteilung in der Organisation eines Großunternehmens oder einer Funktion in einer einzelnen Fabrik gleichzusetzen. Um ihre Forschung zu rechtfertigen, neigen die Forscher im Allgemeinen dazu, zu behaupten, dass Unternehmen der betreffenden Größe die Fähigkeit haben, innovative neue Produkte zu entwickeln, Märkte zu schaffen und die Größe beizubehalten, um effizient zu arbeiten, so als ob sie diejenigen wären, die sich am ehesten entwickeln würden. In Wirklichkeit gibt es zwar unabhängig von der Unternehmensgröße Höhen und Tiefen, aber es scheint Unterschiede im Management je nach Größe zu geben.

Als Grundlage für die Untersuchung mittelgroßer Unternehmen werden in Kapitel 3 repräsentative Studien aus der Vergangenheit behandelt, die Definition, die Merkmale und die Wachstumsfaktoren mittelgroßer Unternehmen untersucht und ein Analyserahmen

vorgestellt. In diesem Kapitel wird aufbauend auf den vorangegangenen Überlegungen eine Hypothese über das Managementverhalten mittelständischer Unternehmen entwickelt und diese Hypothese anhand einer Fragebogenerhebung im verarbeitenden Gewerbe getestet.

5-2 Hypothesenbildung

Wir haben von 1995 bis 2012 an der Keio Strategic Management Research Group (unter der Leitung des emeritierten Professors Hirokuni Tokawa von der Keio University) teilgenommen. Wir haben 17 Mal eine Fragebogenerhebung bei börsennotierten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes durchgeführt, um die Faktoren für ihr Wachstum zu untersuchen. ¹³⁵ Im Ergebnis sind wir zu dem Schluss gekommen, dass für die Unternehmen in diesem Zeitraum in etwa Folgendes gilt: .

Die Führungskräfte guter Unternehmen verfügen über einen ausgeprägten Unternehmergeist und entwickeln eine Zukunftsvision, die das Idealbild und die strategische Ausrichtung des Unternehmens für die nächsten 10 bis 20 Jahre beschreibt. Diese Zukunftsvision, die innovative Elemente enthält, erzwingt einen Wandel im Denken und im Bewusstsein, und viele Mitarbeiter wehren sich oft dagegen, weil sie befürchten, dass ihr derzeitiges Wissen und ihre Position untergraben werden. Wenn die Führungskräfte jedoch allen, vom mittleren Management bis zu den einfachen Mitarbeitern, immer wieder die Notwendigkeit von Innovationen und ihre Träume für die Zukunft erläutern, werden ihre Ängste zerstreut und ihr Verständnis vertieft, wodurch Widerstände abgebaut werden. Außerdem fördert eine Zukunftsvision die Bereitschaft, neue Dinge auszuprobieren. Natürlich können neue Herausforderungen zu Misserfolgen führen, und eine harte Bestrafung dafür wird die Mitarbeiter davon abhalten, sich der nächsten Herausforderung zu stellen. Es ist ein System erforderlich, um Misserfolge aktiv zu bewerten und zu nutzen. Die Rolle des mittleren Managements verlagert sich von einer vorgesetzten, intelligenten Rolle hin zu einer vernetzenden und ideengebenden Rolle. Die Bedeutung der Kommunikation von Ideen von unten nach oben wird in japanischen Unternehmen immer wichtiger, da ein höherer Rang nicht unbedingt bedeutet, dass man über nützliche Informationen für neue Strategien verfügt. Wenn mittlere Führungskräfte die Kommunikation zwischen oben und unten, links und rechts aktiv fördern, verbessert sich die allgemeine Unternehmensmoral (Abbildung 5-1).

<Abbildung einfügen> Abbildung 5-1: Umfragehypothesen

¹³⁵ Keio Strategic Management Research Group (2002), Management von 'Organisational Power': Is Japanese Management Effective, Chuokeizai-sha, Inc.

Die Fragen, die wir in diesem Kapitel klären wollen, lauten: Wie bauen mittelständische Unternehmen mit relativ knappen Ressourcen systematisch ihre Fähigkeit auf, gleichberechtigte Beziehungen zu Großunternehmen aufzubauen, und wann und in welchen Situationen zeigen die Manager mittelständischer Unternehmen Unternehmergeist und sind am Aufbau einer solchen Fähigkeit beteiligt, und ob sich dies von dem der Großunternehmen unterscheidet. Die beiden folgenden Fragen wurden aufgeworfen.

Die Definition eines mittelständischen Unternehmens in dieser Publikation ist ein kapital- und personalmäßig unabhängiges Unternehmen mit 300 bis 2.000 Beschäftigten. Und die Wachstumsfaktoren sind nach den bisherigen Literaturrecherchen **Produkt, Management und Technologie**. Die Fähigkeit, auf Augenhöhe mit Großunternehmen zu sein, wird definiert als entweder einen anderen Markt als das Großunternehmen zu haben, mit eigener Technologie und eigenem Vertriebsnetz mit dem Großunternehmen konkurrieren zu können, auch wenn das Unternehmen mit dem Großunternehmen konkurriert, oder eine Nutzer- und Abhängigkeitsbeziehung zum Großunternehmen zu haben. Um nicht leicht Anreize für große Unternehmen zu schaffen, in Märkte einzudringen, die sich mittelständische Unternehmen gesichert haben, sollten mittelständische Unternehmen über eigene Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Zu diesen Kenntnissen und Fähigkeiten gehören insbesondere: Produkttechnologie zur Verbesserung der Produktfunktionalität; neue Produkte, die genau, schnell und effizient auf die detaillierten Bedürfnisse des Marktes und der Kunden reagieren; Vorschläge an die Kunden, einschließlich Markt- oder Design-Know-how; und Fertigungstechnologie zur kostengünstigen Herstellung von Waren, um den Anforderungen der Kostensenkung zuvorzukommen.

Mittelständische Unternehmen konzentrieren sich und investieren knappe Managementressourcen in die Erhaltung und Verbesserung ihrer einzigartigen Kenntnisse und Fähigkeiten, indem sie sich auf ein eng definiertes Produkt und einen eng definierten Markt spezialisieren. Da sie sich ohne mehrere Geschäftsbereiche spezialisieren, besteht keine Notwendigkeit, die Organisation zu unterteilen, und es wird eine zentralisierte Top-down-Organisationsstruktur angenommen. Drucker (1973) beschreibt, dass mittlere Unternehmen weniger Mitarbeiter haben als große Unternehmen, so dass sie sich untereinander kennen und die Teamarbeit von selbst erfolgt, und dass sie über ausreichende Ressourcen verfügen, um ihre Kernaktivitäten aufrechtzuerhalten, was kleine Unternehmen überschaubar macht. ¹³⁶Es reicht aus, einfache Grundsätze in dem Maße zu befolgen, dass

¹³⁶ Drucker (1973), S. 654, verwendet den Begriff "The Fair-Sized Business", ein eher großes oder mittelgroßes Unternehmen, während die Übersetzung von einem "mittleren Unternehmen" spricht. (Drucker, Kazuo Noda, Tsuneo Murakami (1974), Management

kleine Unternehmen überschaubar sind, stellt er positiv und optimistisch fest.

¹³⁷Auf der anderen Seite stellte Tokawa (1976) fest, dass mittelständische Unternehmen es sich aufgrund der geringen absoluten Höhe der Managementressourcen und ihrer Unterlegenheit nicht leisten können, in einer langfristigen Perspektive zu führen. ¹³⁸Auch Shimizu (Ryu) (1986) argumentierte, dass aufgrund des intensiven Einsatzes der knappen Managementressourcen die Menge an Informationen, die gewonnen werden können, reduziert wird, wenn der Schwerpunkt ausschließlich auf diesen Ressourcen liegt, was zu einer starren Organisation führt und die Übertragung neuer Informationen, d. h. die Innovation, erschwert. Da mittelständische Unternehmen in hohem Maße von den Fähigkeiten der Führungskräfte selbst abhängen, ist es zur Vermeidung organisatorischer Starrheit notwendig, die Führungskräfte zu motivieren, Informationen zu sammeln und zu vermehren, und die Sensibilisierung der Mitarbeiter zu fördern. Wenn diese Motivation nachlässt, wird das Unternehmen sofort schrumpfen. ¹³⁹ Mit anderen Worten: "Mittelständische Unternehmen haben eine schwache Fähigkeit zur technologischen Entwicklung, ein starres Mitarbeiterbewusstsein und einen Mangel an Flexibilität, wie allgemein angenommen wird".

Wir haben also eine Studie über die organisatorischen Merkmale mittlerer Unternehmen gesehen, die man entweder positiv sehen kann, indem man sich auf den Vorteil der Konzentration von Managementressourcen konzentriert, oder pessimistisch, indem man von der Unterlegenheit der Managementressourcen ausgeht. Wie bereits erwähnt, zielt dieses Kapitel darauf ab, die Merkmale mittelgroßer Unternehmen durch Vergleiche mit Großunternehmen zu erforschen, jedoch nur von einem neutralen Standpunkt aus, d. h. ohne ein Werturteil zu fällen, dass das eine oder andere große oder mittelgroße Unternehmen überlegen ist.

Aus den obigen Überlegungen wurden die folgenden Hypothesen für den Vergleich zwischen großen und mittleren Unternehmen entwickelt.

Hypothese 1) In mittelständischen Unternehmen ist es aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl leichter als in Großunternehmen, dass die Zukunftsvision des Managements bis zu den Mitarbeitern durchdringt; Hypothese 2) Aufgrund der geringen Anzahl von Unternehmen sind die mittleren Führungskräfte nicht unbedingt aktiv am Aufbau interner Netzwerke beteiligt. Hypothese 3) Wenn die Zukunftsvision durchdringt und das

(2), Diamond, S. 459)

¹³⁷ TSUGAWA, Hirokuni (1976) "A Comparative Analysis of Corporate Behaviour of Large, Medium and Small-Sized Enterprises in Japan : A Survey of 607 Manufacturing Companies in Japan", Mita Journal of Commerce, Vol.18 No.6 pp.23-47

¹³⁸ Shimizu, Ryuin (1986) S.190

¹³⁹ siehe oben, S. 192.

Bewusstsein geschärft wird, und selbst wenn ein Unternehmen etwas Neues ausprobiert und scheitert, wenn es positiver bewertet wird, als wenn es nichts tut (die so genannte "Bewertung des Scheiterns"), wird der Widerstand gegen Veränderungen abnehmen und die Bereitschaft, etwas auszuprobieren, zunehmen, was letztlich zu einer höheren Arbeitsmoral führt. Hypothese 5) Und sie werden sich positiv auf die Quote der Entwicklung neuer Produkte, die Produkttechnologie und die Fertigungstechnologie auswirken. Da mittelgroße Unternehmen jedoch nur über begrenzte Managementressourcen und schwache Fähigkeiten zur Informationsbeschaffung verfügen, wird das Management, so Hypothese 6), aktiv die Führung bei der Produktentwicklung usw. übernehmen, was sich auf die Quote der technologischen Entwicklung und der Entwicklung neuer Produkte auswirken wird.

Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse der Fragebogenerhebung zur Überprüfung dieser sechs Hypothesen untersucht.

5-3 Überprüfung der Hypothesen

¹⁴⁰S ofern nicht anders angegeben, beruhen die in diesem Kapitel verwendeten Daten auf einer Fragebogenerhebung, die im August 2002 unter 1.364 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes durchgeführt wurde, die zu diesem Zeitpunkt im ersten und zweiten Abschnitt aufgeführt waren. Die Zahl der antwortenden Unternehmen betrug 208 (15,2 % Rücklaufquote), von denen 5 Unternehmen anonym antworteten, so dass die in dieser Analyse verwendeten Daten 203 Unternehmen betreffen. Davon waren 132 (65,0 %) in der ersten Sektion gelistet, mit einem durchschnittlichen Kapital von ca. 39,3 Mrd. JPY und einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von ca. 4.500. Im Gegensatz dazu antworteten 71 (35,0 %) Unternehmen, die in der zweiten Sektion gelistet sind, mit einem durchschnittlichen Kapital von 2,5 Mrd. JPY und einer durchschnittlichen Beschäftigtenzahl von 460. Außerdem könnten die Daten, die aus nur einer Erhebung stammen, durch sehr instabile Elemente verunreinigt sein. Aus diesem Grund analysieren wir Daten aus 17 Erhebungen, die zwischen 1995 und 2011 durchgeführt wurden, einschließlich der Antworten aus den Jahren 1995, 1997, 1999 und 2005, was insgesamt 1.136 Unternehmen entspricht. Der Unterschied in der Kapitalisierung und der Anzahl der Beschäftigten zwischen börsennotierten Unternehmen der ersten und der zweiten Reihe, die auf unsere Umfrage geantwortet haben, ist mehr als 15 Mal größer bzw. weniger als 10 Mal größer. Obwohl dies etwas von der Definition der mittelgroßen Unternehmen in dieser Veröffentlichung abweicht,

¹⁴⁰ Für Einzelheiten siehe Hirokuni Tokawa, Mikiki Aoki, Kenya Endo, Sugio Bamba, Kaoru Shimizu, Yoshifumi Konno, Yoshikazu Sakamoto, Hideo Yamazaki, Toshiyuki Yamada, Hyeonso Zhou, Hiromichi Yokoo, Ichiro Ozawa und Mitsuhiro Tsunoda (2003a), "Survey on 'Future Creation Type Management'", Mita Journal of Commerce, Vol. 45, No. 6.

werden in diesem Kapitel die börsennotierten Unternehmen der ersten Reihe als große Unternehmen und die börsennotierten Unternehmen der zweiten Reihe als mittelgroße Unternehmen betrachtet.

Bevor wir uns den im vorigen Abschnitt aufgestellten Hypothesen zuwenden, betrachten wir die grundlegenden Merkmale und Strategien großer und mittlerer Unternehmen anhand von Daten aus einer Umfrage aus dem Jahr 2002. Unter den derzeit schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nehmen 31,3 % der Großunternehmen den "verschärften Wettbewerb durch interne und externe Konkurrenten" sehr ernst. Bei den mittleren Unternehmen ist die Lage noch ernster, denn 42,8 % von ihnen geben an, dass sich der Wettbewerb verschärft. Darüber hinaus sind 22,9 % der Großunternehmen über die "Diversifizierung der Verbraucherbedürfnisse" besorgt, während es bei den mittleren Unternehmen nur 14,9 % sind. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass viele Großunternehmen Endverbrauchsgüter herstellen, während viele mittlere Unternehmen Zwischenprodukte und Investitionsgüter produzieren, so dass die Reife ihrer Hauptprodukte und die Intensivierung des Wettbewerbs problematischer sind als die Diversifizierung der Verbraucherbedürfnisse.

Als nächstes haben wir uns die Anzahl der Unternehmen angesehen und festgestellt, dass große Unternehmen im Durchschnitt 5,5 Unternehmen haben, während mittlere Unternehmen 3,7 Unternehmen haben. Es wurde angenommen, dass mittlere Unternehmen sich auf ein bestimmtes Geschäft spezialisieren, aber es stellte sich heraus, dass dies nicht der Fall war und dass sie ihre Geschäfte bewusst trennen. Umgekehrt scheinen große Unternehmen ihre Geschäftsbereiche in breite Kategorien unterteilt zu haben, um eine Zersplitterung der Kommunikation zu vermeiden und um nicht im Verhältnis zu ihrer Größe zu viele Geschäftsbereiche zu haben. Die Anzahl der Beschäftigten pro Unternehmen, geteilt durch die Anzahl der Unternehmen, beträgt 818 für große Unternehmen und 124 für mittlere Unternehmen.

Als langfristige Strategie gaben 51,5 % der Großunternehmen und 32,4 % der mittelständischen Unternehmen an, sich auf die "Entwicklung neuer Produkte" zu konzentrieren, ohne ihr Geschäft weiter auszubauen, während 20,8 % der Großunternehmen und 36,8 % der mittelständischen Unternehmen die "Diversifizierung und Entwicklung neuer Geschäfte" vorantreiben wollen, ohne sich mit ihrem derzeitigen Geschäft zufrieden zu geben. Die Hälfte der Großunternehmen will ihre Erträge durch die Entwicklung neuer Produkte sichern, ohne weiter zu expandieren, während jeweils 30 % der mittleren Unternehmen sich entweder auf ihre bestehenden Sparten spezialisieren oder ihr Geschäft ausweiten wollen, was eine polarisierte Tendenz zeigt. Große Unternehmen, die bereits in relativ vielen Geschäftsfeldern tätig sind, tendieren zu einer stärkeren Diversifizierung, während bei den mittleren Unternehmen kein allgemeiner Trend in der Beziehung zwischen der Anzahl der

Geschäftsfelder und der langfristigen Strategie erkennbar ist.

Als Ausdruck des sich verschärfenden Wettbewerbs nannten 45,0 % der großen und mittleren Unternehmen bzw. 41,2 % der Unternehmen die "Erhöhung des Marktanteils bestehender Produkte" als kurzfristige Strategie, wobei sich viele Unternehmen sowohl auf die Sicherung des Marktanteils als auch auf die Aufrechterhaltung der Rentabilität konzentrierten. An zweiter Stelle nannten 22,1 % der Großunternehmen und 29,4 % der mittleren Unternehmen "Rationalisierung und Personaleinsparung".

Da davon ausgegangen wurde, dass mittlere Unternehmen sich auf ein bestimmtes Geschäftsfeld spezialisieren, wurde angenommen, dass auch ihre Organisationsstruktur eine zentralisierte, aufgabenbezogene Organisation aufweisen würde. Die Erhebung ergab, dass 52,9 % der mittleren Unternehmen nach Funktionen organisiert waren (im Vergleich zu 26,7 % der großen Unternehmen), selbst wenn sie mehr als einen Geschäftsbereich betrieben. Einerseits ist dies darauf zurückzuführen, dass die Organisationsstruktur aus der Zeit, als sie spezialisierte Unternehmen waren, noch intakt ist, andererseits gibt es aber auch aktive Gründe oder Zwänge, nicht zu einer Spartenorganisation überzugehen, obwohl sie durchschnittlich 3,7 Unternehmen haben. Ein Aspekt der Spartenstruktur ist, dass sie es den Unternehmen ermöglicht, flexibel und schnell auf Markterfordernisse zu reagieren, indem die Organisation geteilt wird, wenn die Größe des Unternehmens zunimmt und die Märkte und Produktionslinien der einzelnen Unternehmen unterschiedlich sind. Zwar wird für jeden Geschäftsbereich ein unabhängiges Rentabilitätssystem eingeführt und eine unternehmensweite Entwicklung der Humanressourcen durch das Management der einzelnen Geschäftsbereiche erwartet, doch hat dies den Nachteil, dass die Managementressourcen auf den jeweiligen Geschäftsbereich beschränkt sind, die Kommunikation zwischen den Geschäftsbereichen behindert wird und unnötige Konflikte im Unternehmen entstehen. Mittelgroße Unternehmen haben zwar mehrere Geschäftsbereiche, aber ihre Gesamtzahl der Beschäftigten beträgt nur ein Zehntel derjenigen von Großunternehmen, und ihre Märkte und Produktionslinien unterscheiden sich nicht so stark wie die von Großunternehmen. Man geht davon aus, dass dies beibehalten wird.

Mittelständische Unternehmen verfügen in der Tat über schwache organisatorische Fähigkeiten zur Informationsbeschaffung. Sie sind bei strategischen Allianzen nicht so aktiv wie Großunternehmen (aus der Umfrage von 2005 geht hervor, dass 14,3 % der Großunternehmen und 29,5 % der mittleren Unternehmen keine strategischen Allianzen bilden), was ebenfalls offensichtlich ist. Allerdings gehen große Unternehmen häufig Allianzen mit Wettbewerbern ein, um die Produktionskosten zu kontrollieren, während mittlere Unternehmen häufig Allianzen mit Kunden eingehen, um sich technologisch zu ergänzen. Bei der Entwicklung neuer Produktkonzepte orientieren sich mittelständische

Unternehmen sehr stark an den Bedürfnissen des Marktes, während Großunternehmen eher auf technologische Grundlagen achten. Mit anderen Worten: Mittelständische Unternehmen kompensieren ihre mangelnde Fähigkeit zur Informationsbeschaffung, indem sie von ihren Kunden genaue Informationen über die Marktbedürfnisse einholen.

Damit sind die grundlegenden Merkmale mittlerer Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen geklärt. Der nächste Schritt besteht daher darin, die im vorherigen Abschnitt aufgestellten Hypothesen zu prüfen. Es ist zu beachten, dass bei der Fragebogenerhebung die SD-Methode von 1 bis 6 verwendet wurde, sofern nicht anders angegeben. Die Befragten wurden zum Beispiel gebeten, zwischen "die meisten verstehen nicht" und "die meisten verstehen" zu wählen, wobei die Zwischenwerte 2, 3, 4 und 5 berücksichtigt wurden, und die Mittelwerte für große und mittlere Unternehmen wurden ermittelt und die Unterschiede getestet.

Hypothese 1) Weil sie weniger Beschäftigte haben, ist es in mittleren Unternehmen wahrscheinlicher als in großen Unternehmen, dass die Zukunftsvision der Unternehmensleitung bis zu den Mitarbeitern durchdringt.

Zunächst fragten wir nach dem Ausmaß des Innovationsstrebens von Managern bzw. des Unternehmertums, das in früheren Studien über mittlere Unternehmen im Mittelpunkt stand. Die Ergebnisse zeigen, dass Manager in mittelständischen Unternehmen in der Erhebung 1995-1999 mit deutlichem Abstand unternehmerischer eingestellt waren als Manager in Großunternehmen. In den Jahren 2002 und 2005 stieg jedoch der Grad des Unternehmergeistes, und umgekehrt war der Unternehmergeist in großen Unternehmen höher als in mittleren Unternehmen. Während also in der Erhebung 1995-1999 die Korrelation zwischen dem Grad des Unternehmergeistes und dem Grad der Durchdringung der Zukunftsvision stark war, wurde diese Korrelation in der Erhebung 2002 nicht mehr beobachtet. Dies hängt mit der Tatsache zusammen, dass 42,8 % der mittelständischen Unternehmen über die jüngste Verschärfung des Wettbewerbs besorgt sind, was darauf hindeutet, dass sie einem harten Wettbewerb ausgesetzt sind, in dem sie ihre Gewinne sichern müssen, während der Umsatz nicht wächst und die Stückkosten sinken. Die Tatsache, dass die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten in den mittelständischen Unternehmen, die an der Umfrage von 1995 teilgenommen haben, bei 720 lag, während sie 2002 bei 460 lag, zeigt, dass die Führungskräfte im Kostenwettbewerb immer stärker auf das Management ausgerichtet sind.

Als nächstes fragten wir, wie hoch der Anteil der Mitarbeiter der mittleren und unteren Ebene ist, die die von der Unternehmensleitung vorgestellte Zukunftsvision verstehen. In der Umfrage von 1997 lag das durchschnittliche Verständnis der Vision bei 4,29 für große

Unternehmen und 3,99 für mittelgroße Unternehmen (statistisch signifikant auf dem 1 %-Niveau), und die Mitarbeiter in großen Unternehmen verstanden die Vision eher als die Mitarbeiter in mittelgroßen Unternehmen. (signifikant auf dem 5 %-Niveau), was darauf hindeutet, dass die Mitarbeiter in großen Unternehmen die Zukunftsvision besser verstanden haben als die Mitarbeiter in mittleren Unternehmen. Mit anderen Worten: Mittelgroße Unternehmen verstehen die Vision nicht besser als große Unternehmen, und Hypothese 1 wird abgelehnt.

Hierfür gibt es mehrere mögliche Gründe. Erstens die Vorstellung, dass mittlere Unternehmen die Zukunftsvisionen eher verstehen als große Unternehmen, einfach weil sie weniger Mitarbeiter haben. Die "Reichweite" der Stimme des Managements ist eine andere als das "Verständnis" des Einzelnen. Es lohnt sich auch, darüber nachzudenken, ob sich das Management dessen bewusst ist und die Vision klar und wiederholt erklärt, und ob die Mitarbeiter in der Lage sind, sie zu "verstehen". Auf die Frage, ob die mittlere Führungsebene ihren Untergebenen die Politik des Managements so erklärt, dass deren Absichten deutlich werden, lag der Mittelwert für große Unternehmen bei 4,31, während der Mittelwert für mittlere Unternehmen bei 3,99 lag (signifikant auf dem 10 %-Niveau). Es zeigt sich also, dass mittlere Führungskräfte in mittelgroßen Unternehmen ihren Untergebenen seltener die eigenen Absichten in Bezug auf die von der Unternehmensleitung vorgegebenen Managementstrategien erläutern.

Hypothese 2) Zwischengeschaltete Manager sind in mittelständischen Unternehmen aufgrund der geringen Anzahl von Unternehmen nicht immer aktiv am Aufbau interner Netzwerke beteiligt.

Erstens: In der Umfrage von 1997 gaben große Unternehmen auf die Frage, ob sie informell Informationen mit ihren Kollegen austauschen, im Durchschnitt 4,08 und mittlere Unternehmen 3,80 an (signifikant auf dem 5 %-Niveau), während beim informellen Informationsaustausch mit Vorgesetzten und Untergebenen große Unternehmen im Durchschnitt 4,32 und mittlere Unternehmen 3,96 angaben (signifikant auf dem 1 %-Niveau). Die Ergebnisse waren. Auf die Frage, ob mittlere Führungskräfte ihre Vorgesetzten und Untergebenen aktiv zur Kommunikation mit ihnen ermutigten, lag der Durchschnittswert in großen Unternehmen bei 4,35 und in mittleren Unternehmen bei 3,88 (signifikant auf dem 1 %-Niveau). Ähnliche Ergebnisse wurden bei der Umfrage von 1999 festgestellt. Hypothese 2 wurde also bestätigt.

Dies deutet darauf hin, dass in großen Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen mittlere Führungskräfte aktiv mit anderen Abteilungen und ihren unmittelbaren Vorgesetzten kommunizieren, um Informationen und Ressourcen zu erhalten, die für ihre

eigene Abteilung nützlich sind und die Erledigung der Arbeit erleichtern oder anderweitig erleichtern. Umfrage 2005 Die Daten zeigen, dass große Unternehmen der Ansicht sind, dass sich die Organisationskultur zwischen Geschäftsbereichen und Unternehmen deutlich von der mittlerer Unternehmen unterscheidet (4,07 für große Unternehmen und 3,67 für mittlere Unternehmen). Es würde nicht überraschen, wenn die mittleren Führungskräfte in mittelgroßen Unternehmen der Meinung wären, dass sie nicht viel Aufwand für die Kommunikation betreiben müssen, wenn die Kulturen der verschiedenen Abteilungen nicht so unterschiedlich sind. In Verbindung mit der Betrachtung von Hypothese 1) kann davon ausgegangen werden, dass mittlere Führungskräfte in mittelgroßen Unternehmen relativ weniger wichtig sind als in großen Unternehmen, da sowohl die Anzahl der Unternehmen als auch die Anzahl der Organisationshierarchien geringer ist.

Hypothese 3) Wie Großunternehmen werden auch mittelständische Unternehmen weniger veränderungsresistent und eher bereit sein, Herausforderungen anzunehmen, wenn sich ihre Zukunftsvisionen verbreiten, ihre Einstellungen geändert werden und sie für Misserfolge positiv bewertet werden.

Hypothese 4) (wenn Hypothese 3 zutrifft) wird letztendlich zu einer besseren Arbeitsmoral führen.

Wie in Hypothese 1 dargelegt, gibt die Zukunftsvision des Managements die Richtung der Strategie vor und legt einen Verhaltenskodex fest, der, wenn er verstanden und den Mitarbeitern vermittelt wird, ihr Gefühl der Unsicherheit zerstreuen wird. Dies ist für alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, äußerst wichtig. Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Grad der Durchdringung mit einer Zukunftsvision und dem Widerstand gegen Veränderungen zeigte sich eine hohe Korrelation (signifikant auf dem 1 %-Niveau) sowohl in großen als auch in mittleren Unternehmen und in allen zwischen 1995 und 2002 durchgeführten Umfragen. Da auch die Korrelation zwischen positiver Bewertung des Scheiterns und der Bereitschaft, etwas zu versuchen, untersucht und als hoch korreliert befunden wurde (signifikant auf dem 1 %-Niveau für große Unternehmen und auf dem 5 %-Niveau für mittlere Unternehmen), betrachten wir Hypothese 3 als unterstützt.

Dass sich die Arbeitsmoral verbessert, wenn es keinen Widerstand gegen Veränderungen gibt, wurde durch hohe Korrelationen sowohl in großen als auch in mittleren Unternehmen bestätigt. Darüber hinaus waren sowohl große als auch mittelgroße Unternehmen, in denen mittlere Führungskräfte aktiv interne Netzwerke aufbauen, sehr effektiv bei der Verbesserung der Moral. Die Tendenz, dass die Moral in Großunternehmen durch die Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen, und die positive Bewertung von Misserfolgen steigt, variierte jedoch zwischen den untersuchten Jahren und war nicht unbedingt ein konstanter

Effekt. Im Gegensatz dazu war die Auswirkung auf die Arbeitsmoral der Mitarbeiter der Hauptverwaltung, der Forscher in den Labors und der Beschäftigten in den Fabriken in allen Jahren bei den mittleren Unternehmen signifikant. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass in großen Unternehmen aufgrund der Größe des Unternehmens das Bewertungssystem je nach Abteilung und Art der Tätigkeit unterschiedlich ist. Hypothese 4 ist daher nicht eindeutig zu bestätigen, auch wenn eine allgemeine Tendenz zu beobachten war.

Hypothese 5) Die Bewertung des Scheiterns, der Widerstand gegen Veränderungen und die Bereitschaft, etwas auszuprobieren, haben einen positiven Einfluss auf das Verhältnis zwischen der Entwicklung neuer Produkte, der Produkttechnologie und der Fertigungstechnologie.

Hypothese 6) Mittelständischen Unternehmen mangelt es an Managementressourcen und Informationsbeschaffungsmöglichkeiten, so dass die Manager selbst eine aktive Führungsrolle übernehmen, was sich auf das Verhältnis von Technologie- und Produktentwicklung auswirkt.

In allen Erhebungsjahren bestätigten Großunternehmen, dass ihr Ruf für Misserfolge, ihr Widerstand gegen Veränderungen und ihre Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen, einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung von Produkt- und Fertigungstechnologie und die Produktentwicklung mit mehreren Kerntechnologien haben (alle signifikant auf dem 1 %-Niveau). Bei den mittleren Unternehmen erzielten diejenigen mit mehr Mitarbeitern, die bereit waren, Herausforderungen anzunehmen, ein gewisses Maß an Erfolg bei der Technologieentwicklung und der Produktentwicklung mit mehreren Technologien. Mittelständische Unternehmen, die Mitarbeiter, die Neues ausprobierten und scheiterten, höher bewerteten als solche, die nichts Neues machten, entwickelten jedoch nicht unbedingt innovative Produkte und Fertigungstechnologien. Dieser Trend war in beiden Erhebungen zwischen 1995 und 1999 zu beobachten. Die Daten der Erhebung von 2005 zeigten, dass mittelständische Unternehmen eher als große Unternehmen in der Lage waren, während der Produktentwicklungsphase detaillierte Anweisungen von der Geschäftsleitung zu erhalten, und zwar sowohl in der Phase der Ideenfindung als auch nach der Annahme der Idee. Die Daten der Erhebung von 2005 zeigen, dass mittlere Unternehmen eher als große Unternehmen detaillierte Anweisungen der Unternehmensleitung in beiden Phasen der Produktentwicklung haben (2,82 für große Unternehmen und 3,26 für mittlere Unternehmen).

In großen Unternehmen kann die Unternehmensleitung technologische Entwicklungskapazitäten aufbauen, indem sie nur einen allgemeinen Rahmen vorgibt und es den Laborforschern überlässt, sie zu motivieren. Mittelgroße Unternehmen hingegen können

sich in der Regel nicht langfristig auf FuE und technologische Entwicklung konzentrieren, da die Managementressourcen wie Marktdominanz, Technologie und Finanzmittel begrenzt sind, und sind gezwungen, Ressourcen zu investieren und proaktiv verbesserte neue Produkte mit kurzen Lebenszyklen zu entwickeln. Auf die Frage, ob sie in der Lage sind, neue Produkte zu entwickeln, die mehrere Kerntechnologien kombinieren, ist die Wahrscheinlichkeit, dass dies der Fall ist, bei großen Unternehmen deutlich höher (Umfragen 1995 und 1999). Alle Erhebungen bestätigten auch, dass der Anteil der F&E-Ausgaben am Umsatz bei mittleren Unternehmen deutlich niedriger ist als bei Großunternehmen (3,97 für Großunternehmen und 3,40 für mittlere Unternehmen in der Erhebung 2002, wobei der Mittelwert auf der 10 %-Ebene statistisch signifikant ist).

Mittelständische Unternehmen konzentrieren sich darauf, verbesserte neue Produkte auf die Bedürfnisse ihrer Kunden abzustimmen. Dies zeigt sich daran, dass mittelständische Unternehmen bei ihren neuen Produktkonzepten im Vergleich zu Großunternehmen mehr Wert auf die Marktbedürfnisse als auf technologische Grundlagen legen (Umfrage 2005). Da es jedoch unwahrscheinlich ist, dass das bloße Reagieren auf Kundenbedürfnisse zu einer systematischen Technologieakkumulation führt, ist es notwendig, dass die Unternehmensleitung die langfristigen Perspektiven und die kurzfristigen Veränderungen der Bedürfnisse genau im Auge behält und detaillierte Anweisungen zur Förderung von FuE und technologischer Entwicklung gibt.

In mittelgroßen Unternehmen hatten die Bewertung des Scheiterns und der fehlende Widerstand gegen Veränderungen keinen Einfluss auf die technologische Entwicklung und die Produktentwicklung, die mehrere Technologien kombiniert, aber einen gewissen Einfluss auf die Entwicklung neuer Produkte, was Hypothese 5 teilweise unterstützt. Darüber hinaus wurde bestätigt, dass die aktive Beteiligung des Managements an der Führung des Unternehmens selbst einen Einfluss auf das Verhältnis von technologischer Entwicklung und Entwicklung neuer Produkte hat, was Hypothese 6 stützt.

5-4 Zusammenfassung dieses Kapitels

Ziel dieses Kapitels war es, durch einen Vergleich von mittelständischen Unternehmen mit Großunternehmen hinsichtlich der Faktoren in relativ ressourcenarmen mittelständischen Unternehmen herauszufinden, wie mittelständische Unternehmen systematisch ihre Kapazitäten aufbauen, um mit Großunternehmen gleichzuziehen, und wie das Management von mittelständischen Unternehmen am Aufbau ihrer Kapazitäten beteiligt ist. Das war der Anspruch. Es wurden Hypothesen zu den grundlegenden Merkmalen, Strategien und der Organisation entwickelt und anhand einer Fragebogenerhebung bei ehemals börsennotierten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes der ersten und zweiten Reihe getestet. Darüber

hinaus wird eine Diskussion geführt.

Wir gingen davon aus, dass mittelgroße Unternehmen die Zukunftsvision eher verstehen würden als große Unternehmen, weil sie weniger Mitarbeiter haben, aber die Ergebnisse zeigten das Gegenteil: mittelgroße Unternehmen verstanden die Zukunftsvision eher als große Unternehmen, weil sie weniger Mitarbeiter hatten. Der Gedanke, dass wir nicht zwischen dem Erreichen und dem Verstehen unterschieden haben, war vereinfachend und hat das spezifische Verhalten von Managern und Mitarbeitern nicht erfasst. Außerdem wurde in der Studie nicht untersucht, ob die Zukunftsvision von Großunternehmen mit der von mittelgroßen Unternehmen übereinstimmt.

In Bezug auf andere organisatorische Faktoren bestätigten sowohl große als auch mittlere Unternehmen, dass der Widerstand gegen Veränderungen abnimmt und die Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen, zunimmt, wenn eine Vision für die Zukunft die Organisation durchdringt, das Bewusstsein für Veränderungen fortschreitet und Misserfolge positiv bewertet werden. Es wurde auch eine allgemeine Tendenz festgestellt, dass dies zu einer höheren Arbeitsmoral führt. Bei großen Unternehmen variierte jedoch das Ausmaß, in dem die Bereitschaft, etwas zu versuchen, und die Bewertung von Misserfolgen zu einer höheren Arbeitsmoral führen, von Jahr zu Jahr der Erhebung.

Die Bewertung des Scheiterns, der fehlende Widerstand gegen Veränderungen und die Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen, wirken sich positiv auf die Quote der Neuproduktentwicklung, der Produkttechnologie und der Fertigungstechnologie aus, und dieser Zusammenhang wurde in den großen Unternehmen bestätigt (Abbildung 5-2). In mittelgroßen Unternehmen steigt die unternehmensweite Arbeitsmoral deutlich an, wenn es keinen Widerstand gegen Veränderungen und keine Bereitschaft zur Herausforderung gibt und wenn Misserfolge positiv bewertet werden. Auf die Entwicklung von Fertigungstechnologien und die technologieübergreifende Produktentwicklung haben sie dagegen wenig Einfluss, mit Ausnahme der Bereitschaft zur Herausforderung, die die Entwicklung verbesserter neuer Produkte beeinflusst. Vielmehr werden gute Ergebnisse in der Forschung und Technologieentwicklung erzielt, wenn das Management bei der Einleitung der Entwicklung eher detaillierte Anweisungen als einen allgemeinen Rahmen vorgibt (Abbildung 5-3). Dies deutet darauf hin, dass mittelständische Unternehmen Schwierigkeiten haben, die für Forschung und technologische Entwicklung erforderlichen Humanressourcen zu haben, d. h. Menschen, die bereit sind, Ziele und Probleme zu setzen und an deren Lösung zu arbeiten, und dass die Unternehmensleitung selbst solche Mitarbeiter nicht anvertraut (oder nicht anvertrauen kann) und der Meinung ist, dass es besser ist, sie im Detail anzuweisen, als sie mit der Aufgabe zu betrauen. So entsteht die Situation.

Auf der Grundlage der oben erwähnten fünf Erhebungen bei börsennotierten

Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes haben wir die Merkmale mittelgroßer Unternehmen untersucht, indem wir sie mit großen Unternehmen verglichen haben. Wir konnten den Prozess beleuchten, durch den mittelgroße Unternehmen mit begrenzten Managementressourcen die Fähigkeit erlangen, eine gleichberechtigte Beziehung zu großen Unternehmen aufzubauen.

<Abbildung einfügen> **Abbildung 5-2:** Zusammenhänge zwischen organisatorischen Faktoren in Großunternehmen

<Abbildung einfügen> **Abbildung 5-3:** Zusammenhänge zwischen organisatorischen Faktoren in mittelständischen Unternehmen.

Kapitel 6: Interviews mit mittelständischen Unternehmern

6-1 Bedeutung der Interviewerhebung

Wir untersuchen die Wachstumsfaktoren mittelgroßer Unternehmen, indem wir in Kapitel 4 die Faktoren im externen Umfeld des Unternehmens und in Kapitel 5 die internen organisatorischen Faktoren in Bezug auf Ruf und Technologie untersuchen und die Unterschiede zwischen diesen Faktoren in mittelgroßen Unternehmen und denen in Großunternehmen erörtern. In diesem Kapitel werden Interviews mit derzeitigen Managern geführt, um zu untersuchen, wie Manager angesichts von Umweltveränderungen, dem historischen und technologischen Hintergrund des Unternehmens und der aktuellen Organisation Entscheidungen treffen. Anschließend werden die befragten Manager in zwei Gruppen eingeteilt: diejenigen, die ihr Management beibehalten haben, und diejenigen, die die Kontrolle über das Management verloren haben, und es wird untersucht, ob es hier einen Unterschied gibt. Wir untersuchen auch, ob es Unterschiede zwischen den Wachstumsfaktoren in früheren Studien über mittelständische Unternehmen und denen in unserer Studie gibt.

¹⁴¹Mikuriya (2002), ein Politikwissenschaftler, der seit langem mündliche Überlieferungen nutzt, um den Entscheidungsprozess in der japanischen Politik aufzudecken, beschreibt Politiker und Bürokraten als Menschen, die mit Worten spielen. Er stellt fest, dass es daher relativ leicht ist, Politiker und Bürokraten zu hören und zu verstehen, während Künstler, die sich durch ihre Arbeit ausdrücken, schwer zu verstehen sind, weil sie mit Sensibilität sprechen. Manager, wie auch Politiker, konkurrieren nicht nur mit Worten. Sie brauchen ein ähnliches Feingefühl wie Künstler, die versuchen, ihre Kunden zufrieden zu stellen, indem sie ihr eigenes Saatgut auf eine neue Art und Weise mit den Bedürfnissen ihrer Kunden in Einklang bringen als alle anderen. Dies geschieht jedoch nicht allein durch den Manager, sondern die verschiedenen für das Management notwendigen Funktionen werden unter den Mitarbeitern aufgeteilt, die aufgefordert sind, ihre Rollen im Rahmen ihrer Befugnisse zu optimieren. Das Management trifft politische Entscheidungen, um das Unternehmen als Ganzes langfristig zu erhalten und weiterzuentwickeln, so dass das teilweise Optimierte schließlich zum Gesamtoptimum des Unternehmens wird. Dabei ist es notwendig, die Mitarbeiter mit Worten zu überzeugen und bis zu einem gewissen Grad zu überreden, und dabei gibt es zwangsläufig

¹⁴¹ Mikuriya, T. (2002) Mündliche Geschichte, Chuko Shinsho S.116.

immer das Problem der Sprache. Wenn man hingegen wartet, bis alle Mitarbeiter überzeugt sind, um den Plan umzusetzen, verpasst man eine wirtschaftliche Chance. Befragungen sind auch insofern nützlich, als sie Aufschluss darüber geben können, ob die Ideen der Unternehmensleitung für die Mitarbeiter leicht verständlich sind.

Unsere Interviewerhebung bezog sich auf "Führungskräfte mit Vertretungsbefugnis in unabhängigen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, hauptsächlich in der Elektro-, Maschinen-, Präzisionsmaschinen- und Transportausrüstungsindustrie, mit mehr als 300 und weniger als 2.000 Beschäftigten". Eine breite Palette anderer Branchen des verarbeitenden Gewerbes wie Metall-, Textil-, Medizintechnik- und Leichtindustrie sowie Branchen wie Verkehr, Einzelhandel und Baugewerbe wurden ebenfalls befragt, sofern sie mit uns in Verbindung stehen. Die Listen wurden aus handelsüblichen Informationsmagazinen über nicht börsennotierte Unternehmen, Verzeichnissen der örtlichen Industrie- und Handelskammern, Ausstellern auf Großausstellungen und anderen Quellen zusammengestellt, und die Erhebungsanfragen wurden per Post oder persönlich an die Zielunternehmen gesandt, um ihre Zustimmung zur Erhebung selbst einzuholen.¹⁴² Etwa 30 % der angefragten Unternehmen, d. h. 240 Unternehmen, haben einer Befragung zugestimmt. Soweit möglich, wurde die Befragung am Hauptsitz durchgeführt. Nach Absprache des Termins und des Ortes werden wir die Informationen über das Unternehmen auf der Website studieren. Wir werden jedoch die von anderen durchgeführten Umfragen über das Unternehmen nur überfliegen und nicht sorgfältig lesen. Wir werden den Zielmanagern keine bestimmten Hypothesen über den Inhalt der Interviews vorgeben, sondern sie einfach nach aktuellen Problemen und deren Bewältigung fragen und sie bitten, recht frei zu sprechen. Die Befragung wird als halbstrukturiert bis unstrukturiert angesehen.

Die Beschränkung der Zielgruppe auf das Management mit Vertretungsbefugnis und den

¹⁴² Ob 240 befragte Unternehmen in 20 Jahren als viel oder wenig gelten, ist subjektiv. Eine Umfrage ist nur dann erfolgreich, wenn sie von der anderen Partei akzeptiert wird. Aus Erfahrung weiß ich, dass zu häufige Umfragen Energie kosten und die Intensität jeder einzelnen Umfrage verringern, und dass der Prozess von der Umfrageanfrage über die Terminplanung, die Konzentration am Tag der Umfrage, die Zusammenfassung der Fragen und die Mitteilung von Änderungen an der Umfrage zu einer lästigen Pflicht werden kann. Im Gegensatz zu großen Unternehmen, deren Hauptsitz sich in Tokio befindet, sind mittelständische Unternehmen über das ganze Land verstreut, was Reisekosten und Reisezeit bedeutet. Anfangs konzentrierten wir uns auf Unternehmen im Großraum Tokio und in der Kanto-Region, erweiterten aber nach und nach unseren Erfassungsbereich, indem wir Nachtbusse, lokale Busse, das Seishun 18 Ticket und Leihfahrräder nutzten. Und in den letzten zehn Jahren hat das Aufkommen von Billigfluglinien und billigen Mietwagen es möglich gemacht, entfernte Orte in einem Tagesausflug und für weniger als 20.000 Yen zu erreichen. Um die begrenzten und kostbaren Forschungsmittel und die Zeit effektiv zu nutzen, ist es besser, die Anzahl der Reisen auf ein bestimmtes Maß zu beschränken.

Standort auf die Zentrale sowie der Verzicht auf die Aufstellung von Hypothesen bei der Fragestellung dienen ausschließlich der Erhöhung der Qualität der verfügbaren Informationen. Die Führungskraft mit Vertretungsbefugnis ist der letzte Entscheidungsträger und trägt die volle Verantwortung für die Aktivitäten des Unternehmens. Sie muss die Fähigkeit und den Willen haben, das durch die Zuweisung an die Mitarbeiter erzielte Teiloptimum in das Gesamtoptimum zu sublimieren, ohne zu wissen, ob es von allen Mitarbeitern akzeptiert wird. Wenn es einen Unterschied gibt zwischen der Bereitschaft und dem Verantwortungsbewusstsein eines Managers mit Vertretungsrechten und eines Verwaltungsratsmitglieds ohne Vertretungsrechte und zwischen der Bereitschaft und dem Verantwortungsbewusstsein eines Verwaltungsratsmitglieds und eines gewöhnlichen Arbeitnehmers, der keine besondere Position innehat, so ist ersterer wahrscheinlich viel größer. Ersterer ist viel vorbereiteter und verantwortungsbewusster als letzterer, d.h. er erzählt uns mit eigenen Worten und in eigener Verantwortung von seinem Unternehmen. Wir gehen in die Zentrale, weil dort die Manager frei und ohne unnötige Spannungen sprechen können. Nach der Befragung können wir, wenn sie einen Vorschlag haben, in die Fabrik gehen, um das Produkt und den Produktionsprozess im Detail zu sehen und zu verstehen. Auf dem Hin- und Rückweg können sie sich auch ein Bild von den Besonderheiten des Gebiets machen. Der Grund, warum wir keine Hypothesen aufstellen und keine eingehenden Vorstudien durchführen, ist, dass wir Informationen erhalten wollen, die über den bestehenden Rahmen hinausgehen, von dem wir ausgehen: Wenn wir mit einem Unternehmen auf der Grundlage von Informationen sprechen, die auf seiner Website veröffentlicht sind, könnten wir fälschlicherweise annehmen, dass dies der Hauptpunkt ist, und wir könnten nicht in der Lage sein, das Wesen des Unternehmens zu erfassen. Wenn Manager über die aktuelle Situation ihres Unternehmens sprechen, sprechen sie unweigerlich über die wichtigsten Ereignisse von der Unternehmensgründung bis zur Gegenwart. Darüber hinaus werden Fragen zu spezifischen Geschäftstätigkeiten, zur Struktur und zum Hintergrund von Transaktionen in der Branche insgesamt, zu den Merkmalen der Kunden, zur Festlegung und Bewertung von Themen für die Entwicklung neuer Produkte, zur Personalbeurteilung, zur Vorgehensweise bei der Ausbildung, zum Entscheidungsfindungsprozess des Managements und zur Zukunftsvision des Managements gestellt, um das Idealbild des Unternehmens und seiner Manager zu ermitteln, wie es sich der Manager vorstellt. Da das Umfeld und die Herausforderungen, mit denen jedes Unternehmen konfrontiert ist, unterschiedlich sind, werden Umfang, Zeit und inhaltliche Tiefe der Antworten von Befragten zu Befragten variieren. Die Befragung endet, wenn die Manager zu Ende gesprochen haben, was im Durchschnitt 90 Minuten beträgt. In einigen Fällen dauert es nur 30 Minuten, während einige Manager zwei volle Tage lang gesprochen haben. Im

Durchschnitt belaufen sich die Daten auf etwa 4.000 Wörter. Für die Manager ist es hilfreich, über ihr Unternehmen und die verschiedenen Dimensionen der damit verbundenen Ereignisse in klaren Worten zu sprechen, um ihre Gedanken zu ordnen und neue Ideen zu entwickeln. Unsere Forschung ist daher nicht ohne methodische und ethische Probleme, da wir nicht nur zuhören, sondern auch das Verhalten unserer Probanden durch den Dialog beeinflussen.

Wir veröffentlichen alles, was wir in unseren Universitätsbulletins hören, mit der Genehmigung des CEO und mit Korrekturen. Wenn wir Korrekturen vornehmen, blenden wir Eigennamen wie z. B. Kunden aus, fügen branchenspezifische Gepflogenheiten und Terminologie hinzu, korrigieren, was wir falsch interpretiert haben, und streichen, was wir überspitzt dargestellt haben, lassen es aber ansonsten unverändert. Wir übernehmen die Verantwortung für unsere Worte. Wir sind für unsere eigenen Worte verantwortlich. Wir haben nie null Subjektivität, und unsere Daten können eine sekundäre Quelle für andere Forscher sein, aber wir haben versucht, so viel Subjektivität wie möglich zu eliminieren, so dass wir hoffen, dass Sie sie als 1,5-Quelle nutzen werden. Ein Kulturanthropologe wies uns darauf hin, dass "im Allgemeinen kein Forscher seine Feldforschungsdaten offenlegt". Wir haben beschlossen, diese Informationen zu veröffentlichen, anstatt sie geheim zu halten. Wir glauben, dass die fast unzensurierte Veröffentlichung der Geschichten von Geschäftsführern vielen zukünftigen Forschern zugute kommen wird.

Unternehmen können nur überleben, wenn sie Gewinne und Umsätze erwirtschaften können, und sie stehen in einem harten Wettbewerb, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu verkaufen, die auch nur einen halben Schritt besser sind als die ihrer Konkurrenten, um diese Gewinne und Umsätze zu erzielen. Die menschlichen Fähigkeiten sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich, und nicht jeder arbeitet nach einer Logik oder einem Programm wie ein Roboter. Wenn wir unsere Produkte auf die Bedürfnisse unserer Kunden zuschneiden, wird der Preis steigen und andere Unternehmen werden die Flucht ergreifen, und wenn wir unsere Produkte standardisieren und billiger machen, werden sie die Flucht ergreifen, weil sie nicht den detaillierten Bedürfnissen ihrer Kunden entsprechen. Inmitten des komplexen Ineinandergreifens verschiedenster Bedingungen im Laufe langjähriger Geschäftsbeziehungen benutzen Manager gemäß ihrem eigenen Verhaltenskodex Weitwinkel-, Standard- und Teleobjektive, erschnüffeln die Wichtigkeit, Dringlichkeit und Rentabilität ihrer Kunden, prüfen ihren Geldbeutel, überlegen, was sie heute tun können, sagen die Zukunft in ein paar Jahren voraus und suchen nach einem Kompromiss oder einem Ausstiegspunkt. Hier kommt die Intuition der Führungskräfte ins Spiel, und warum sie die Entscheidungen treffen, die sie treffen, ist für Dritte schwer zu verstehen, selbst wenn sie beobachtet und verbalisiert werden.

6-2 Identifizierung von regressiven Faktoren

¹⁴³ Vorstellungsgespräche werden zu einem Zeitpunkt geführt, zu dem sich die Unternehmensleitung in einem Zustand befindet, in dem sie nur noch glaubt, "jetzt mit Ihnen sprechen zu können". Außerdem sprechen die Manager vielleicht über vergangene Ereignisse, aber nicht so sehr über die Bedrohungen und Chancen, die sich ihnen in der Zukunft bieten könnten. Daher können wir, die Forschungsakteure, zum Zeitpunkt der Befragung nicht vorhersehen, was mit dem Unternehmen in Zukunft geschehen wird. Ziel der Erhebung ist es, Wachstumsfaktoren zu ermitteln. Wachstumsfaktoren können nur ermittelt werden, indem man Unternehmen, die seit dem Zeitpunkt der Erhebung gewachsen sind, mit solchen vergleicht, die gleich geblieben sind oder sich zurückentwickelt haben. Daher wurde die Erhebung durchgeführt, um zu sehen, wie es den Unternehmen jetzt geht, nachdem eine gewisse Zeit seit dem Zeitpunkt der Erhebung verstrichen ist. Eine Analyse des quantitativen Wachstums und der Rezession wird in Kapitel 4 vorgestellt. Die letzten 20 Jahre scheinen für mittelständische Unternehmen eine schwierige Zeit gewesen zu sein, denn acht der von uns untersuchten Unternehmen haben bereits die Kontrolle verloren, während nur wenige ein deutliches Wachstum verzeichnen konnten. Dies veranlasst uns, die ausscheidenden Unternehmen mit den überlebenden Unternehmen zu vergleichen. Zunächst werden die fünf Unternehmen untersucht, die die Kontrolle über das Management verloren haben.

Die früheren Eigentümer von Montblanc Industries (Pseudonym) führten modernste Technologie aus dem Ausland ein und stiegen mit der Technologie des Gründungsunternehmens in den Bereich der elektronischen Bauteile ein. Als der Markt für elektronische Produkte, in die diese Bauteile eingebaut werden, aufkam und florierte, wurden sie zu wichtigen Komponenten für große japanische Hersteller von schwachen Elektrogeräten, und das Unternehmen steigerte rasch sein Geschäfts- und Produktionsvolumen und wurde zu einem mittelständischen Unternehmen. Dabei übernahm der Sohn der vorherigen Managementgeneration, der die Einführung der Technologie leitete, das Unternehmen, verstarb jedoch plötzlich und wurde von seiner Ehefrau abgelöst. Die Ehefrau war das Thema unserer Interviews. Zum Zeitpunkt der Befragung war sie besorgt, dass sie die Kontrolle über das Unternehmen verlieren würde, da ihr nach dem plötzlichen Wechsel die technischen Kenntnisse fehlten. Letztendlich kann man mit Fug und Recht behaupten, dass dies der

¹⁴³ Die Ermittlungen hängen vom Zustand der Unternehmensleitung, dem Zeitpunkt der Amtszeit des Präsidenten, seiner körperlichen Verfassung an diesem Tag, verschiedenen externen Problemen, plötzlichen Unfällen, Trauerfällen usw. ab. Auch der Zusammenbruch von Lehman Brothers, Erdbeben und Pandemien können dazu führen, dass eine Untersuchung überhaupt nicht durchgeführt werden kann.

Hauptgrund dafür war, dass das Unternehmen seine Führung verlor. Das Unternehmen entwickelte sich noch mehrere Jahre nach der Interviewstudie gut, und ich hatte Gelegenheit, ihn mehrmals zu treffen. Das Unternehmen hatte einen neuen Hauptsitz gebaut, der auch als Fabrik für das Gründungsgeschäft diente, und es schien nichts schief zu gehen. Der große japanische Hersteller von Unterhaltungselektronik, der der wichtigste Geschäftspartner des Unternehmens gewesen war, hatte jedoch geschwächelt, und die Geschäftsleitung fühlte sich von dem neu entstandenen ausländischen Unternehmen bedroht und misstraute ihm und zögerte, mit ihm Geschäfte zu machen. Sie waren verblüfft über die erheblichen Unterschiede zwischen den Geschäftspraktiken japanischer Unternehmen und denjenigen ausländischer Unternehmen. Als das ausländische Unternehmen Montblanc beispielsweise aufforderte, seine technischen Informationen, Blaupausen, Materialien und deren Zulieferer offenzulegen, lehnte die Geschäftsleitung diese Forderung als unangemessen ab. Eine Zeit lang war Montblanc der größte Akteur in der Branche und hielt 70 % des japanischen Marktanteils für seine elektronischen Bauteile, aber die Preise fielen, als andere Unternehmen in den Markt eintraten und die Zulieferer ihre Produkte selbst herstellten, und als das große Erdbeben in Ostjapan die Stromversorgung der Fabrik und die Beschaffung von Bauteilen unterbrach. In der Zwischenzeit beeilte sich das Unternehmen, Personal zu entlassen, versäumte es aber, dies rechtzeitig zu tun, und die enormen Investitionen wurden zu uneinbringlichen Forderungen. Das Unternehmen befand sich plötzlich in einer finanziellen Sackgasse, in die auch sein Gründungsgeschäft verwickelt war. Im Zuge des Einstiegs und der Expansion in den Sektor der elektronischen Bauteile rekrutierte Montblanc viele Ingenieure und Manager in der Mitte ihrer Laufbahn von großen Elektronikherstellern, Geräteherstellern und Bauunternehmen. Sie mussten nicht nur über technisches Fachwissen, sondern auch über gründliche Kenntnisse der Abläufe in großen Unternehmen verfügen, und man hoffte ursprünglich, dass ihre Erfahrungen und Kenntnisse zur Stärkung der Organisationsstruktur des Unternehmens genutzt werden könnten. Doch die Unternehmensleitung gab persönlichen Ressentiments den Vorrang, und so wurden sie von den Ingenieuren und Managern im Stich gelassen und verloren die Kontrolle über das Unternehmen. Viele von ihnen wurden von dem neuen Unternehmen übernommen, aber die Unabhängigkeit des Managements konnte nicht gewährleistet werden.

Als Nächstes stellen wir den Fall von Millefeuille (Pseudonym) vor, einem Unternehmen, das sich mit Produkten für Einzelverbraucher befasst. Vor der Gründung des Unternehmens fühlte sich dieser Manager unwohl mit der Tatsache, dass große Konzernhersteller und Einzelhändler Produkte mit dem Schwerpunkt auf Mode entwickelten und verkauften, ohne auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Verbraucher einzugehen. Daher führte er eine Tür-zu-Tür-Verkaufsmethode ein, bei der die Funktionalität der Produkte im Vordergrund stand, die

Produktentwicklung auf der Beibehaltung von Modellnummern für wiederholte Käufe beruhte und die Kosten für die Ladengeschäfte wegfielen. Anstelle des Direktverkaufs schloss er mit einer Reihe von Einzelpersonen Agenturverträge ab und legte eine recht hohe Marge für die Agentur fest, was es ihm ermöglichte, eine starke Vertriebsstruktur aufzubauen. Der Geschäftsführer verfügte über keinerlei technisches Fachwissen über das Produkt und erklärte, dass "es eher eine kommerzielle Gelegenheit war, die ich erkannte, weil ich selbst ein Laie war". Die Zeiten ändern sich jedoch, die Lebensgewohnheiten der Verbraucher ändern sich und das Aufkommen des Internets bedeutet, dass die Methode des Verkaufs von Tür zu Tür nicht mehr so gut funktioniert wie in der Vergangenheit. Auch die Wettbewerber begannen, sich um die Funktionalität der Produkte zu bemühen, und eine Differenzierung wurde unmöglich. Gerade wegen des ausgezeichneten und robusten Vertriebssystems, das Millefeuille als Reaktion auf die Veränderungen im Kaufraum des Käufers aufgebaut hatte, war das Unternehmen nicht in der Lage, seinen Ansatz grundlegend zu überdenken und wurde vom Ansturm der Wettbewerber geschluckt.

Das Neo Lagoon Research Institute (Pseudonym), dessen Hauptgeschäft die Beratung ist, befand sich zum Zeitpunkt des Gesprächs in einem Höhenflug mit einem jährlichen Umsatzwachstum von mehr als 10 %. Als wir daher nach den Herausforderungen des Unternehmens fragten, meinte der Geschäftsführer mit Nachdruck: "Es ist alles in Ordnung". Er erklärte, dass er ein einzigartiges neues Geschäftsmodell für die Expansion des Geschäfts seines Kunden entwickelt habe, aber wir, das Forschungsteam, konnten nicht verstehen, was er sagte, und konnten nicht anders, als uns den Kopf zu zerbrechen. Wir waren beeindruckt von der Einsicht und der Weitsicht des Managements. Einige Jahre später jedoch brach die Leistung des Unternehmens ein und es brach zusammen. Rückblickend kann man sagen, dass die Kunden, die nach der Arbeit von Neo schnell wuchsen, ursprünglich hervorragende Geschäftsmodelle hatten, eine Affinität und Synergie mit der Beratungspolitik von Neo hatten und eine katalytische Rolle spielten. Umgekehrt hatten die Kunden, die nicht wuchsen, möglicherweise von Anfang an kein gutes Geschäftsmodell. Dies führte dazu, dass viele Kunden, die den Rat von Neo befolgten und sich selbst dazu zwangen, ihr Geschäft schnell zu erweitern, schnell hoch verschuldet waren, was zu Klagen gegen Neo und Abwanderungen führte. Dies ist auch ein Fall, in dem die Geschäftsleitung nicht erkannt hat, dass es Zeit braucht, um die Neo-Mitarbeiter, die die Kunden betreuen, zu schulen, und dass ihr eigenes Unternehmen mit einem Geschäftsmodell, das auf Geschwindigkeit setzt, nicht mithalten kann.

Die Avalon Chemical Corporation (Pseudonym) hat aufgrund von mehr als 40 Jahren vorsätzlicher Gesetzesverstöße und stillschweigender Billigung durch die Unternehmensleitung eine große soziale Katastrophe verursacht. Unmittelbar nach unseren

Befragungen wurde das Unternehmen zu einer konsolidierten Tochtergesellschaft eines anderen Unternehmens und der Präsident der Gründerfamilie trat zurück. Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung konnten wir keine derartigen Anzeichen für ein Fehlverhalten feststellen, und auch jetzt fällt uns nichts ein, was gesagt oder getan wurde, was mit einem schweren Fehler in Verbindung gebracht werden könnte. Wenn überhaupt, dann erklärte die Geschäftsleitung in einem der Räume des wunderschön errichteten neuen Hauptgebäudes, dass es an Mitarbeitern in der Altersgruppe fehle, um Positionen im mittleren Management zu besetzen. Im Nachhinein lässt sich feststellen, dass die Ressourcen falsch zugeteilt wurden, indem angesichts der von der japanischen Regierung forcierten Politik und des daraus resultierenden raschen Wachstums der Effizienz und dem äußeren Erscheinungsbild Vorrang eingeräumt wurde, während die langfristigen, schwer erkennbaren Ergebnisse bei den Maßnahmen zur Betrugssanierung und der Ausbildung aufgeschoben wurden. Allerdings handelte es sich bei dem Unternehmen um ein in der Region gut bekanntes und etabliertes Unternehmen, für das es möglicherweise sehr schwierig war, seine eigenen langjährigen betrügerischen Aktivitäten öffentlich zu machen und drastische Reformen durchzuführen. Die Furcht des Managementteams vor einer Entdeckung offenbart den starken Sinn für Loyalität und Abschottung, der Avalon eigen ist und der den Betrug rechtfertigt. Nachdem der Betrug von Avalon aufgedeckt wurde, stellte sich jedoch heraus, dass auch viele seiner Konkurrenten denselben Betrug begangen hatten, was darauf hindeutet, dass es sich hier nicht um ein Problem des Unternehmens allein handelt, sondern um ein größeres Problem, das aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht erfasst werden kann und an dem das Genehmigungssystem und berechnete Interessen, einschließlich der Regulierungsbehörden und des Vertriebs, beteiligt sind.

Alpini (Pseudonym), ein Hersteller und Verkäufer von Maschinen und Ausrüstungen, war ein kleines Unternehmen, das nicht in die Kategorie der mittelgroßen Unternehmen fiel, aber wir konnten mit demselben Geschäftsführer bei drei Gelegenheiten sprechen: als das Unternehmen gut lief, nachdem es einen Antrag auf zivilrechtliche Sanierung gestellt hatte und nachdem es sein Geschäft an ein größeres Unternehmen übertragen hatte. Seinen Überlegungen zufolge traten in den verschiedenen Situationen unterschiedliche Arten von Problemen auf, und wir glauben, dass er versuchte, diese Probleme durch Outsourcing und die Bezahlung von Ausrüstung und Werkzeugen zu lösen, was die Erzielung von Gewinnen erschwerte. Dies war nicht einfach die Schuld des Outsourcings, sondern vielmehr ein Ungleichgewicht zwischen technologischen Verbesserungen, Produktivitätsverbesserungen und Umsatzsteigerungen im profitablen Kernbereich und dem Outsourcing der peripheren Teile, die keinen Gewinn erwirtschaften, und der Anzahl der produzierten Einheiten (= Anzahl der verkauften Einheiten), die den Gesamtgewinn erhöht. In den Jahren vor der Übertragung des Geschäftsbereichs hatte sich das Unternehmen nach eigenen Angaben auf

die Produktion des Herzstücks spezialisiert, was zu einem Anstieg des Produktionsvolumens und einer Stabilisierung der Gewinne geführt hatte.

Die einseitige Erklärung, die Forscher in späteren Jahren über die Faktoren abgeben, die zur Rezession rezessiver Unternehmen geführt haben, einschließlich des Nachuntersuchungsprozesses, entgeht also buchstäblich dem Vorwurf der Nachuntersuchungen. Sicherlich müssen die Manager, die in Konkurs gegangen sind, verzweifelt gewesen sein und haben vielleicht auch zufällig Pech gehabt. Naturkatastrophen, der plötzliche Tod eines Managers, der Verlust eines Großkunden, ein starker Preisverfall bei einem wichtigen Produkt oder ein Politikwechsel sind Beispiele dafür.¹⁴⁴ Wie wir gibt es Studien, die die Ursachen von Unternehmensinsolvenzen analysiert haben und sich dabei vor allem auf Probleme in der Unternehmensführung konzentrieren. Takamura und Takano (2017) analysierten 76 Unternehmen aus Konkursartikeln, die in zwei Nikkei-GP-Magazinen veröffentlicht wurden, und stellten fest, dass diese Unternehmen interne organisatorische Faktoren aufwiesen, die auf Managementprobleme zurückzuführen waren, die auf eine unangemessene Unternehmensführung schließen lassen." Bevor wir zu ihren Schlussfolgerungen kommen, müssen wir jedoch auf die Grenzen ihrer Forschungsmethodik hinweisen. Die Worte, die die Forscher aus Artikeln über in Konkurs gegangene Unternehmen entnommen haben, sind eindeutig voreingenommen, da sie im Hinblick auf die Folgen des Konkurses als "unangemessene Unternehmensführung" bewertet werden. Es handelt sich auch um eine doppelte Voreingenommenheit, nämlich die der Autoren des Originalartikels und die des Forschers, der den Artikel auf der Grundlage des Originalartikels analysiert hat. So nennen die Autoren Faktoren wie aggressive Strategie, Adhärenz, Ad-hoc, Dogmatismus und Mangel an Know-how, Erfahrung und Kompetenz (Abbildung 6-1) als Beispiele für eine unangemessene Unternehmensführung, doch wenn es sich um schnell wachsende Unternehmen handelt, ist eine aggressive Strategie wünschenswert. Adhärenz, ad hoc und dogmatisch könnten durch positive Begriffe wie fokussiert, flexibel und starke Führung ersetzt werden. Es mangelt nicht an Geschichten von Managern, die auf der Grundlage ihrer eigenen Quellen und Prognosen neue Dinge ausprobiert haben und am Ende erfolgreich waren, trotz des erbitterten Widerstands der anderen Führungskräfte. Natürlich hat jeder Angst vor Neuem, wenn er kein Know-how, keine Informationen und keine Erfahrung hat, und ein Mangel an Kompetenz ist normal.

<Abbildung einfügen> Schaubild 6.1 Managementprobleme von Unternehmen in Konkurs

¹⁴⁴ Takamura, Seigo und Kenichi Takano (2017) "Extracting common root causes related to the organisational climate of bankrupt companies: a cause analysis based on the case of 76 bankrupt companies", Journal of the Japanese Society of Business Diagnosis, 17, S. .

Betrachtet man die Mittel- und Unterpunkte in **Schaubild 6.1**, so wird deutlich, dass es eindeutig unangemessene Managementfaktoren gibt, wie z. B. altmodisches, schlampiges Management und selbstherrliches Geschäftsgebaren, während es auch Eigenschaften und Gewohnheiten gibt, die alle Manager mehr oder weniger haben können, die vor der Öffentlichkeit verborgen bleiben und Beschwerden unterdrücken, solange das Unternehmen wächst und profitabel ist, und eher Es gibt Eigenschaften und Gewohnheiten, die gefeiert werden, die aber dann, wenn die Leistung nachlässt und die Unzufriedenheit blitzartig ausbricht, zum Vorwurf gemacht werden. Es ist naheliegender, davon auszugehen, dass in überlebenden Unternehmen das Management selbst regelmäßig versucht, solche Eigenschaften und Gewohnheiten zu überwinden und zu überwinden, und dass diese Versuche zu Routinemechanismen geworden sind. Es handelt sich nicht um ein fertiges System, das leicht übernommen, gekauft und verkauft werden kann, sondern um ein System, das nur dann Bedeutung hat, wenn es bewusst wiederholt wird. Konkret handelt es sich dabei um regelmäßige Bestandsaufnahmen, Bestandskontrollen, Besprechungen über die Ursachen von Produkten und Dienstleistungen, die sich nicht gut verkauft haben, die Entwicklung des mittleren Managements und die Sicherung verschiedener Informationsquellen. Mit anderen Worten, es handelt sich um eine objektive Sichtweise und Selbstwahrnehmung des Managements und des Unternehmens.

Zurück zu unserer Analyse der sich zurückziehenden Unternehmen: Unser ehrlicher Eindruck ist, dass sie zum Zeitpunkt der Befragung zwar leidenschaftlich um ihr Überleben kämpften, aber einen etwas stärkeren, fast selbstverliebten Glauben an Pflicht, Menschlichkeit und Managementmethoden hatten als andere überlebende Unternehmen. Transaktionen, die durch menschliche Beziehungen zustande gekommen waren, scheinen sich durch das veränderte Umfeld in einen Glaubenswahn verwandelt zu haben, und dies scheint ein Stolperstein auf dem Weg aus der Krise gewesen zu sein. Es scheint, dass nicht der entscheidende Unterschied in einigen wenigen Elementen, sondern der Unterschied im Ausmaß vieler Elemente, gepaart mit Pech und der Tatsache, dass es zahlreiche Chancen gab, diese zu erkennen, aber keinen Mechanismus, um sie zu ergreifen, und sie verpasst wurden, den Unterschied zwischen Überleben und Rückschritt größer machte.

6-3 Extraktion von Überlebensfaktoren

Es wird versucht, Beispiele für wachsende Unternehmen im Gegensatz zu denjenigen, die sich im Rückzug befinden, zu präsentieren, aber es ist eigentlich sehr unklar, welches die Wachstumsfaktoren sind. Da viele Unternehmen nicht börsennotiert sind, ist es schwierig, ihre genauen Leistungstrends zu bestimmen, und es ist nicht möglich, eindeutig zwischen

wachsenden und nicht wachsenden Unternehmen zu unterscheiden. Es ist daher nicht möglich, Beispiele für bestimmte Unternehmen zu nennen. Wir werden daher zusammenfassen, was die Manager der überlebenden mittelständischen Unternehmen zum Zeitpunkt der Interviewerhebung zu tun versuchten und welche allgemeinen Trends sich seit dem Zeitpunkt der Erhebung abzeichneten.

Der erste Grund für das Überleben des Unternehmens, der ganz offensichtlich ist, war das Wachstum des Absatzes seiner Kernprodukte. Management und Mitarbeiter arbeiten hart daran, ihre Kernprodukte auf die Bedürfnisse der Käufer abzustimmen und sie gut zu verkaufen. Wie ein CEO sagte: "Wenn sich die Produkte nicht verkaufen, spielt es keine Rolle, wie gut die Strategie, der Plan oder die Organisation ist, oder wie gut die Mitarbeiter sind, es ist alles ein Haufen Luftschlösser." Hinter dem erfolgreichen Verkauf eines Produkts muss ein Weg stehen, die Bedürfnisse des Käufers mit dem technologischen Saatgut zu verbinden, und es muss eine Kraft am Werk sein, die sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet. Das ist auch klarer, als wir, die Unternehmensforscher, denken: Wir gehen jeden Tag zum Kunden, um ihm zuzuhören, um zu beurteilen, ob das Produkt rentabel ist oder nicht, und ob es eine Herausforderung ist, die es wert ist, angenommen zu werden. Das Unternehmen appelliert immer wieder an den Käufer und sagt: "Hier ist das, was wir produziert haben, was halten Sie davon? Was das Management betrifft, so verfügte es nicht immer über eine respektable Forschungsabteilung, die eine Reihe von bahnbrechenden neuen Produkten hervorbrachte. Es gab jedoch keine Geschichten von Unternehmen, die völlig fehlgeleitete Produkte entwickelt hatten, die große Probleme verursachten, weil sie sie nach der Erkundung der Bedürfnisse des Marktes entwickelt hatten. Es war auch nicht der Fall, dass ein einziger Manager ein ideales, einzigartiges Geschäftsmodell durchdacht und ausgearbeitet hatte. Sie probierten Modelle aus, die eine Reihe verschiedener Ideen gleichzeitig enthielten, und überlegten sich das nächste Modell. Es war eine Wiederholung dieses Prozesses.

Der zweite Grund für das Überleben des Unternehmens, der mit den oben erwähnten Produktverkäufen zusammenhängt, besteht darin, dass es gewinnbringende Arbeiten auswählt und behält, Arbeiten, die von vornherein unrentabel sind, ausschließt und sich von Arbeiten zurückzieht, die Verluste bringen. Selbst wenn sie keinen Gewinn erzielen, arbeiten sie weiter, um technische und marktbezogene Informationen zu erhalten, die für ihr Unternehmen von Nutzen sind.¹⁴⁵Mit anderen Worten: Sie lassen sich nicht auf einen reinen

¹⁴⁵ Preiswettbewerb findet statt, wenn ein Käufer den Wert (erwartete Funktion) eines Produkts mit seinem Preis vergleicht und der Meinung ist, dass der Preis zu hoch ist (erwartete Funktion zu niedrig) oder, anders ausgedrückt, dass das Produkt den Preis nicht wert ist, und eine Preissenkung verlangt, während der Verkäufer aus Angst vor

Preiswettbewerb ein. Die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens sind der Ausdruck der Selbstdarstellung und des Markenstolzes des Managements und der Mitarbeiter. Ihre Preisgestaltung ist auch eine Quantifizierung der eigenen Befähigungsfunktion im Hinblick auf die Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit der Käufer. Es gibt zwei Arten von Käufern für ein und dasselbe Produkt: diejenigen, die den Nutzen des Produkts als wertvoll erkennen, und diejenigen, die den Wert nicht erkennen. Nur an Käufer zu verkaufen, die den Wert des Produkts erkennen, ist rentabel, während ein Verkauf in großen Mengen, auch an Käufer, die den Wert nicht erkennen, die Kosten pro Produkt senkt und einen angemessenen Gewinn gewährleistet. Ein moderater Preiswettbewerb ist auch eine ausgezeichnete Gelegenheit, die Kostenstruktur des Unternehmens zu überprüfen. Überschreitet man jedoch eine bestimmte Grenze, gerät man in einen Zermürbungskrieg, der so weit geht, dass man seinen eigenen Existenzwert aus den Augen verliert. Da sich die Fähigkeiten von Käufern und anderen Verkäufern ständig ändern, muss die Unternehmensleitung ständig überwachen und verstehen, ob ihre Fähigkeiten, Produktmerkmale und Preise im Vergleich zu den erwarteten Fähigkeiten des Käufers und den Merkmalen der Wettbewerber gerechtfertigt sind. Es ist auch die Aufgabe des Managements, den Umgang mit Käufern zu beenden, die sich nur für den Preis interessieren, die den Wert ihrer Produkte oder Dienstleistungen nicht erkennen oder die den Wert nicht bestimmen können.

Und schließlich haben überlebende Unternehmen eine oder mehrere Unternehmenskrisen erlebt, die die Grundfesten ihres Unternehmens in demselben Maße erschüttert haben, wie dies bei rezessiven Unternehmen der Fall ist, und sie haben daraus gelernt, wie man überlebt. Überleben bedeutet, Prioritäten wie Werte und Einstellungen, die nicht dem Überleben des Unternehmens dienen, rational neu zu bewerten. Wenn es möglich ist, liegt der Schwerpunkt auf der Kohärenz mit der Vergangenheit und der Kohärenz der Strategie, wie z. B. der Stärkung der verschiedenen Elemente, die das Unternehmen stützen, und der Betonung guter Beziehungen zu vielen Interessengruppen. Im Idealfall analysiert die Unternehmensleitung, sobald sie bedeutende Chancen und Bedrohungen wahrnimmt, die Faktoren, überprüft die bisherige Kohärenz mit den Mitarbeitern und ändert Werte und Verhaltensweisen. Allerdings wird nur eine Minderheit von Managern und Unternehmen tatsächlich dazu in der Lage sein, dies zu tun. Erst wenn die Situation so extrem wird, dass das Überleben des Unternehmens bedroht ist, kappen sie schließlich die Beziehungen zu langjährigen Partnerunternehmen, die Verantwortung für die Teileversorgung, die Beschäftigungssicherheit usw., und zwar in der Reihenfolge der niedrigsten Priorität unter den Beteiligten. Dies liegt daran, dass die

Umsatzeinbußen gegenüber anderen Verkäufern zustimmt, den Preis zu senken. Preiswettbewerb kann nur stattfinden, wenn die Bedingungen von Käufern und Verkäufern übereinstimmen.

Betroffenen in einer Notsituation eher Verständnis für die Situation aufbringen als in einer normalen Situation. Man kann ihnen nicht den Rücken zukehren. Wir müssen eine schwere Entscheidung treffen. Auch die letzten verbliebenen Mitarbeiter, die zusammen mit dem Rest der Belegschaft neun Leben haben, müssen ihre Einstellung ändern. Überleben ist nur möglich, wenn das Management stets eine vielseitige und flexible Sicht- und Denkweise hat und entschlossen auf die verschiedenen Konflikte und Auseinandersetzungen vorbereitet ist, die für das Überleben notwendig sind. Auf diesen Punkt wird in Kapitel 9 noch näher eingegangen.

Die Überlebensfaktoren lassen sich anhand der obigen Beispiele und Analysen wie folgt zusammenfassen. Alle Unternehmen sammeln die notwendigen Informationen aus verschiedenen Quellen und arbeiten hart an der Entwicklung ihrer Produkte. Wenn möglich, arbeiten sie weiterhin mit hohen Gewinnspannen, verbessern ihre Produkte so, dass die Gewinnspannen beibehalten werden können, und geben die Weiterführung von Geschäften auf, die unrentabel geworden sind. Durch die jahrelangen Bemühungen, effizienter zu werden, haben sie jedoch die Quellen und Informationsfilter, die sie suchen und erwerben, eingeengt, und ihr Blickfeld wird enger, so dass sie in eine Art Unternehmenskrise geraten. Hinzu kommen verschiedene Umweltveränderungen, die sich ihrer Kontrolle durch eigene Anstrengungen entziehen, wie der Niedergang der Branche, der der Hauptabnehmer angehört, der Niedergang des Abnehmers selbst, der Markteintritt anderer Anbieter, technologische Innovationen, Deregulierung usw. Die drängende Frage ist, wie man aus der Krise herauskommt. Alle befragten Manager waren besessen vom Überleben ihrer Unternehmen in der Krise, und es gab Anzeichen dafür, dass sie ohne Rücksicht auf Verluste Arbeitsplätze abgebaut und Geld verdient haben. Einige Unternehmen ertrugen unzumutbare Forderungen, um neue Kunden zu gewinnen, und wurden von den Managern anderer Unternehmen derselben Branche beneidet, die aus dem Geschäft gedrängt worden waren und im Stillen überlebten, indem sie ihre Schilder mit dem Firmennamen versteckten.

Als Manager sollten Sie vor und nach einer Krise die folgenden Aufgaben übernehmen. Veränderungen im Umfeld frühzeitig erkennen; feststellen, ob die Veränderung eine ernsthafte oder dringende Bedrohung für das Unternehmen darstellt; wenn sie ernsthaft ist, aber Zeit zur Verfügung steht, sich hinsetzen und das Problem angehen; wenn sie dringend, aber unbedeutend ist, die zuständigen Abteilungen kontaktieren und ihnen die Reaktion überlassen; wenn sie ernsthaft und dringend ist, eine Warnung ausgeben und die Energie aller Mitarbeiter bündeln. In jedem Fall scheint der einzige Weg darin zu bestehen, eine Krise schnell zu erkennen und zu reagieren. Wenn eine Krise abgewendet wurde, muss überlegt werden, warum die Krise aufgetreten ist und ob die Abwendung der Krise richtig war. Dazu müssen Manager über mehrere Informationsquellen verfügen und stets flexibel in ihrem

Denken, in ihren Entscheidungen und in ihrem Handeln sein.

Wenn wir nun nüchtern zurückblicken, stellen wir fest, dass genau das Gegenteil davon eintreten kann. Die Prosperität der Branche, der der Hauptabnehmer angehört, der Aufstieg des Abnehmers selbst, die Feindseligkeit oder der Rückzug anderer Anbieter, die Rückkehr der eigenen Technologie, von der man glaubte, sie habe keine Zukunft, politische Veränderungen, strengere Vorschriften usw. können dazu führen, dass der Markt für die eigenen Produkte durch etwas anderes als die eigenen Anstrengungen erweitert wird. Auch wenn viele der befragten Manager bescheiden sagen, sie hätten "Glück" gehabt, so ist es doch so, dass dies manchmal der Fall ist. Selbst wenn es zu einer gewissen Verzögerung kommt, erleichtert die Gelegenheit den Arbeitnehmern den natürlichen Blick nach vorn. Nachdem man in gewissem Maße von dieser zufälligen Gelegenheit profitiert hat, ist es notwendig, darüber nachzudenken, wie die Gelegenheit zustande gekommen ist und ob die Reaktion darauf richtig war, anstatt den Grund für die Gelegenheit ausschließlich den eigenen Bemühungen des Unternehmens zuzuschreiben.

¹⁴⁶Viele Manager sagen, dass sie nicht der nackte König sein wollen. Sie lassen ihre Mitarbeiter frei über Dinge sprechen, um ihr Denken zu objektivieren, entwickeln Wege, um den Käufern zu helfen, den Wert ihrer Produkte und Dienstleistungen zu verstehen und sie

¹⁴⁶ Das Wesen des "nackten Königs" ist die Besessenheit von Macht und Ehre (ein unsichtbares falsches Gewand), die Angst vor dem Wissen um die eigene Machtlosigkeit und Inkompetenz und die Flucht vor der Verantwortung aller Interessen, vom König bis hinunter zu den Unteroffizieren. Hochstapler dienen nur als Katalysator, um die Besessenheit, die Angst und die Flucht vor der Verantwortung der Menschen zu verstärken. Je höher sie stehen, desto mehr hängen sie an der Macht und der Ehre, die ihre Position mit sich bringt, und desto mehr fürchten sie, von den unteren Rängen geächtet zu werden, die sie auf ihre Unfähigkeit hinweisen, ihrer Position gerecht zu werden. Die höheren Ränge nutzen ihre Macht, um die niedrigeren Ränge einzuschüchtern, während die niedrigeren Ränge nur Informationen geben, die die höheren Ränge glauben lassen, dass sie kompetent sind, und keine unbequemen Informationen geben, die dazu führen könnten, dass sie zur Rechenschaft gezogen werden. Solange sie nicht auf ihre Inkompetenz hinweisen, wird ihnen ein wenig Macht und Ehre versprochen, so dass sie die Einschüchterung akzeptieren und eine Kette von Einschüchterung und Ausweichen vor der Verantwortung von oben nach unten entsteht, so dass die Statusordnung leicht aufrechterhalten werden kann. Wenn die unteren Ränge jedoch die Geduld mit der Einschüchterung verlieren, fangen sie bald an, auf die Unfähigkeit ihrer Vorgesetzten hinzuweisen. Der unmittelbare Vorgesetzte wird dann versuchen, seinen Arbeitsplatz zu retten, indem er sowohl den Vorgesetzten, der auf die Unfähigkeit hingewiesen hat, als auch den Untergebenen, der ihn darauf hingewiesen hat, entlässt. Die ranghöhere Person kann also ihre Position halten und merkt zu spät, dass "die rangniedrigere Person sie für inkompetent hält" und nicht in der Lage ist, sich selbst zu erkennen. Der König ist bis zum Schluss nicht in der Lage, sich selbst zu erkennen. Wenn also ein größerer Fehler entdeckt wird und er sich nicht durch Einschüchterung zurückhalten lässt, ist er gezwungen, die volle Verantwortung von den unteren Rängen zu übernehmen (Revolution).

frei zu bewerten, und bemühen sich, die Fähigkeiten ihres Unternehmens zu verstehen. Aus Bedrohungen lernen, Chancen nutzen, vielschichtige und flexible Werte, vielfältige Informationsquellen, diversifizierte Einkommensquellen - ob die Unternehmensleitung sich dieser Dinge bewusst ist und sie umsetzt, ob sie eine Organisationsstruktur aufgebaut hat, die dazu in der Lage ist, und ob sie eine Atmosphäre geschaffen hat, in der Dinge frei gesagt werden können, kann für ein Unternehmen den Unterschied zwischen Überleben und Rückschritt bedeuten. Dies kann den Unterschied zwischen dem Überleben eines Unternehmens und einem Rückschritt ausmachen.

6-4 Einstellungen von Unternehmensleitern im Vergleich zu Wachstumsfaktoren in der Literatur

Können wir das, was wir im vorigen Abschnitt gesagt haben, mit überzeugenderen Daten belegen? ¹⁴⁷ Daher wurden 834 Wörter aus einer Befragung von Präsidenten mittelständischer Unternehmen extrahiert und diese in der gleichen Weise kategorisiert und verglichen wie die Wachstumsfaktoren aus der bisherigen Literatur in Kapitel 2. 147 (17,6 %, wenn die 834 Faktoren auf 100 gesetzt werden, dasselbe gilt im Folgenden) betrafen das Management, 138 (16,5 %) die Produkte, 64 (7,7 %) die Technologie und 7 (0,8 %) die Ausrüstung. Die größte Anzahl von Managementfragen betraf die Informationsbeschaffung mit 49 (5,9%). 24 (2,9 %) entfielen auf die Präsentation der Richtung, 17 (2,0 %) auf die Einsicht und 11 (1,3 %) auf Eigenschaften wie Unternehmergeist und Ablehnung unangemessener Geschäfte. Bei den Produkten waren es die Entwicklung neuer Produkte 20 (2,4 %), Originalität 15 (1,8 %), ein angemessener Preis 14 (1,7 %) und die Geschwindigkeit der Entwicklung 13 (1,6 %). Bei den Technologien waren es Spezialisierung 26 (3,1%), Produktionstechnologie 18 (2,2%) und Grundlagenforschung 17 (2,0%). Diese werden mit den Wachstumsfaktoren aus der früheren Literatur in Kapitel 2 verglichen, wie in **Abbildung 6-2** dargestellt.

Daraus lässt sich ableiten, dass es eine Diskrepanz zwischen den von früheren Forschern ermittelten Faktoren für das Wachstum mittelständischer Unternehmen und den tatsächlichen Einstellungen der Manager mittelständischer Unternehmen gibt. Um noch weiter zu gehen: Sie sind unterschiedlich. Im Grunde genommen scheint es konstruktiv und vernünftig anzunehmen, dass das eine richtig und das andere falsch ist, aber dass sie sich im Denken über mittelständische Unternehmen ergänzen. Ein Unterschied zwischen den bisherigen Studien und unserer Befragung besteht darin, dass es keinen Unterschied im Anteil der "allgemeinen Managementfaktoren" gibt, aber ein detaillierter Blick auf die

¹⁴⁷ Shimizu, K. (2004), "Growth Factors of Medium-sized Firms : From a Survey of Studies on Medium-sized Firms", Chiba University Economic Research, Vol. 19, No. 1 pp. 95-124.

spezifische Aufschlüsselung zeigt einen deutlichen Unterschied (Abbildung 6-3). Frühere Untersuchungen (gestrichelte Linie in der Abbildung) zeigen hohe Werte für den Unternehmergeist und die Einsicht der Manager, während die Interviewumfrage (durchgezogene Linie in der Abbildung) niedrige Werte für den Unternehmergeist zeigt. Die Manager sind sich ihres eigenen Unternehmertums nicht bewusst. Vielleicht sind sie sich dessen nicht bewusst. Vielmehr halten sie es für wichtig, Informationen zu sammeln und Orientierung zu geben. Was die "Produkte" betrifft, so wurden in früheren Studien zwar die Entwicklung neuer Produkte, die Einzigartigkeit, das Timing und das Wachstumspotenzial erwähnt, aber die Befragten waren sich nur der Entwicklung neuer Produkte bewusst. Spezielle Technologie" wurde sowohl in den früheren Studien als auch in der Befragung in hohem Maße erwähnt, was darauf hindeutet, dass sie von vielen Fertigungsunternehmen stark berücksichtigt wird. Was die "Technologie" betrifft, so wurden in den früheren Studien die Grundlagenforschung und die Produktionstechnologie als wichtig angesehen.

In früheren Studien nicht berücksichtigt und in den Interviews deutlich höher bewertet wurden die Themen "Mitarbeiterentwicklung", "Lebensunterhalt der Mitarbeiter (Arbeitsplatzerhalt)" und "Informationsaustausch mit Kunden". Die Manager sind sich des Unternehmertums weniger bewusst und versuchen nicht, sich auf ihre eigenen Erkenntnisse über die relativ ferne Zukunft zu verlassen. Vielmehr ist zu lesen, dass **sie selbst und über ihre Mitarbeiter neue Informationen sammeln und sich bemühen, schnell Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die auf die Bedürfnisse der relativ nahen Zukunft ausgerichtet sind, damit sie ihre Gewinne sichern können**. Damit der Prozess der Umsetzung von Bedarfsinformationen in Produkte in mittelständischen Unternehmen nicht ins Stocken gerät, ist es notwendig, dass nicht nur die Unternehmensleitung Aufträge erteilt, sondern dass auch die Mitarbeiter, die die Absichten der Unternehmensleitung genau verstehen, die Mitarbeiter in der Folge geschickt führen. Dies ist die in Kapitel 1 beschriebene Entwicklung von Managementfähigkeiten oder mittleren Führungskräften.

Da große Unternehmen stufengerechte Mitarbeiter einstellen und von einer lebenslangen Beschäftigung ausgehen, werden Qualifikationsentwicklung und Arbeitsplatzerhalt in Managementstudien als selbstverständlich vorausgesetzt. Mittelständische Unternehmen hingegen haben Schwierigkeiten, stufengerechte Mitarbeiter zu rekrutieren, und es fehlt ihnen, wie in Kapitel 5 dargelegt, an Personal im mittleren Management. Es wird davon ausgegangen, dass sie durch die bewusste Entwicklung ihrer Mitarbeiter versuchen, ihre Organisation als mittelständisches Unternehmen zu gestalten. Negativ wirkt sich jedoch aus, dass sie von der Differenz zwischen dem von der Unternehmensleitung angestrebten Wachstum des Unternehmens und der tatsächlichen Qualität und Geschwindigkeit der Arbeitsausführung der mittleren Führungskräfte nicht überzeugt sind, was sie daran hindert,

die mittleren Führungskräfte zu fördern, indem sie ihre Entscheidungen umstoßen oder zunichte machen. Dies ist der Grund, warum manche Unternehmen auch bei wachsender Größe einen "persönlichen Laden" oder "Ein-Mann-Betrieb" beibehalten. Die Zahl der Mitarbeiter ist so groß, dass es schwierig ist, sich Gesichter und Namen zu merken, und es ist nicht möglich, sie wie eine Familie zu behandeln, wie es in kleinen und mittleren Unternehmen der Fall ist, und die Mitarbeiter wollen das auch nicht. Es gibt Mitarbeiter, die in mittelständischen Unternehmen in ländlichen Gebieten mit unterschiedlichen Lebensumständen arbeiten, und sie müssen etwas an lokalen Beziehungen bieten, das Loyalität und Stolz auf das Unternehmen erzeugt, sowie finanziellen Rückhalt und emotionale Unterstützung, die die Kompetenz und Existenzsicherung der Mitarbeiter garantiert.

Es ist nicht bekannt, ob sich ein einzelner Manager während seiner Amtszeit auf die Lösung kurzfristiger Probleme oder auf langfristige Prognosen konzentrieren wird, oder ob er seinen Schwerpunkt von Zeit zu Zeit oder gleichzeitig verlagern wird. Wächst der Markt als Ganzes? Oder gibt es eine Zunahme der Aufträge von Großabnehmern, oder handelt es sich um eine Nische, in der niemand sonst tätig ist, oder, selbst wenn der Markt nicht wächst, sichert der funktionale Unterschied der Produkte des Unternehmens den Marktanteil, oder gibt es andere Faktoren wie die Geschwindigkeit des Wandels, technologische Trends und die eigenen Fähigkeiten des Unternehmens, die die Politik der Geschäftsführung bestimmen.

In unseren Gesprächen gab es Personen, die schon lange in der Verwaltung tätig waren, die aufgrund ihrer verschiedenen Erfahrungen über Selbstvertrauen und feste Worte verfügten und die in der Lage waren, ihre Situation auf vertraute Weise und mit Souveränität zu erklären. Auf der anderen Seite gab es diejenigen, die gerade erst das Amt des Präsidenten übernommen hatten und auf der Suche nach ihrem eigenen Stil waren, während sie gleichzeitig ein Gefühl der Ehrfurcht und des Konflikts mit ihren Vorgängern bewahrten und dies mit einer sorgfältigen Wortwahl erklärten. Es ist schwierig, den Unternehmergeist und die Einsicht von Managern mit dieser Art von Forschung zu erfassen. Frühere Studien haben sich auf Fragebögen, Literaturstudien, Tiefenerhebungen und Fallstudien sowie Interviews gestützt, aber sie haben nicht angegeben, was genau Unternehmertum oder Einsicht ausmacht, oder die Kriterien für ihr Vorhandensein oder Nichtvorhandensein. Es ist möglich, dass ein gewisser Trend in der Betriebswirtschaft zum Zeitpunkt der Erhebung die Ergebnisse beeinflusst hat.

<Abbildung einfügen> **Abbildung 6-2:** Unterschiede bei den Wachstumsfaktoren zwischen Interviewerhebungen und Literatur (Zusammenfassung).

<Abbildung einfügen> **Abbildung 6-3: Unterschiede bei den Wachstumsfaktoren zwischen Interviewerhebungen und Literatur (Detail)**

6-5 Zusammenfassung dieses Kapitels

Fallstudien, die in den letzten Jahren im Bereich der mittelständischen Nachbarschaft durchgeführt wurden, haben die Einschränkung, dass ihre Methoden nicht objektiv sind und die Unternehmen willkürlich ausgewählt werden. Obwohl die Verzerrung nicht auf Null reduziert werden kann, haben wir uns entschlossen, Führungskräfte aus einem breiten Spektrum mittelständischer Unternehmen unabhängig von ihrer Leistungsfähigkeit zu befragen, um diese Einschränkung so weit wie möglich zu überwinden.

Dies ermöglichte einen Vergleich zwischen den überlebenden mittelständischen Unternehmen und denjenigen, die in späteren Jahren die Kontrolle über das Management verloren haben, entweder durch Konkurs oder durch Übernahme, und es wurden Unterschiede deutlich. Die Gründe für den Verlust der Managementkontrolle waren das Versäumnis, flexibel auf den Rückgang und die Umwandlung bestehender Abnehmer zu reagieren, sowie das Versäumnis, die eigene Kompetenz objektiv zu betrachten und schneller zu expandieren, als sie ihre Kompetenz verbessern konnten. Wir glauben, dass es nicht der entscheidende Unterschied von einigen wenigen Faktoren war, sondern eine Kombination von unterschiedlichen Graden vieler Faktoren und Pech, die den Unterschied zwischen Überleben und Rückschritt aufgrund des Fehlens eines regulären Mechanismus zur Früherkennung vergrößerte.

Wir haben auch einen Unterschied zwischen dem, was in früheren Studien über mittelständische Unternehmen als Wachstumsfaktoren identifiziert wurde, und den Wahrnehmungen der Manager in unseren Interviews festgestellt. Um zu überleben, scheinen mittelständische Unternehmen selbst und über ihre Mitarbeiter neue Informationen zu sammeln und sich zu bemühen, schnell Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die den Bedürfnissen der nahen Zukunft entsprechen, damit sie rentabel bleiben können. Um ein höheres Wachstum anzustreben, müssten die Manager Unternehmergeist zeigen und die Umwandlung von Unternehmen in Produkte mit hohem Wachstumspotenzial durchschauen, wie frühere Literaturstudien gezeigt haben. Frühere Analysen haben gezeigt, dass Manager mittelständischer Unternehmen ihren Organisationen detaillierte Anweisungen geben, die es ihnen ermöglichen, genau, schnell und effizient nützliche Informationen von Käufern zu erhalten und diese in ihre Produkte und Dienstleistungen einfließen zu lassen.

Mittelständische Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten: Sie können mit großen Unternehmen um dieselben Produkte konkurrieren, sie können mit ihnen zusammenarbeiten oder sie können ihre Position auf engen Märkten festigen, die für große Unternehmen schwer

zugänglich sind. Voraussetzung für ihre Existenz ist, dass sie in Bezug auf Größe, Technologie, geografische Lage oder Organisation ein vergleichbares Niveau wie die großen Unternehmen aufweisen. Wie wählen sie die Käufer aus und ziehen nützliche Informationen aus ihren unterschiedlichen Positionen? Es wird notwendig sein, diese zu kategorisieren und im Detail zu betrachten. Welche Überlegungen haben die Manager mittelständischer Unternehmen darüber hinaus, wie sie ihr Unternehmen weiterentwickeln wollen? Sind sie konsistent oder ändern sie ihre Gedanken von Zeit zu Zeit? Wir werden versuchen, sie ab Kapitel 7 zu analysieren.

Teil III: Neue Perspektiven

Damit mittelständische Unternehmen überleben und wachsen können, brauchen sie Gewinne aus der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen sowie nützliche Informationen, die zu diesen Gewinnen führen. Geschäfte über Produkte und Dienstleistungen können nur dann zustande kommen, wenn der Verkäufer die vom Käufer geforderten Bedürfnisse und Funktionen weiterhin günstiger, schneller und genauer bereitstellt, als wenn der Käufer sie selbst entwickelt. Insbesondere möchten wir die Mechanismen näher beleuchten, durch die mittelständische Unternehmen mit relativ knappen Managementressourcen indirekt, potenziell und direkt mit relativ wohlhabenden Großunternehmen konkurrieren und Produkt- und Dienstleistungsfunktionen anbieten, die denen der Großunternehmen gleichwertig oder besser sind.

Der analytische Rahmen wurde vorgestellt, nachdem im ersten Teil die bisherige Literatur ausgewertet worden war. In der Zusammenfassung der bisherigen Literatur wurde festgestellt, dass "mittelständische Unternehmensleiter ehrgeizig, unternehmerisch handelnd, informationsammelnd und einsichtig gegenüber Veränderungen in der Umwelt sind. Auf dieser Grundlage entwickeln sie zum richtigen Zeitpunkt einzigartige Produkte mit speziellen Technologien, über die andere Unternehmen nicht verfügen", was für die Wachstumsfaktoren mittelständischer Unternehmen wichtig ist.

Andererseits haben wir im zweiten Teil unserer Studie die aktuelle Situation von Unternehmen ermittelt, die in der bisherigen Literatur als Fallstudien aufgeführt sind, und eine Fragebogenerhebung bei großen und mittleren Unternehmen (in der verarbeitenden Industrie) durchgeführt sowie die Präsidenten der mittleren Unternehmen befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass mittelständische Unternehmen im Laufe der Zeit und in einigen Branchen stark von Umweltveränderungen betroffen waren, wobei einige zu Großunternehmen herangewachsen waren und nicht wenige die Kontrolle über das Management verloren hatten. Es gab auch Manager, die versucht hatten, über ihre eigenen Fähigkeiten hinaus zu expandieren, und ihre Unternehmen zerstört hatten. Die Manager mittelständischer Unternehmen, die es geschafft haben, im Geschäft zu bleiben, scheinen "durch die Manager selbst und ihre Mitarbeiter neue Informationen gesammelt, schnell Produkte entwickelt zu haben, die den Bedürfnissen der relativ nahen Zukunft entsprechen, und hart gearbeitet zu haben, um sie auf den Markt zu bringen und Gewinne zu sichern", was eine andere Perspektive als bei früheren Studien über mittelständische Unternehmen darstellt.

Frühere Studien über mittelständische Unternehmen und Managementstudien, die sich auf Studien über Großunternehmen stützen, sind häufig von den absoluten Fähigkeiten des

Verkäufer ausgegangen oder haben diese betont. Im Gegensatz dazu zeigt unsere Untersuchung, dass Manager mittelständischer Unternehmen zunächst den Umfang der Käufer auf der Grundlage eines nüchternen Verständnisses ihrer eigenen Fähigkeiten und der Funktionen, die sie durch die von ihnen entwickelten Produkte und Dienstleistungen anbieten, bestimmten. Mit anderen Worten: Die Verkäufer begrenzten die von ihnen angebotenen Funktionen, maßen den Unterschied in den relativen Fähigkeiten zwischen ihnen und den Käufern innerhalb dieses Bereichs und beschlossen, keine Geschäfte mit Käufern zu machen, die Funktionen verlangten, die zu weit von den vom Unternehmen angebotenen entfernt waren, oder das Geschäft einzustellen, selbst wenn es noch lief. Wenn der Verkäufer über absolute Kompetenz verfügt, gibt es keinen positiven Grund, einen Käufer auszuwählen, solange er profitabel ist. Ist keine absolute Kompetenz vorhanden, kennt das Unternehmen die erwarteten Funktionen des Käufers und berücksichtigt die Möglichkeit, diese erwarteten Funktionen zu erfüllen, die Entwicklungskosten, die Produktionskapazität, den Zeit- und Personaleinsatz zu diesem Zweck, die Möglichkeit, Gewinne zu erzielen, die Möglichkeit, nützliche Informationen zu erhalten, und andere Faktoren. Auf der Grundlage der verfügbaren Informationen ordnet das Management diese komplexen Faktoren nach Prioritäten und trifft eine endgültige Gesamtentscheidung darüber, ob die Transaktion durchgeführt werden soll oder nicht. Die Unternehmensleitung hat die Kriterien und die Grundlage für ihre Entscheidungen, d. h. die Ziele, die Zielsetzungen und die persönliche Philosophie des Unternehmens, die sie ihren Mitarbeitern vor Augen führt und aus denen sie ihre Energie schöpft, und nur dann kann das Unternehmen geführt werden.

In diesem Teil III möchten wir einen neuen Blick darauf werfen, wie mittelständische Unternehmen, die selten über absolute Kompetenz verfügen, wachsen und wie die Ziele, die Manager und Unternehmen dabei verfolgen, zusammenhängen. Die Ergebnisse der Analyse können unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob die Transaktionen mittelständischer Unternehmen aus der Vogelperspektive aus der Sicht Dritter oder horizontal aus der Sicht der Manager mittelständischer Unternehmen (auf der gleichen Ebene von Verkäufern und Käufern) betrachtet werden. Es sollte auch erwähnt werden, dass es umso wichtiger wird, Ziele und Vorgaben zu haben, um das eigene Verhalten zu steuern, je mehr Freiheiten die Manager haben.

Kapitel 7: Klassifizierung der mittleren Unternehmen

7-1 Punkte, die als Reaktion auf unsere Diskussion vorgebracht wurden

¹⁴⁸In Ermangelung jeglicher Forschung über mittlere Unternehmen wurde von Yuhui Lin (2020) eine sorgfältige und detaillierte Kritik an unserer Argumentation geübt. Die wichtigsten Punkte von Lin sind folgende.

Unsere Argumentation (1) hat unklare Randbedingungen, die den Mittelstand definieren, (2) lässt eine Relativierung mit bestehenden Theorien vermissen, (3) hat, weil sie von einer existenziellen Prämisse ausgeht, keine Anhaltspunkte für eine mittelstandsspezifische Logik, hat eine schwache theoretische Ausrichtung und methodische Probleme und kann aus diesen Gründen (4) kein Pfeiler sein, der andere Forschung zusammenhält. Im Ergebnis fällt die Mittelstandsforschung in denselben Boden und löst sich als Forschungsgebiet von selbst auf. Mit größtem Respekt und Dankbarkeit gegenüber Hayashi soll hier der Versuch einer bescheidenen Entschuldigung unternommen werden.

Erstens: (1) Als Antwort auf die Behauptung, dass die Randbedingungen zur Definition des Mittelstands nicht eindeutig sind, stellen wir Folgendes fest. (2) Da KMU und Großunternehmen durch das Mittelstandsgrundgesetz definiert und abgegrenzt sind, berücksichtigen alle Forscher, auch wir, diese Randbedingung nicht. Aufgrund der gesetzlichen Grundlage ersparen wir uns als Unternehmensforscher den Aufwand, die obere Randbedingung für kleine und mittlere Unternehmen und die untere Randbedingung für große Unternehmen zu untersuchen. Da es keine gesetzliche Grundlage für die Definition des Mittelstandes gibt, muss der Argumentierende sie nach eigenem Ermessen festlegen, und es ist davon auszugehen, dass die obere Grenzbedingung von Argumentierenden zu Argumentierenden unterschiedlich sein wird. Wenn wir darauf hinweisen, dass sie nicht eindeutig ist, dann kann die Definition des Mittelstands nicht Gegenstand der Forschung sein, es sei denn, sie wird gesetzlich geregelt und ein gesellschaftlicher Konsens wird erreicht. Wir sind der Meinung, dass die Begründung für die Ausweitung und Änderung der oberen Grenzbedingungen für KMU mit jeder Gesetzesänderung nicht eindeutig ist. Die KMU-Forscher sollten die oberen Grenzwerte selbst überprüfen, indem sie die Existenz "großer KMU" untersuchen, die nicht wachsen wollen und die Besteuerung vermeiden, indem sie ihr

¹⁴⁸ Hayashi, Yuki (2020) 'Research on Medium-sized Firms Towards Natural Disintegration: A Reexamination from the Perspective of Management Studies', Economic Theory, No. 401, Wakayama University Economic Association pp. 19-36.

Kapital zurückhalten. Was die unteren Grenzbedingungen für Großunternehmen betrifft, so fühlen sich viele Wirtschaftswissenschaftler unwohl dabei, dass sie Unternehmen mit 301 Beschäftigten und 300 Millionen Yen Kapital und Super-Giganten mit bis zu 350.000 Beschäftigten und 600 Milliarden Yen Kapital in einen Topf werfen. Wir argumentieren, dass es besser ist, unabhängige Unternehmen mit 300 bis 2.000 Mitarbeitern, die weder finanziell noch personell von anderen Unternehmen kontrolliert werden, separat als mittlere Unternehmen zu betrachten.

Zweitens können wir nur (2) die fehlende Relativierung mit bestehenden Theorien akzeptieren, was wohl der wichtigste Punkt von Hayashis Kritik ist. Vielmehr haben wir aus seiner Übersetzung der Skizze der Fähigkeitskurve (ausführlich in Kapitel 8), zu der wir über Umwege gelangt sind, in einen klaren akademischen Jargon sehr viel gelernt. Wir sind zu diesem Punkt gekommen, weil wir es gewagt haben, die Arbeit der Relativierung zu minimieren und uns darauf konzentriert haben, die Geschichten und Ideen von Managern der mittleren Laufbahn mit so wenig theoretischer kognitiver Karte wie möglich zu sammeln. Eine starke kognitive Landkarte kann zu einer Perversion führen, bei der wir Aussagen von Managern und Handlungen von Unternehmen, die nicht in diese Landkarte passen, für trivial und manchmal sogar für falsch halten. Wir versuchen, die Bandbreite ihrer Gedanken und Perspektiven und die Punkte, auf die sie sich konzentrieren, aus den Erzählungen von Managern zu verstehen und dann ihre kognitiven Landkarten nachzubilden und zu konzeptualisieren, indem wir sie so getreu wie möglich charakterisieren und zusammensetzen. Ursprünglich war die Managementlehre nicht in der Lage, eine Theorie aufzustellen, die aktiv die "Mitte" bewertet. In großen Unternehmen kann das Argument angeführt werden, dass die Organisation über ein gewisses Maß an Ressourcen und Fähigkeiten verfügt, während es in kleinen und mittleren Unternehmen überzeugender ist, die schnelle Entscheidungsfindung des Managements und die niedrigen Löhne der Mitarbeiter zu betonen. Die Mitte ist nicht möglich. Obwohl die Betriebswirtschaftslehre von der Bedeutung eines Gleichgewichts zwischen Theorie und Praxis überzeugt ist, haben die unterschiedlichen Zielsetzungen von Forschern und Praktikern in Bezug auf das Management zu einer Divergenz zwischen Theorie und Praxis geführt. Die Situation ist so ernst, dass wir einen Brief von einem Manager eines großen börsennotierten Unternehmens erhielten, der uns schrieb: "In meinem täglichen Leben im Bereich des Managements denke ich kaum an die Wissenschaft, und ich bemühe mich ehrlich gesagt nur frustrierend um die Verbesserung meiner Praxis". Wir sind der Meinung, dass, wenn die Betriebswirtschaftslehre einen Beitrag zur Praxis der Praktiker leisten kann, es zulässig ist, eine klare Sprache und Konzepte aus der Perspektive des Praktikers, d. h. des Managers, zu verwenden.

Und (3) sie haben keine klare Antwort auf den Punkt, dass es keinen Beweis für die dem

Mittelstand innewohnende Logik gibt. KMU-Forscher argumentieren, dass die Bedingungen für die Existenz von KMU in den im Vergleich zu Großunternehmen überwältigend geringen Ressourcen und der Betonung proaktiver Reaktionen auf Geschäfte, die für Großunternehmen unrentabel sind, liegen. Sie erörtern die geschäftlichen Herausforderungen, mit denen KMU unter diesen Bedingungen konfrontiert sein dürften, und die Maßnahmen zu ihrer Bewältigung, doch es ist fraglich, ob sie dabei eine inhärente Logik erkennen lassen. Das Gleiche gilt für die mittleren Unternehmen. Für die mittleren Unternehmen, die für die Überschneidungen zwischen den Geschäften verantwortlich sind, die die großen Unternehmen nicht machen, und den Geschäften, die die kleinen und mittleren Unternehmen nicht machen können, erörtern wir die Managementherausforderungen, mit denen sie wahrscheinlich konfrontiert werden, und die Maßnahmen, die sie ergreifen müssen. Dabei handelt es sich nur um Wahrscheinlichkeiten, und wir können nicht behaupten, dass die Managementherausforderungen und Bewältigungsstrategien für KMU oder Großunternehmen überhaupt nicht gelten. Wenn wir das Abstraktionsniveau anheben, können wir sie erklären, ohne dass es uns in den Fingern juckt, und dabei die Größenordnung und die raum-zeitlichen Bedingungen einzelner Unternehmen außer Acht lassen, aber wenn wir zu weit gehen, verlieren wir den Bezug zur Praxis und enden im Spiel mit theoretischen Theorien.

Was schließlich (4) den Punkt betrifft, dass wir keine Säule sein können, um andere Forschung zu vereinen, dass wir die Bedürfnisse derjenigen nicht befriedigen können, die eine theoretische Grundlage brauchen, und dass infolgedessen die Mittelstandsforschung in dasselbe Bett fällt und sich als Forschungsgebiet von selbst auflöst, so hätten wir uns nie träumen lassen, dass wir uns darauf orientieren würden, eine Säule zu sein, um andere Forschung zu vereinen. Wir sind nicht die Einzigen, die das Privileg haben, über den Mittelstand zu sprechen, und niemand sonst forscht überhaupt kontinuierlich über den Mittelstand. Wir glauben nicht, dass sie so etabliert sind, dass sie demontiert werden können. Wir wären unheimlich froh, wenn es eine Studie gäbe, die jemand anderes bereit wäre, eine Säule zu sein.

Hayashi hat als Theoretiker den Nagel auf den Kopf getroffen und uns eine Richtung für die künftige Forschung vorgegeben. Wir haben einige peinliche Entschuldigungen vorgebracht, aber wir haben vor, mit Ernsthaftigkeit daran zu arbeiten. Dabei wird es notwendig sein, auf die bisher tabuisierten persönlichen Fähigkeiten von Arbeitnehmern und Managern einzugehen; auf den Mangel an Führungskräften in KMU und die Ineffizienz der KMU, die zu ihrer Erneuerung geführt hat; auf rechtliche Definitionen und Klassifizierungen, die von der Realität abweichen, dass KMU 99,7 % aller Unternehmen ausmachen; und auf die schädlichen Auswirkungen, die diese in der Tat auf Manager haben. Im Folgenden wird

ein kurzer Überblick über die rechtliche Definition und Einstufung von KMU gegeben.

Auf der anderen Seite hat Hayashi unsere Interviewstudie nicht erwähnt. In einer Zeit, in der es absolut wenige Forscher gibt, die sich auf den Mittelstand konzentrieren, sind wir sehr dankbar, dass Sie sich für unsere Forschung interessieren und sie in aller Ruhe diskutieren. Um jedoch das Gleichgewicht zwischen Theorie und Praxis wiederherzustellen und unsere Erkenntnisse effektiver zu erweitern, würden wir uns wünschen, dass mehr Forscher ihre Untersuchungen direkt bei den tatsächlichen mittelständischen Unternehmen selbst durchführen. Wir glauben, dass eine breitere Palette von Forschungen tiefgründiger wäre als die Welt der Texte allein, wenn die Forscher eine größere Anzahl von Betrieben aufsuchen und die Lebensweise von Managern, ihre Freuden und Leiden und die Momente, in denen die Mitarbeiter arbeiten, sorgfältig beobachten würden.

7-2 Ziele und Schwellenwerte für die Klassifizierung mittlerer Unternehmen

Wir als Unternehmensforscher vereinfachen und abstrahieren, um einen klaren analytischen Rahmen zu schaffen und die tatsächlichen Unternehmensaktivitäten genau zu verstehen. Andererseits neigt ein übermäßiges Streben nach Vereinfachung zu Dichotomien und binären Entscheidungen. Bei der Vereinfachung werden der Hintergrund des Unternehmens, die Kultur, die Denkweise, die Frage, ob das Produkt gut oder schlecht ist, die sozialen Bedürfnisse der Zeit, die Bedürfnisse der Käufer, das Timing usw. außer Acht gelassen. In der Praxis ist das nicht so einfach, denn einige Unternehmen sind mit ähnlichen Maßnahmen erfolgreich, andere scheitern, und dasselbe, was in einem Unternehmen erfolgreich war, kann in einer anderen Zeit und einem anderen Raum scheitern. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass die Realität komplex ist und viele Variablen enthält, und dass es notwendig ist, Vereinfachung und Abstraktion für die Analyse zu erforschen und gleichzeitig so viel wie möglich von der Komplexität beizubehalten, wobei das Gleichgewicht zwischen beiden wichtig ist. Ein Instrument zur Vereinfachung bei gleichzeitiger Wahrung der Komplexität der Realität ist die Einteilung der Realität in verschiedene Kategorien. Eine sinnvolle Kategorisierung ist eine, die es ermöglicht, möglichst viele Eigenschaften einer Vielzahl verschiedener Objekte mit möglichst wenigen Kategorisierungsrahmen zu unterscheiden, und dass die Kategorisierungsmethoden auch in Zukunft angewendet werden können. Mittelständische Unternehmen, die das Hauptthema unserer Forschung sind, sind ebenfalls eine größenbasierte Klassifizierung aller Unternehmen.

¹⁴⁹Nach der Definition des Grundgesetzes für kleine und mittlere Unternehmen sind 0,3 %

¹⁴⁹ Agentur für kleine und mittlere Unternehmen (2019), White Paper on Small and Medium Enterprises, S.xii

aller Unternehmen Großunternehmen und die restlichen 99,7 % sind kleine und mittlere Unternehmen. Wir definieren mittelständische Unternehmen als unabhängige Unternehmen mit 300 bis 2.000 Beschäftigten, die dazwischen liegen.¹⁵⁰ Bei nüchterner Betrachtung müssen wir feststellen, dass die Politik, 99,7 % der KMU in einen Topf zu werfen, einseitig ist. In unseren Gesprächen haben wir viele Manager erlebt, die sich einer Vorzugsbehandlung bewusst sind und bewusst versuchen, innerhalb der KMU zu bleiben, und viele, die es wagen, gegen die KMU vorzugehen, indem sie ihr Kapital reduzieren. Politische Maßnahmen, die das Unternehmenswachstum fördern und Unternehmen von Weltrang entwickeln sollten, wobei ein Teil der Gewinne in staatliche Leistungen fließen sollte, sind immer noch in der Debatte über die duale Struktur im Inland verstrickt. Dies kann mittelständische Unternehmer in die Irre führen und ihre Managementphilosophie verzerren. Darüber hinaus haben fast alle Forscher in der Wissenschaft lange Zeit der Klassifizierung von 0,3 versus 99,7 gefrönt, obwohl Nakamura (Shu) in den 1960er Jahren auf die Grenzen der Theorie der dualen Struktur hingewiesen hat. Wir möchten dazu auffordern, die tatsächliche Situation der gesamten Gruppe von Unternehmen im Hinblick auf eine Klassifizierungsmethode und Klassifizierungsindikatoren zu überprüfen, die eine detailliertere und genauere Analyse ermöglichen würden.

Die Einteilung in große und kleine Unternehmen ist also rechtlich und politisch begründet und eine künstliche Klassifizierung, ebenso wie die Einteilung unserer mittelständischen Unternehmen. Organismen entwickeln sich durch die Replikation von Genen über wechselnde Generationen, so dass die Biologie sie auf der Grundlage evolutionärer Prozesse und analoger Beziehungen natürlich phylogenetisch klassifizieren kann. Unternehmen hingegen verändern sich manchmal kontinuierlich und manchmal diskontinuierlich als Ergebnis von durch den Menschen gesteuerten politischen Veränderungen als Reaktion auf Umweltveränderungen. Es ist daher schwierig, den Weg des Wandels rückwärts zu verfolgen. Sie verändern sich auch in der Zukunft. Daher müssen Unternehmen zwangsläufig auf der Grundlage von leicht erkennbaren Merkmalen klassifiziert werden.

Mittelständische Unternehmen sind über eine Vielzahl von Branchen verteilt, und die Arten von Produkten und Dienstleistungen, die sie anbieten, sowie die Technologien, über die sie verfügen, sind vielfältig. In dem Bewusstsein, dass sich mittelständische Unternehmen voneinander unterscheiden, ist es sinnvoll, mittelständische Unternehmen zunächst in eine

¹⁵⁰ David Atkinson (2019) stellt fest, dass das Produktivitätswachstum für Japan angesichts des unvermeidlichen raschen Bevölkerungsrückgangs die dringendste Notwendigkeit ist, das BIP aufrechtzuerhalten, dass aber die Hauptursache für die niedrige Produktivität die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind und dass es "zu viele kleine und mittlere Unternehmen gibt, die zu klein sind". *Kokkoku no jiten* [Der Wendepunkt der Geschehnisse der Nation], Kodansha Shinsho.

Reihe von Kategorien einzuteilen und zu organisieren, um die Fähigkeiten von Managern und die Art und Weise zu verstehen, wie mittelständische Unternehmen organisiert sind, um ihnen Wachstum zu ermöglichen. Es gibt verschiedene mögliche Ansätze und Rahmen für die Klassifizierung. Jeder von ihnen ist wichtig und hat seine eigenen Stärken und Schwächen: Branche, Konglomerat, Tochtergesellschaft, Markt, Gründungsdatum (Betriebsdauer), Standort, Eigentumsverhältnisse, Management, Größe in Bezug auf Mitarbeiterzahl, Kapital und Umsatz, Wachstumsrate, Organisationsstruktur, ob das Unternehmen technologieorientiert, marktorientiert oder innovativ ist, usw.

So haben wir beispielsweise in Kapitel 4 die tatsächliche Situation der mittelständischen Unternehmen in 60, 40 und 30 Jahren analysiert, indem wir sie nach den Branchen, denen sie angehören, klassifiziert haben. Es stimmt, dass wir in der Lage waren, die Merkmale der einzelnen Branchen zu erfassen. Allerdings haben 65 % der mittelständischen Unternehmen, die vor 60 Jahren zu den elektrischen Ausrüstungen gehörten, große Fortschritte gemacht und sind zu Großunternehmen geworden, während 26 % der mittelständischen Unternehmen, die vor 30 Jahren zu denselben elektrischen Ausrüstungen gehörten, zu KMU wurden und 26 % ihre Führungsrechte verloren. Selbst innerhalb ein und derselben Branche war das Wettbewerbsumfeld im Laufe der Zeit unterschiedlich, und die Situation der einzelnen Unternehmen war unterschiedlich. Erstens sind mittelständische Unternehmen oft BtoB-Unternehmen, und die Branche, der sie angehören, und die Branche, der der Käufer angehört, sind oft unterschiedlich. Es kann sinnvoll sein, mittelständische Unternehmen nach Wirtschaftszweigen im Zusammenhang mit intensiven Innovationen in der vorherrschenden Technologie innerhalb dieses Wirtschaftszweigs zu betrachten. Dies liegt daran, dass der Wettbewerb zwischen Unternehmen innerhalb eines Wirtschaftszweigs erhebliche Auswirkungen hat. Ist dagegen die vorherrschende Technologie in der Branche stabil, wird sie eher durch das Verhalten des Käufers und die Branche, der er angehört, beeinflusst als durch den Wettbewerb innerhalb der Branche. Mit anderen Worten: Abgesehen von der Klassifizierung des Wirtschaftszweigs, dem ein Unternehmen angehört, dürfte auch die Geschwindigkeit der technologischen Innovation (oder die Häufigkeit des einschneidenden technologischen Wandels) einen erheblichen Einfluss auf die mittelständischen Unternehmen haben.

Die Standortregion darf bei der Betrachtung mittelständischer Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden. Städtische Gebiete weisen eine hohe Konzentration von Anlaufstellen und Funktionen für alle Branchen und Dienstleistungen sowie eine gut ausgebaute soziale Infrastruktur auf. Sie ziehen eine Vielzahl von Arbeitskräften wie Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Patentanwälte an, die für die Unternehmenstätigkeit unerlässlich sind, und verfügen über hohe Löhne und eine hohe Mobilität der Arbeitnehmer. Infolgedessen

werden Hauptfunktionen und wichtige Tätigkeiten (z. B. Vertrieb, hochvertrauliche Entwicklung, Produktion mit sehr kurzen Lieferzeiten) häufig in städtischen Gebieten belassen, während relativ unspezialisierte Produktions- und andere Tätigkeiten in Vororten, auf dem Land oder in Übersee angesiedelt oder ausgelagert werden. Im Gegensatz dazu bieten ländliche Gebiete weniger Beschäftigungsmöglichkeiten, niedrigere Löhne und eine geringere Mobilität als städtische Gebiete. Dennoch sind die Löhne für mittelgroße Unternehmen mit Sitz in ländlichen Gebieten nach den Gemeinden und Finanzinstituten höher. Es ist leicht, eine angemessene Anzahl von Menschen anzuziehen, die in ländliche Gebiete zurückkehren oder dort bleiben, um eine Beschäftigung aufzunehmen und ihre Eltern zu pflegen. Wenn es in der Nähe keine Unternehmen gibt, die man auslagern kann, müssen auch gering qualifizierte Tätigkeiten im eigenen Haus ausgeführt werden, was mehr Arbeitsplätze sichert. Einige mittelständische Unternehmen sind sogar für wichtige lokale soziale Infrastrukturen (Krankenhäuser und Schulen) verantwortlich. Die Einstellung der Manager zur Beschäftigung und zur Region im Allgemeinen unterscheidet sich daher von derjenigen in städtischen Gebieten. Es ist nicht einfach, sich in einem abgelegenen Gebiet anzusiedeln oder ein neues Unternehmen zu gründen, so dass der erste Schritt darin besteht, darüber nachzudenken, wie man in der Region überleben kann. Die Zukunft der Region steht in direktem Zusammenhang mit der Entwicklung des Unternehmens, so dass das Unternehmen darüber nachdenkt, wie es die langfristigen Grundlagen der Region schaffen kann und wie es in diesem Zusammenhang sein sollte. Natürlich müssen auch die Geschwindigkeit der technologischen Innovation des Produkts, die Gewinnspanne des Produkts, die Größe und das Gewicht des Produkts, die geografische Entfernung zum Käufer, die damit verbundenen Logistikkosten, die Kosten der Informationsbeschaffung, die Zugänglichkeit von Rohstoffen, Arbeitskräften, Produktionsanlagen und die industrielle Konzentration berücksichtigt werden. ¹⁵¹Welche dieser Faktoren wichtig sind, hängt von den Werten, Einstellungen und Prioritäten der Unternehmensleitung ab.

Einige Studien haben die "Anzahl der Käufer", mit denen ein Unternehmen derzeit Geschäfte tätigt, als Grenzwert für die Klassifizierung von Unternehmen verwendet.

¹⁵¹ Katsuhiro Suzuki et al. (2012) erörtern den Wachstumsprozess regionaler Unternehmen bei der Entwicklung vom innerregionalen zum außerregionalen Einkauf und vom innerregionalen zum außerregionalen Verkauf anhand der Anzahl der Patentanmeldungen pro Mitarbeiter. Suzuki, Katsuhiro, Jun-ichi Sakata, Jun Hosoya und Hotaka Nakanishi (2012), "Regional medium-sized firms' typology and analysis of growth factors", National Research and Presentation Conference Abstracts, pp 143-146 Japan Society for Management Information.

¹⁵²¹⁵³¹⁵⁴ Dies sind die Diskussionen in Kanehara (1996) , Asanuma (1997) und Nobeoka (1996) . Kanehara unterteilte die F&E-Systeme kleiner und mittlerer Unternehmen nach dem Grad ihrer Abhängigkeit von Transaktionen in die Typen der Untervergabe und der unabhängigen Entwicklung und analysierte den Prozess der Verbesserung ihrer technologischen Fähigkeiten. ¹⁵⁵ Auf der Grundlage des Verhältnisses zwischen dem Grad der Transaktionsabhängigkeit und der Rate der Entwicklung neuer Produkte kam er zu dem Schluss, dass der Typ des Unterauftragnehmers, der stärker von bestimmten Zulieferern abhängig ist, d. h. weniger Abnehmer hat, eine höhere Rate der Entwicklung neuer Produkte aufweist und daher über mehr technologische Fähigkeiten verfügt als der Typ des Unterauftragnehmers.

¹⁵⁶ Asanuma argumentierte, dass die Gruppen von Unternehmen, die im Allgemeinen als Hauptauftragnehmer und Unterauftragnehmer bezeichnet werden, als Kernunternehmen bzw. Zulieferer bezeichnet werden und dass ihre Interaktion selbst der Mechanismus ist, durch den sich japanische Wirtschaftsorganisationen im Laufe der Jahre auf innovative Weise an Umweltveränderungen angepasst haben. Das erste Unternehmen, das zu einem Zulieferer wird, verfügt nicht einmal über niedrige Qualifikationen, so dass es zunächst von einem

¹⁵² Kanehara, Tatsuo (1996), Analysis of Technology Development in Growing Enterprises: Capacity Building in Medium and Small Enterprises, Bunshindo.

¹⁵³ Asanuma, Mansato (1997), "Mechanisms of Innovative Adaptation in Japanese Business Organisations", Toyo Keizai Inc.

¹⁵⁴ Nobeoka, Kentaro (1996), "The Economy of Customer Range: Customer Network Strategy and Corporate Performance of an Automobile Parts Supplier", Kokumin keisai sakai, Vol. 173, No. 6 Kobe University Economic and Management Association

¹⁵⁵ Wie Kanehara jedoch selbst feststellt, kann die Definition eines neuen Produkts von Befragten zu Befragten unterschiedlich sein, und die Rate der Entwicklung neuer Produkte spiegelt nicht unbedingt die technologische Leistungsfähigkeit wider, und unabhängige Entwickler müssen möglicherweise nicht häufig neue Produkte entwickeln, weil sie vom Hauptauftragnehmer nicht dazu angehalten werden. Einige Produkte sind Dauerbrenner und Standardprodukte. Die NC-Drehmaschine Modell M4 der Yamazaki Mazak Corporation ist beispielsweise seit 40 Jahren auf dem Markt, wird aber auch 2020 noch produziert und verkauft, während Verbesserungen vorgenommen werden.

¹⁵⁶ Eine Untervergabe liegt vor, wenn zwischen dem Mutterunternehmen und dem Unterauftragnehmer ein Kapitalunterschied besteht (aus dem Gesetz gegen den Verzug bei der Auszahlung von Unterauftragserlösen usw.). Andererseits ist es im Fall von Automobilen und elektrischen Maschinen nicht unbedingt der Fall, dass nur Unternehmen mit geringem Kapital Teile herstellen und liefern, so dass der Begriff "Zulieferer" auch die "Untervergabe" an Unternehmen mit größerem Kapital umfasst. Ein ähnlicher Hinweis findet sich bei Asanuma (1997, S.170). Es sei darauf hingewiesen, dass der von Asanuma verwendete Begriff "Kernunternehmen" und der Begriff "mittelgroße Unternehmen", der Gegenstand unserer Studie ist, sich optisch und in der Aussprache sehr ähneln, so dass der Leser sehr vorsichtig sein sollte, um sie nicht falsch zu verstehen oder misszuverstehen.

Abnehmer, dem Kernunternehmen, abhängig ist, wenn es um Informationen über Produktionsprozesse, Produktionsmanagement, Qualitätskontrolle usw. geht, und unter dessen Ägide entwickelt und wächst es mit einer Vielzahl von Ressourcen und Fähigkeiten. In dem Maße, wie das Kernunternehmen wächst, können Lieferanten, die über ausreichend fortgeschrittene Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, um die Anforderungen des Kernunternehmens zu erfüllen, einigermaßen standardisierte Produkte an mehrere Käufer außerhalb des Kernunternehmens verkaufen.

Nobeoka vertrat die Ansicht, dass die Zulieferer höhere Ergebnisse erzielen können, wenn sie die Zahl der Abnehmer erhöhen. Die Begründung dafür ist, dass die Zulieferer bei der Entwicklung und Produktion von Komponenten Größenvorteile erzielen können, indem sie ähnliche Komponenten bestehender Teile an mehrere Abnehmer liefern und dabei die vorhandenen Einrichtungen nutzen; die Zulieferer können von mehreren Abnehmern eine Vielzahl von Informationen erhalten und so im Vergleich zu Zulieferern, die mit einem einzigen Abnehmer zu tun haben, Lernmöglichkeiten erhalten. Diese Faktoren können die Verhandlungsposition eines kompetenten Lieferanten gegenüber einem Käufer verbessern. Daher können mittelgroße Unternehmen auch nach ihren Ressourcen und Fähigkeiten im Verhältnis zu ihren Zielkäufern kategorisiert werden, und es besteht ein Anreiz, die Zahl der Käufer zu erhöhen.

Erhöhen sie die Produktion und den Gesamtwert, während sie die Zahl der Käufer einschränken und den Arbeitsaufwand im Zusammenhang mit dem Verkauf verringern, oder erweitern sie die Zahl der Käufer und erhöhen den Arbeitsaufwand im Zusammenhang mit dem Verkauf, während sie die Produktion verringern und auf Gewinnspannen abzielen? Das Global Niche Top (GNT)-Argument liefert Anhaltspunkte dafür, inwieweit dies der Fall ist. Wörtlich genommen bezieht es sich auf Unternehmen, deren Märkte global sind, d. h. es gibt sehr viel mehr Endproduktkäufer und Dienstleistungsnutzer, deren wirtschaftlicher Anteil am Gesamtmarkt jedoch äußerst gering ist, und auf denen sie den größten Marktanteil haben. Namba et al. (2013) beispielsweise definierten GNTs als "Unternehmen, die in einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Technologie weltweit die Spitzenposition in der Gruppe einnehmen" und nannten neun Unternehmen in der Region Kyushu.¹⁵⁷ Acht dieser Unternehmen waren von der Größe her als KMU eingestuft.¹⁵⁸ Hosoya (2014) befragte 40 Unternehmen und stellte sie ausführlich vor, da sie "mehrere Nischen-Spitzenprodukte haben, von denen sich mindestens eines auch einen Anteil an den Überseemärkten gesichert hat". Vierunddreißig dieser Unternehmen sind KMU. In dieser Größenordnung ist es

¹⁵⁷ Namba, M., Fukutani, M. und Suzuki, K. (2013), Management Strategies of Global Niche Top Companies, Toshindo, S.

¹⁵⁸ Yuji Hosoya (2014), Global Niche Top Companies, Hakuto Shobo, S.14 und S.16-19.

unwahrscheinlich, dass sie in der Lage sind, ihre eigenen Produkte, ihre Produktion, ihren Vertrieb und ihre Logistik ganz allein zu entwickeln und weltweit zu expandieren; sie müssen eine oder mehrere dieser Aufgaben ausgelagert haben. Daher muss das Transaktions- und Betriebsvolumen eines mittelständischen Unternehmens mit 300 bis 2.000 Beschäftigten, auf das sich diese Studie bezieht, mindestens größer sein als die GNT.¹⁵⁹ Mittelständische Unternehmen können nicht überleben, indem sie sich auf die Entwicklung, die Produktion und den Verkauf von Funktionen spezialisieren, für die der Gesamtmarkt extrem klein ist, dort ihren Marktanteil und ihr Handelsvolumen halten und die ganze Welt beliefern.

¹⁶⁰¹⁶¹Zu den Büchern, die die tatsächliche Situation mittlerer Unternehmen untersuchen, gehören das Small and Medium Enterprise Centre of the Industrial Bank of Japan (1977), das in Kapitel 4 als Datenbasis verwendet wird, und Nomura (1979), das auf Erhebungsdaten des Nomura Research Institute beruht. Obwohl es sich in beiden Fällen nicht um akademische Bücher handelt, bieten sie einen vergleichbaren Umfang an Informationen und Ergebnissen und sollten nicht übersehen werden. Das Small and Medium Enterprise Centre der Industrial Bank of Japan teilt zu Beginn seiner Arbeit die mittelständischen Unternehmen in die folgenden sieben Kategorien ein, die sich auf die wichtigsten Punkte der Produktentwicklung beziehen. Auf Produktionstechnik spezialisierte Unternehmen, die hauptsächlich in der Massenproduktion von Automobilen, Haushaltsgeräten und anderen Produkten tätig sind, bei denen Qualität und Kosten streng eingehalten werden. Unternehmen, die mit originellen Produkten auf der Grundlage spezialisierter Technologien neue Bereiche erschließen und nicht über den Preis konkurrieren. Spezialisierte markt- und technologieorientierte Unternehmen, die auf spezialisierten Märkten, auf denen sie nicht mit großen Unternehmen konkurrieren, führend sind. Design- und entwicklungsintensive Unternehmen in der Mode- und Inneneinrichtungsbranche. F&E-intensiv, spezialisiert auf die Entwicklung. Systemorganisatoren, die die Entwicklung von Ausrüstungen in großen Projekten

¹⁵⁹ Simon stellt in Kapitel 1 fest, dass Hidden-Champion-Unternehmen es auch vorziehen, ihre eng umrissenen Märkte global zu erweitern, anstatt in verschiedene Märkte in derselben Region einzusteigen. Allerdings ist die Zahl der Beschäftigten mit durchschnittlich 2.037 deutlich höher. Da es keine objektiven Kriterien für die Bewertung von "eng" und "global" gibt, ist es wahrscheinlich Sache der Unternehmensleitung, dies zu entscheiden.

¹⁶⁰ Industrial Bank of Japan, Small and Medium Enterprise Centre (Hrsg.) (1977), *Product Development of Medium-sized Enterprises - Exploring the Success Factors of 67 Companies*, Diamond Inc.

¹⁶¹ Nomura, Tatsuo (1979), *Chukan Kigyo no Katsudo Keiei Keiei (Vitality Management of Medium-sized Enterprises)*, Nihon Keizai Shimbun, Japan. Die zugrundeliegenden Daten beruhen wahrscheinlich auf einer Erhebung des Nomura Research Institute, aber es wird kein Hinweis darauf gegeben.

beaufsichtigen. Internationaler Expansionstyp, der inländische Kapazitäten nutzt. Die Klassifizierung ist nur "als Anhaltspunkt" gedacht und es wird darauf hingewiesen, dass mittelständische Unternehmen "mehrere der oben genannten Typen in Kombination aufweisen". Im nachfolgenden Leitartikel wird dies nicht erwähnt. Die Kriterien für die Bestimmung, wie jedes Unternehmen zu einem dieser Typen wird oder in einen dieser Typen passt, werden nicht deutlich gemacht. Anstatt mittelgroße Unternehmen nach der traditionellen Kapitalgröße und Branchensegmentierung zu klassifizieren, hat Nomura einen neuen Ansatz versucht und sie in die folgenden fünf Kategorien eingeteilt, die auf dem Wachstumspotenzial, der Beziehung zu großen Unternehmen, den Branchenmerkmalen, den Merkmalen der Branche und den Unternehmensmerkmalen basieren. Von Großunternehmen abhängige Unternehmen, die als Komponentenhersteller unter dem Dach von Automobil- und Unterhaltungselektronikunternehmen gewachsen sind. Koexistenz-/Wettbewerbstyp, bei dem es keine technologischen Unterschiede zu Großunternehmen gibt und eine Produktdifferenzierung geplant ist. Typus mit großem Wachstumspotenzial, der sich zu großen Unternehmen in den Bereichen Gastronomie, Einzelhandel, Freizeit usw. entwickeln kann. Lokaler Industrietyp, bei dem es keine Großunternehmen gibt und der mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in traditionellen Branchen konkurriert. Optimale Größenordnung, die auf der Grundlage von hochspezialisierter Technologie und originellen Ideen konkurriert. Nomura hat die Klassifizierungen in seiner anschließenden Diskussion jedoch nicht verwendet, und die Studie ist nicht über den Rahmen eines Versuchs hinausgekommen.

7-3 Klassifizierung der mittleren Unternehmen nach ihrer Herkunft und ihrer Beziehung zu Großunternehmen

In der bisherigen Literatur ist es nicht gelungen, einen endgültigen Grenzwert für die Einstufung mittelständischer Unternehmen zu finden. Angesichts der Größe und Stellung mittelständischer Unternehmen ist jedoch klar geworden, dass es notwendig ist, eher dynamische als statische Kriterien, eher relative als absolute Zahlen und eher eine zusammengesetzte als eine einzelne Perspektive einzunehmen. Mittelständische Unternehmen üben Funktionen aus, für die eine relativ hohe Gesamtnachfrage besteht, und entscheiden, ob sie die Erreichbarkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen durch eine globale oder eine regionale Präsenz verbessern, je nach den technologischen Höhen und Tiefen der Funktion und dem Volumen und der Häufigkeit der Transaktionen pro Transaktion. Anhand der drei Achsen der regionalen Abdeckung, des Volumens und der Häufigkeit der Transaktionen pro Transaktion und des Umfangs der angebotenen spezifischen Funktionen ist es möglich, sich die Grenze zwischen mittleren Unternehmen und großen und kleinen

Unternehmen vorzustellen und die Verteilung der mittleren Unternehmen zu erklären. Mit anderen Worten, die Herkunft der mittelgroßen Unternehmen (d.h. ihr Übergang von kleinen und mittleren Unternehmen) und ihr Verhältnis zu den großen Unternehmen werden als entscheidender Klassifizierungsschnittpunkt betrachtet.

Schaubild 7.1 vermittelt ein Bild dieses Bildes. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), wenn sie als Unternehmen in der Anfangsphase bezeichnet werden, erzielen Gewinne, indem sie die geringe Nachfrage, die in ihrem Bereich besteht, auffangen, während sie viele Teile ihrer Produktion, ihrer Entwicklung und ihres geografischen Gebiets extrem einschränken. In diesem Zusammenhang klettern Manager, die wachsen wollen, über KMU und mittlere Unternehmen auf einen Berg mit einem hohen Gipfel in der Mitte, d. h. ein Großunternehmen. Es gibt drei Hauptpfade: Produktion (Streben nach Quantität), Entwicklung (Streben nach Funktion) und Region (Streben nach Zugänglichkeit), und die KMU steigen von einem dieser Pfade aus auf, während sie sich eine Ausrüstung in Form von Technologie zulegen. Mittlere kleine Unternehmen werden zu GNTs, die ihr geografisches Gebiet gründlich erweitert haben, zu Nischenanbietern, die sich auf die Entwicklung bestimmter inländischer Funktionen spezialisiert haben und gleichzeitig die Bedürfnisse von geringer bis hoher Funktionalität erfüllen, und sogar zu führenden Zulieferern, die ihre Produktionskapazität verbessern und große Mengen an ihre japanischen Partner liefern können. Die Verkäufer beginnen ihren Aufstieg auf der Suche nach Umsatz und Gewinn, aber während ihre Funktionen ausgewählt und die Geschäfte mit den Käufern abgeschlossen werden, müssen sie zumindest das derzeitige Volumen, die Funktionen und die Zugänglichkeit ihrer Produkte aufrechterhalten und verbessern. Eine andere Art von Verantwortung wird wahrscheinlich von ihrem eigenen Unternehmen und den anderen Verkäufern vor ihnen ausgehen. Wenn man den Berg erst einmal erklommen hat, sieht es anders aus, aber man muss darauf vorbereitet sein, nicht so leicht umzukehren und das einmal gewonnene Vertrauen in Menge, Funktionalität und Verfügbarkeit nicht zu verspielen. Große Unternehmen versuchen in erster Linie, durch den Verkauf großer Mengen von Produkten auf dem Weltmarkt Gewinne zu erzielen. Sie verfügen über eine breite Produktpalette, die von preisgünstigen Produkten mit nur grundlegenden Funktionen bis hin zu hochpreisigen Produkten mit High-End-Funktionen reicht. Auf halbem Weg zwischen den kleinen und den großen Unternehmen befinden sich die mittleren Unternehmen, der schraffierte Bereich im Diagramm.

<Abbildung einfügen> Schaubild 7.1 Positionierung der mittelständischen Unternehmen

Zu Beginn dieser Veröffentlichung wurde festgestellt, dass mittelständische Unternehmen,

da sie von der Größe her zwischen großen und kleinen Unternehmen liegen, das Potenzial haben, mit Unternehmen jeder Größe auf demselben Markt zu konkurrieren und für diese zu Abnehmern zu werden, je nach ihren Fähigkeiten, wenn sie sich auf mittelständische Unternehmen konzentrieren. Auf der Grundlage dieser Entwicklungspfade können wir mittelständische Unternehmen, die weltweit direkt Teile an Großunternehmen liefern (Kooperation), in den **Typus des Primärlieferanten einteilen**, mittelständische Unternehmen, die den direkten Wettbewerb mit Großunternehmen vermeiden und sich auf spezialisierte Funktionen spezialisieren und zu mehreren Branchen beitragen, **in den Typus der Mehrbranchenanbindung**, und mittelständische Unternehmen, die ähnliche Produkte für Großunternehmen entwickeln und in Serie liefern und mit ihnen an allen Fronten konkurrieren, **in den Typus des Wettbewerbs mit Großunternehmen**. Die Studie ist **in zwei Typen unterteilt**. Jeder Typus wird erläutert, wobei zu berücksichtigen ist, dass die bereits allgemein feststehenden Bilder von Anbietern, Nischen und Wettbewerbern von der Realität des Mittelstandes leicht abweichen.¹⁶² Insbesondere die Marktgröße, die in der Branche, in der mittelständische Unternehmen tätig sind, als Nische angesehen wurde, ist überraschend groß und sie haben Zugang zu vielen Branchen, weshalb wir sie als branchenübergreifend verbundene Typen bezeichnen. Darüber hinaus besteht die Kompetenz der mittelständischen Unternehmen nicht nur in der Fähigkeit, Preise auszuhandeln, sondern umfasst im Großen und Ganzen auch frühere Vorschläge für neue Funktionen, Durchführbarkeit, technisches Fachwissen, Kompetenz, Vertrauen und Vertrauen aufgrund von Leistung.

Typus des Hauptlieferanten (relativ niedriges Ressourcenniveau)

Große Unternehmen, die über mehr Ressourcen verfügen als das Unternehmen selbst, sind die direkten Käufer. Mittelgroße Unternehmen (Verkäufer) verfügen über das Know-how, maßgeschneiderte Produkte in mehreren Ländern, sowohl in Japan als auch im Ausland, in großen Mengen zu produzieren und zu liefern, die auf die Anforderungen der einzelnen Käufer zugeschnitten sind. Der Käufer entscheidet, dass es insgesamt billiger ist, die benötigten Funktionen unter Nutzung der Ressourcen und Fähigkeiten des Verkäufers zu beschaffen, indem er dem Verkäufer technisches Wissen (Informationen) und Bedarfsinformationen zur Verfügung stellt, als bestimmte Funktionen selbst zu produzieren. Für den Verkäufer ist die Anzahl der Käufer gering.

¹⁶² Ursprünglich war er als Korridor geplant, um mehrere große Märkte mit einem Nischenmarkt zu verbinden. Dies wurde jedoch geändert, als man feststellte, dass er an das Restaurantviertel in der Nähe von Kasumigaseki erinnerte.

Multi-industriell verbunden (gleiche Ressourcen)

Dies gilt für mittelständische Unternehmen (Verkäufer), die mit Käufern zu tun haben, die über die gleichen Ressourcen verfügen wie ihr eigenes Unternehmen. Die Verkäufer spezialisieren sich auf die Stärkung ihrer Fähigkeiten, um spezifische Funktionen entwickeln und anbieten zu können (Aufrüstung ihrer eigenen Technologie) und verfügen über eine Reihe von Funktionen, die von Standardfunktionen bis hin zu fortgeschrittenen Funktionen und Zusatzfunktionen reichen. Dadurch können sie auf ein breites Spektrum individueller Bedürfnisse eingehen, von maßgeschneiderten Produkten bis hin zu Standardprodukten. Im Gegensatz zu einem Primärlieferanten sammelt das Unternehmen Informationen über die detaillierten und unterschiedlichen Bedürfnisse von Käufern in einer Vielzahl von Bereichen aus der ganzen Welt und bietet einen Service aus einer Hand an, wodurch die Risiken vermieden werden, die mit der Eingrenzung des Käuferkreises verbunden sind.

Wettbewerbsfähig mit großen Unternehmen (relativ hohe Ressourcenausstattung)

Mittelständische Unternehmen (Verkäufer), die es mit Käufern zu tun haben, die nur über geringere Ressourcen verfügen als sie selbst, fallen in diese Kategorie. Obwohl es einen funktionalen Unterschied zum Käufer gibt, ist der funktionale Unterschied zu den Konkurrenten, einschließlich der großen Unternehmen, gering, und obwohl sie nur auf eine sehr große Anzahl von Käufern abzielen, zielen sie auf Käufer ab, die über fortgeschrittene Kenntnisse und hohe Zahlungsbereitschaftsgrenzen verfügen, die ausreichen, um den funktionalen Unterschied zwischen den von ihrem Unternehmen und den anderen Unternehmen unter ihnen realisierten Funktionen zu erkennen. Die von den Käufern geforderten Funktionen sind jedoch komplex und vielfältig in Bezug auf Preis, Design, Mode, Verfügbarkeit (Vertriebskanäle) und andere Faktoren zusätzlich zur Technologie, so dass die Verkäufer fortgeschrittene Marketingfähigkeiten und hohe Produktionskapazitäten benötigen. Die wichtigste Antwort ist nicht die Anpassung an Kundenwünsche, sondern Standardprodukte.

Der Verkäufer nutzt seine vorhandenen Ressourcen, um seine Funktion mit seinen Fähigkeiten zu verbessern und eine höhere Funktion als die hypothetische Funktion des Käufers anzubieten, um das Geschäft abzuschließen. Der Schwerpunkt liegt auf der Frage, wie er seine Fähigkeiten verbessern kann. Der primäre Lieferantentyp wird auf mehrschichtige Weise beschrieben, wobei das Kriterium hinzugefügt wird, ob es sich um einen Lieferanten eines Ausleihdiagramms oder einen Lieferanten eines Genehmigungsdiagramms handelt. Jeder dieser Typen wird dann überlegen, welche

Fähigkeiten und Fertigkeiten er braucht, um als mittelständisches Unternehmen zu überleben und sich weiterzuentwickeln, und welche Entscheidungen er als Manager trifft.

7-4 Antwort auf jeden Typ

7-4-1 Typ des Hauptlieferanten

7-4-1-1 Erstellung von Leihdiagrammen

Asanumas Forschung konzentriert sich in erster Linie auf die zwischenbetrieblichen Beziehungen zwischen Kernunternehmen und Zulieferern in der Automobilindustrie, aber er ist der Ansicht, dass sie auf einen breiteren Bereich angewendet werden kann.¹⁶³ Er weist darauf hin, dass in der besonderen Beziehung zwischen Zulieferern und Kernunternehmen das Maß an Initiative, das in der Entwicklungs- und Fertigungsphase ausgeübt werden kann, je nach dem Grad des technischen Fachwissens und der Beherrschung bestimmter spezifischer Komponenten, über die beide Parteien verfügen, variiert. Er nannte dies den "Grad der technischen Initiative". Wenn ein Zulieferer über keinerlei Fachwissen verfügt, kann er nur eine sehr passive Rolle spielen. Wenn er jedoch mit dem Kernunternehmen Geschäfte machen kann, kann er Informationen über Produktionsverfahren, Produktionskontrolle, Qualitätskontrolle usw. erhalten. Umgekehrt, wenn das Kernunternehmen technologisch hinter dem Zulieferer zurückbleibt, wird der Entwicklungsprozess zu einer Blackbox und das Unternehmen muss aus einem Katalog kommerzieller Produkte wählen, die der Zulieferer zu einem festen Preis anbietet. In Wirklichkeit gibt es irgendwo auf der Linie zwischen den beiden obigen Fällen als Pole einen Unterschied im Wissen und Können zwischen dem Zulieferer und dem Kernunternehmen.¹⁶⁴ Die Zulieferer werden entsprechend ihrem Kenntnisstand (Kompetenz) in Bezug auf das Kernunternehmen in Zulieferer im Darlehensdiagramm und Zulieferer im Genehmigungsdiagramm unterteilt. Es ist wichtig zu beachten, dass die Bezeichnungen Zulieferer und Lieferant aus der Perspektive eines Kernunternehmens entstehen.

KMU, die gerade erst begonnen haben, mit Kernunternehmen Geschäfte zu machen, und über knappe Ressourcen und sogar geringe Qualifikationen verfügen, erhalten spezifische

¹⁶³ Asanuma (1997) S.214-215

¹⁶⁴ Asanuma bezeichnete Lieferanten, die vom Hersteller des fertigen Fahrzeugs Blaupausen für die Herstellung von Teilen geliehen bekommen, als Lieferanten von geliehenen Blaupausen, und Lieferanten, die Blaupausen auf der Grundlage der vom Hersteller des fertigen Fahrzeugs angegebenen Grobspezifikationen herstellen und vom Hersteller des fertigen Fahrzeugs die Genehmigung für die Blaupausen erhalten, als Lieferanten von genehmigten Blaupausen. In diesem Zusammenhang wird der Begriff "Lieferanten von genehmigten Plänen" verwendet.

Anweisungen, Aufgaben zu übernehmen, die für die Kernunternehmen weniger rentabel, gefährlich oder mühsam sind. Die Kernunternehmen setzen je nach den von ihnen benötigten Funktionen unterschiedliche Lieferanten ein. Wenn das Kernunternehmen in den Genuss der niedrigeren Kosten der Eigenproduktion (hypothetische Funktion) oder der Stückkosten der Auslagerung an einen Zulieferer (erwartete Funktion) kommen möchte, wird es entweder mit einem Zulieferer verhandeln, der mit einer großen Zahl von Verkäufern verhandeln und den niedrigsten Preis P anbieten kann, oder das Produkt selbst herstellen.

In der Praxis ist die Entscheidungsfindung wesentlich komplexer, da der Preis nicht die einzige Funktion ist, die die Kernunternehmen von den Lieferanten erwarten. ¹⁶⁵Asanuma bezeichnete die Fähigkeiten, die das Kernunternehmen (Käufer) in erster Linie von seinen Lieferanten (Verkäufern) erwartet, als "relationale Fähigkeiten". Dies bezieht sich auf die Fähigkeit des Lieferanten als Organisation, effizient auf die Bedürfnisse oder Anfragen eines bestimmten Kunden zu reagieren. Die spezifischen Fähigkeiten, die in der Reihenfolge der untersten Dimension aufgeführt sind, sind Kostenreduzierung, Qualitätssicherung, Liefersicherheit und Entwicklung von Herstellungsverfahren in der Herstellungsphase, Kostenreduzierung in der Designphase, Produktentwicklung und Vorschläge zur Produktverbesserung. ¹⁶⁶ Der hohe Grad an Präzision, mit dem die Zulieferer diese Fähigkeiten erwerben, ermöglicht es den Kernunternehmen, von Funktionen wie Stückkostensenkung, Qualitätsverbesserung, Sicherung der Lieferzeiten und Prozessverbesserung zu profitieren. Die Zulieferer mussten sich darauf konzentrieren, die Anforderungen des Käufers im Detail zu erfüllen, indem sie sich zunächst niedrige Fähigkeiten aneigneten und nach und nach höhere Fähigkeiten erwarben und unter Beweis stellten. Die rasche Entwicklung des Industriesektors, dem der Abnehmer angehört, kann zu einem Wachstum des Abnehmers und einem Anstieg des Transaktionsvolumens führen. Da die Käufer ihre Produktionsnetze im Ausland ausbauen, sind auch die Verkäufer gezwungen, darauf zu reagieren, indem sie Produktionsstätten errichten. In dem Maße, wie sie auf die Nachfrage des Käufers reagieren, werden sie als Lieferanten von Massenteilen anerkannt, erhalten vom Käufer Informationen über verschiedene Technologien und Märkte und investieren aktiv und verstärken ihre Produktionsanlagen und Versorgungssysteme

¹⁶⁵ Asanuma (1997) S.12 und S.

¹⁶⁶ Um die Anforderungen des Kernunternehmens weiterhin genau erfüllen zu können, müssen die Zulieferer über eine sehr ausgefeilte und detaillierte Organisationsstruktur und Arbeitsweise verfügen. Da mittelgroße Unternehmen im Vergleich zu Kernunternehmen nur über begrenzte personelle Ressourcen verfügen, ist es unwahrscheinlich, dass sie die Art der organisatorischen Gestaltung und Arbeitsweise verstehen und koordinieren können, und sie sehen sich häufig mit einer Vielzahl widersprüchlicher Vorschriften, Regeln und Sprachen konfrontiert.

entsprechend den Entscheidungen des Managements. Mit anderen Worten: der Aufstieg vom führenden Zulieferer zum mittelständischen Unternehmen vom Typ Primärlieferant.¹⁶⁷Nur Lieferanten, die ein höheres Qualifikationsniveau erreichten, durften sich von Lieferanten von Leihzeichnungen zu Lieferanten von genehmigten Zeichnungen entwickeln.

7-4-1-2 Lang- und kurzfristige Lieferanten von Leih schemata

Lieferanten, die in der Lage sind, Produkte selbst zu entwickeln und zu entwerfen, werden vom Kernunternehmen als genehmigte Diagrammlieferanten anerkannt. Wenn sie die neuen Anforderungen des Kernunternehmens erfüllen können, können sie ihren Status beibehalten, aber wenn sie das nicht können, werden sie wieder zu Lieferanten mit einem Leihdiagramm. Für das Kernunternehmen ist es wichtig, wettbewerbsfähig zu bleiben, denn wenn der Wettbewerb zwischen den Lieferanten verschwindet, wird die Preisverhandlungsmacht des relativ überlegenen Lieferanten zunehmen (P wird steigen). Wenn also die Produktionstechnologie und die Beziehungsfähigkeiten eines relativ unterlegenen Lieferanten nachlassen, wird mit diesem Lieferanten ein technisches und produktionstechnisches Coaching vereinbart.¹⁶⁸Mit anderen Worten: Die Lieferanten im Darlehensdiagramm werden zunehmend wie eine Abteilung des Kernunternehmens behandelt, obwohl sie finanziell und personell unabhängig sind und von der Größe her die Bedingungen eines mittelständischen Unternehmens erfüllen.

Die Vorteile, die sich aus der Eigenschaft als Lieferant einer Leihfigur innerhalb des Typs des Primärlieferanten ergeben (im Folgenden als "Vorteile der Leihfigur" bezeichnet), bestehen darin, dass (Vorteil 1 der Leihfigur) der Lieferant der Leihfigur in Bezug auf Technologie, Finanzierung usw. geschützt ist, solange das Kernunternehmen beabsichtigt, langfristige Funktionen vom Lieferanten der Leihfigur zu nutzen. Kapitalinvestitionen werden grundsätzlich vom Lieferanten bereitgestellt, aber wenn die Mittel nicht ausreichen, werden sie vom Kernunternehmen bereitgestellt oder finanziert. (Lending Supp. Vorteil 2) Solange der Lieferant die vom Kernunternehmen geforderte Qualität, Menge und Liefertermine einhält, erhält er Informationen über Technologie, Märkte und neue Produkte und hat keine Kosten für Marktprognosen, Vertrieb, Entwicklung und Forderungseinzug. Daher haben sie sich die so genannte Feuerlöschdummheit angeeignet, eine Methode, auf Anweisungen des Kernunternehmens zu warten und Fristen einzuhalten, Technologien zu

¹⁶⁷ "Evolution" ist der von Asanuma (1997) verwendete Begriff, der die Absichten des Anbieters einbezieht.

¹⁶⁸ Eine solche Beziehung zwischen Zulieferern und Kernunternehmen wird allgemein als quasi-vertikale Integration bezeichnet. Nakamura, Sei (1983), *Small and Large Enterprises*, Toyo Keizai Inc. S.38

entwickeln und Kostensenkungen mit Gewalt durchzusetzen, selbst wenn die Anweisungen plötzlich nicht mehr zu erfüllen sind. Diese augenblickliche Demonstration von Fähigkeit unter starkem Druck von außen wird hier als externe Kraft augenblickliche Kraft bezeichnet. In einigen Fällen suchen die Kernunternehmen auch nach Lieferanten, die ihre Anweisungen gehorsam befolgen können, und da Lieferanten mit Genehmigungszeichnungen den Entwicklungsprozess komplizierter machen würden, schätzen sie möglicherweise Lieferanten mit Leihzeichnungen, die nur auf die Massenproduktion spezialisiert sind. Wie bei allen Lieferanten (Lending Supplier Advantage 3) trägt das Kernunternehmen die Produkthaftung gegenüber dem Endverbraucher.

Im Gegensatz dazu bestehen die Nachteile für die Lieferanten im Leihschema darin, dass (Leihnachteil 1) als Gegenleistung dafür, dass das Kernunternehmen ein bestimmtes Transaktionsvolumen für einen bestimmten Zeitraum garantiert, das Kernunternehmen stark gefordert ist, die Kosten im Massenproduktionsprozess zu senken und gezwungen ist, P niedriger anzusetzen, oder der Lieferant gezwungen ist, mit anderen potenziellen Käufern zu verhandeln, um einen Technologieabfluss zu verhindern. Die Lieferanten werden auch daran gehindert, mit anderen potenziellen Käufern zu verhandeln, um einen Technologieabfluss zu verhindern. Dies führt zu niedrigen Gewinnspannen und zwingt die Anbieter, mit anderen Anbietern über den Preis zu konkurrieren, was sich in der Zahl der Kreditgeber niederschlägt. (Nachteil der Verleiher 2) Techniker des Kernunternehmens werden in hoher Position zur technischen Beratung auf die Lieferantenseite entsandt, was bei den Technikern auf der Lieferantenseite manchmal zu einem Gefühl der Unterlegenheit führt und sie daran hindert, systematisch und aktiv zu lernen. Die technische Anleitung führt nicht unbedingt zum Aufbau von Fähigkeiten, und sobald die Anleitung nicht mehr erfolgt, treten Qualitäts- und Lieferprobleme auf. (Nachteil 3) Das Unternehmen ist so sehr damit beschäftigt, die Anforderungen des Kernunternehmens im Rahmen seiner derzeitigen Ressourcen und Fähigkeiten zu erfüllen, dass es sich nicht leisten kann, proaktiv über andere Dinge nachzudenken (Aufbau von Kapazitäten, Suche nach neuen Abnehmern, Entwicklung neuer Geschäfte usw.). Auch wenn es offensichtlich ist, dass diese Transaktion selbst nur eine begrenzte Freiheit hat, verlieren Manager, die vom Kernunternehmen als ihrem Hauptinformationskanal abhängig sind, ihre Perspektive, verlieren ihre Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen, und sehen dies als einen "Mangel an Managementfreiheit". (Nachteil 4) Das Kernunternehmen ist in hohem Maße von politischen Veränderungen und dem Aufstieg und Fall des Kernunternehmens auf seinem Hauptkampffeld betroffen. Wenn dem Kernunternehmen etwas zustößt, sind die Lieferanten, insbesondere die in der Leihkarte, nur begrenzt in der Lage, die Situation allein zu bewältigen. (Lend-Supply-Nachteil 5) Es wurde in Lend-Supply-Nachteil 3 erwähnt, dass das Kernunternehmen die Produkthaftung

gegenüber dem Endverbraucher trägt, aber dies ist ein zweiseitiges Schwert für die Zulieferer, die die Einstellung entwickeln, dass sie im Falle eines Fehlers keinen nennenswerten Schaden erleiden werden (so genannte Subunternehmermentalität). Dies hindert sie daran, ihre eigene Technologie oder ihre eigenen Produkte zu entwickeln und sich eine andere Einnahmequelle als das Zulieferergeschäft zu erschließen. In Verbindung mit dem Verdienst 2 der Zulieferer bedeutet dies, dass sie versuchen werden, alles mit Gewalt zu tun, wenn sie Anweisungen erhalten, aber wenn sie keine Anweisungen erhalten, werden sie nichts tun, nichts zusätzlich tun, nichts denken und keine Verantwortung übernehmen, weil es so einfacher ist. Dies ist die so genannte altruistische Haltung.

Aus diesem Grund halten es viele Manager für unerwünscht, dass Unternehmen weiterhin Leihfiguren liefern. Es ist jedoch nicht einfach, aus der Rolle des Leihzahlenlieferanten auszusteigen, es sei denn, das Management hat einen starken Willen: Wenn die Aufträge von Kernunternehmen zunehmen, wird das Unternehmen mit zu wenig Arbeitskräften und ohne Gewinn beschäftigt sein; wenn die Aufträge zurückgehen, wird das Unternehmen mit der Sorge um den Cashflow und überschüssige Arbeitskräfte beschäftigt sein; und wenn sich das Unternehmen schließlich stabilisiert und es sich leisten kann, wird es eine Pause einlegen und sagen "na ja". Es ist nicht einfach, aus der Rolle des Lieferanten von Kreditzahlen herauszukommen, es sei denn, das Management hat einen starken Willen.

Einige Lieferantenmanager verstehen, dass die Lieferanten im Kreditdiagramm im Vergleich zu den Lieferanten im Genehmigungsdiagramm benachteiligt sind, und sie erkennen die Trends auf dem Endproduktmarkt und ergreifen Maßnahmen wie die Erhöhung der Produktion, die Verringerung der Produktion und der Kapitalinvestitionen früher und genauer als das Kernunternehmen voraussieht oder anordnet, um Kostensenkungen zu gewährleisten. Es gibt auch Manager, die nicht nur ihrem Kernunternehmen dienen, sondern auch nach geistigem und materiellem Reichtum für sich selbst streben und nach Weisheit streben, um die Gewinne des Kernunternehmens mit ihrem eigenen Vergnügen in Einklang zu bringen. Es gibt auch Manager, die mit einer solchen Lebensweise beabsichtigen, weiterhin als Lieferanten von Krediten zu existieren. Selbst wenn ein Unternehmen ein Lieferant von Kreditzahlen für ein bestimmtes Kernunternehmen ist, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass andere Kernunternehmen es in gleicher Weise als Lieferant von Kreditzahlen behandeln werden. Anstatt an das Kernunternehmen zu appellieren, indem es sagt, "wir machen alles", muss das Lieferantenmanagement seine eigenen Fähigkeiten objektiv bewerten, die Bedürfnisse anderer Kernunternehmen erkunden und effiziente Maßnahmen finden, um seine eigenen Fähigkeiten mit im Vergleich zu denen des Kernunternehmens niedrigeren Funktionen in Einklang zu bringen. Dies wird in Kapitel 8 ausführlicher behandelt.

7-4-1-3 Lang- und Kurzeitlieferanten von Genehmigungszeichnungen

Es gibt auch mittelständische Unternehmen, die als Genehmigungsdiagramm-Anbieter eingestuft werden und sich auf bestimmte Branchen und bestimmte Kernunternehmen spezialisiert haben. Die Vorteile der Anbieter von Genehmigungsdiagrammen sind die gleichen und unterscheiden sich in mancher Hinsicht von den Vorteilen der Anbieter von Darlehensdiagrammen. Zunächst werden die Vorteile der Lieferanten von Genehmigungsdiagrammen aufgeführt (im Folgenden als "Souzup Merit" bezeichnet). (Anhaltender Lieferantenvorteil 1) Technischer und finanzieller Schutz, solange das Kernunternehmen ihn benötigt, aber nicht so großzügig wie ein Lieferant von Leihzeichnungen. (Nachhaltiger Zusatznutzen 2) Wie bei den Leihlieferanten erhalten sie wichtige Informationen vom Kernunternehmen und haben keine Kosten für Marktprognosen, Verkauf und Forderungseinzug zu tragen. (Zusatznutzen 3) Der Zulieferer wird in die Entwicklungsphase des Kernunternehmens einbezogen und ist für seine eigenen Entwicklungskosten verantwortlich, da seine Designvorschläge, die die Stückkosten senken können, akzeptiert werden und die Gewinnspannen höher sind. Der Meinungsaustausch mit den Ingenieuren des Kernunternehmens findet auf Augenhöhe statt, und wenn Vorschläge zur Leistungsverbesserung oder Kostensenkung durch die eigene, einzigartige Technologie angenommen werden, dürfte die Arbeitsmoral steigen und natürlich auch die Gewinnspannen. (Nachhaltiger Zusatznutzen 4) Durch den Erwerb von Konstruktionsfähigkeiten können sie die Fähigkeiten der Kernunternehmen kennen lernen und objektiv den Unterschied zwischen ihren eigenen Fähigkeiten und denen der Kernunternehmen erkennen.¹⁶⁹ Außerdem erhalten sie mehr Anfragen von anderen Kernunternehmen und können deren Fähigkeiten einschätzen sowie Markttrends aufgreifen. (Nachhaltiger Zusatznutzen 5) Sie werden in der Lage sein, die Produktionsanlagen in ihren eigenen Prozessen spontan zu verbessern. Jedes Kernunternehmen hat seine eigene Arbeitsweise, und die Endproduktmärkte, in denen die Kernunternehmen produzieren, haben spezifische Eigenheiten, wie Produktlebenszyklen, Produktgrößen, Stückpreise, erforderliche Präzision und Verbraucherpräferenzen. Die Zulieferer sind gegenüber denjenigen, die dies nicht tun, im Vorteil, da sie das detaillierte, unausgesprochene Know-how und die Designphilosophien der Kernunternehmen kennen, wie z. B. die Beziehungsfähigkeit, die Denkweise, die Arbeitsweise, die Art und Weise, wie und wann sie Entscheidungen treffen, und zwar aus langjähriger Zusammenarbeit mit den

¹⁶⁹ Eine Anfrage ist eine Kontaktaufnahme eines bestehenden oder neuen Käufers, der seinem Produkt oder seiner Dienstleistung eine neue Funktion hinzufügen oder die derzeitige Funktionalität verbessern möchte, mit einem bestimmten Verkäufer, der die nützlichsten Informationen zu dieser Funktionalität liefern kann, um zu sehen, ob eine höhere oder neue Funktionalität entwickelt werden kann (Ausdruck der erwarteten Funktionalität). und liegt vor einem formellen Auftrag und Liefervertrag.

Kernunternehmen. Da sie tief in das Kernunternehmen eingebettet sind, haben sie schnellen, informellen Zugang zu detaillierten Informationen über den Kurs des Kernunternehmens, Änderungen der Geschäftspolitik usw. und können je nach den Entscheidungen des Lieferantenmanagements früher als andere potenzielle Wettbewerber reagieren.

Und obwohl dies den Anschein erwecken mag, dass Lieferanten von genehmigten Zeichnungen in jeder Hinsicht besser sind als Lieferanten von Darlehenszeichnungen, ist die Realität nicht so einfach, wie es scheint. Asanuma argumentiert in der Tat, dass die Lieferanten mit zunehmenden technischen Fähigkeiten als Unternehmen unabhängiger werden und sich von Lieferanten von Leihzeichnungen zu Lieferanten von Genehmigungszeichnungen entwickeln.¹⁷⁰ In einer Reihe von Studien wird jedoch argumentiert, dass "gerade bei den Herstellern von Genehmigungszeichnungen wichtiger Schlüsselkomponenten die Kapitalkontrolle, die Entsendung von Direktoren und die technische Unterstützung durch die Kernunternehmen verstärkt werden".¹⁷¹ Die Kernunternehmen fördern die Eigenproduktion von wichtigen Achskomponenten und entwickeln und kontrollieren, um zu verhindern, dass Lieferanten von Zulassungszeichnungen einen Vorteil erlangen.¹⁷² Es gibt auch Studien, die zeigen, dass Lieferanten von Freigabezeichnungen, selbst wenn sie, wie bereits erwähnt, bereits in der vorgelagerten Phase des Produktentwicklungsprozesses des Kernunternehmens mitwirken können, eher Entwicklungskosten verursachen und finanziell nicht positiv sind. In dem von uns untersuchten Umfang haben wir auch festgestellt, dass die auf dem Endproduktmarkt

¹⁷⁰ Nawa, T. (2004) 'The Role of Suppliers in Product Development: A Case Study of the Auto Parts Industry', *Rikkyo Journal of Economics*, Vol. 57, No. 4.

¹⁷¹ Die Toyota Motor Corporation, die derzeit als größtes Kernunternehmen Japans gilt, hat ein System für die Entwicklung und Produktion von elektronischen Bauteilen und insbesondere von Halbleiterkomponenten eingerichtet, mit dem Ziel, "zu verhindern, dass die Technologie zu einer Blackbox wird, und sicherzustellen, dass bei der Beschaffung ähnlicher Bauteile von außerhalb der Gruppe die Angebote der Lieferanten richtig verstanden und bewertet werden". Das Unternehmen richtete ein Entwicklungs- und Produktionssystem für elektronische Bauteile und insbesondere Halbleiterbauteile ein, mit dem Ziel, "zu verhindern, dass die Technologie zu einer Blackbox wird, und sicherzustellen, dass bei der Beschaffung ähnlicher Bauteile von externen Lieferanten die Angebote der Lieferanten richtig verstanden und bewertet werden". Diese Eigenproduktion wurde später als "Technologie in der Hand" bezeichnet. Im Hinblick auf elektronische Komponenten schloss Toyota im März 1987 einen Rahmenvertrag mit Toshiba über die Einführung von Technologie ab. web site (<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/index.html>) "Toyota Motor 75 Abschnitt 1: Entwicklung verschiedener Modelle und Ausweitung des Inlandsabsatzes Abschnitt 3: Ausweitung des Produktionssystems und Reaktion auf die Produktion mit großer Vielfalt und geringen Stückzahlen.

¹⁷² Chikanno, Yoshinori (2017) "Customer relationships and supplier outcomes: the case of the Japanese auto parts industry", *Hitotsubashi Business Review*, Vol. 65, No. 1.

führenden Kernunternehmen in geringem Umfang mehr Kontrolle über ihre Lieferanten von Genehmigungsdiagrammen haben. Dies steht im Einklang mit der in Kapitel 4 beschriebenen Tatsache, dass die Hälfte der mittelgroßen Unternehmen in der Automobilindustrie in den 1960er Jahren zu Großunternehmen wurde, während die andere Hälfte die Kontrolle verlor. (Cheng supp. Nachteil 1) Nach jahrelanger gemeinsamer Entwicklung mit einem bestimmten Kernunternehmen als Lieferant von Zulassungszeichnungen wird das Konstruktionskonzept unbewusst erworben, vertraut gemacht und festgelegt, und das Konstruktionskonzept anderer Kernunternehmen (Käufer) und das vereinfachte Konstruktionskonzept neuer Käufer kann nicht verstanden werden. (Anhaltender Nachteil 2) Der Lieferant der genehmigten Zeichnungen trägt die Konstruktionsverantwortung, und wenn nach der Massenproduktion ein Bauteilfehler entdeckt wird, muss der Lieferant einen angemessenen Anteil der Kosten für die Änderung tragen. (c) Das Hauptunternehmen ist verpflichtet, den Zulieferern der zweiten und dritten Ebene täglich technische Beratung und finanzielle Unterstützung zu gewähren. Der Grund dafür ist die politische Steuerung für die Geschäftskontinuität des Kernunternehmens, die über die wirtschaftliche Rationalität hinausgeht. Wenn das Kernunternehmen nicht in der Lage ist, mit den raschen Veränderungen der Markt- und Technologiepolitik Schritt zu halten, und die Zulieferer gezwungen sind, umfassende Unterstützung vom Kernunternehmen zu erhalten, geben sie die Kontrolle über das Management faktisch an das Kernunternehmen ab und können nicht als unabhängiges Unternehmen agieren. **Zulieferer, die ein integraler Bestandteil des Kernunternehmens sein wollen, die die vom Kernunternehmen geforderten einschlägigen Fähigkeiten und Technologien beherrschen und die Leistung des Kernunternehmens steigern wollen, stehen vor dem Dilemma, dass sie nicht mehr unabhängig von den Entscheidungen, der Strategie, der Organisation und der Technologie des Kernunternehmens sind und stark beeinflusst werden, wenn dies Realität wird.** Sie stehen vor einem Dilemma.

Die mit der Internationalisierung der Kernunternehmen einhergehende rasche geografische und quantitative Expansion der Zulieferer hat zu enormen Investitionskosten geführt, während das Personalmanagement, die Besteuerung und die rechtlichen Angelegenheiten der ausländischen Tochtergesellschaften in den Hintergrund getreten sind, so dass es schwierig ist, die Kosten im gewünschten Maße zu senken. Der direkte Wettbewerb mit den ausländischen Zulieferunternehmen, der Aufstieg der Schwellenländerunternehmen, die technologische Innovation, der Mangel an Nachfolgern, der Fachkräftemangel, der Großeinkauf von Rohstoffen durch die Kernunternehmen (nur Lohnveredelung), das einheitliche Design (weniger Wertschöpfung im Design), der Niedergang der Kernunternehmen usw. bedrohen ständig den Grad der Managementfreiheit der

mittelständischen Unternehmen vom Typ Primärlieferant. bedroht. Wenn wir sie befragen, hören wir manchmal verärgerte Kommentare wie: "Wir bekommen fortgeschrittene und komplexe Anforderungen vom Kernunternehmen, aber warum kann das Kernunternehmen nicht mit einem einfachen Design aufwarten". Ihre Daseinsberechtigung besteht jedoch darin, die fortgeschrittenen und komplexen Anforderungen der Kernunternehmen zu erfüllen, ohne die sie leicht andere Unternehmen zum Markteintritt einladen würden.

Die Beziehung zwischen Zulieferern und Kernunternehmen ist bestenfalls komplementär, aber sie ist ungleich und kann einseitig nach Belieben des Kernunternehmens geändert werden. Die Beziehungsfähigkeiten und die damit verbundenen Fähigkeiten sind nur aus der Perspektive des Kernunternehmens zu sehen. Obwohl das Überleben des Zulieferers durch den Wettbewerb zwischen den Zulieferern zu einer Verbesserung des funktionalen Unterschieds des Endprodukts des Kernunternehmens führt, ist das Überleben des Zulieferers selbst für das Kernunternehmen nicht absolut. Die Perspektive des Managements der Zulieferer im Genehmigungsdiagramm ist breiter als die der Zulieferer im Verleihdiagramm, und obwohl sie auf die Anforderungen eines bestimmten Kernunternehmens hören, suchen sie immer noch Arbeit außerhalb dieses Kernunternehmens, und manchmal versuchen einige von ihnen sogar, von Zulieferern im Verleihdiagramm in den Markt einzutreten, wenn es sich um einen neuen Auftrag handelt. Während sie nützliche Informationen von bestimmten Kernunternehmen erhalten, versuchen sie bewusst, die Zahl der Käufer zu erhöhen, ihre Informationsquellen zu erweitern und das Risiko zu verringern.

7-4-2 Multi-industriell verbunden

7-4-2-1 Wachstumsprozess in Richtung Multi-Industrie-Konnektivität

Multi-industrielle Verbindungen zielen auf Märkte ab, die durch besondere Faktoren gekennzeichnet sind, die große Unternehmen nur ungern betreten, wie z. B. kleine Märkte, Umgang mit gefährlichen Gütern, komplexe Handelspraktiken, sehr hohe Produktionsanteile, sehr geringe Produktionsmengen und sehr kurze Lieferzeiten. Sie bieten vor allem spezialisierte Investitionsgüter und Zwischenprodukte wie Maschinen und Materialien sowie Lohnverarbeitungs- und Zusatzdienstleistungen für Großunternehmen und KMU an und verhindern den Eintritt von Wettbewerbern in ihre Märkte durch spezielle und einzigartige Produkttechnologien, Multiprodukt-Bestandsmanagement und eine Vertriebsorganisation, die weltweit schnell reagieren kann. Wie in dem in Kapitel 2 erwähnten Bericht der Kyoto Keizai Doyukai (Kyoto Association of Corporate Executives) hervorgehoben wird, sind die Märkte, auf die mittelständische Unternehmen abzielen, nicht notwendigerweise "Nischenmärkte" oder "enge Märkte", sondern "spezialisierte Märkte", und selbst wenn jeder

Markt klein ist, sind sie vielfältig und weit verbreitet. Dies bedeutet, dass sie über eine Produktpalette verfügen, die auf ihrem eigenen Fachwissen basiert und die ihnen dazu dient, sich mit vielen Branchen zu verbinden und sich gegen Risiken abzusichern.

Es gibt viele Wachstumsprozesse (Ankunftswege), die zu einer branchenübergreifenden Konnektivität führen. (1) Ein Unternehmen, das bei seiner Gründung nur als Zulieferer tätig war, später aber seine eigenen Produkte entwickelte und zu einem mittelgroßen Unternehmen wurde; (2) ein Nischenanbieter, der sich auf ein bestimmtes Geschäftsfeld spezialisierte und Marktanteile gewann, aber zu einem mittelgroßen Unternehmen wurde, als sich die Industriestruktur weiterentwickelte und der Weltmarkt für dieses Geschäftsfeld expandierte; und (3) ein Unternehmen, das zu einem mittelgroßen Unternehmen wurde, nachdem es Geschäfts- und Markttransfers von anderen Unternehmen erhalten hatte. (3) Fälle, in denen ein Unternehmen zu einem mittelgroßen Unternehmen wird, nachdem es einen Geschäfts- oder Markttransfer von einem anderen Unternehmen erhalten hat. Innerhalb von (1) gibt es zwei Arten von Unternehmen: (1a) Unternehmen, die zu einem Mehrbranchenunternehmen wurden, während sie weiterhin als Zulieferer tätig waren, und (1b) Unternehmen, die zu einem Mehrbranchenunternehmen wurden, nachdem sie ihr Zulieferergeschäft vollständig eingestellt hatten (Abbildung 7-2).

<Diagramm einfügen> Schaubild 7.2: Wachstumsprozess bei mittleren Unternehmen

(1a) Unternehmen, die sich überwiegend auf die Herstellung von Eigenprodukten spezialisiert haben, aber weiterhin Unteraufträge vergeben.

Viele branchenübergreifend verbundene Unternehmen wurden im Zulieferergeschäft gegründet und haben sich auf ein eigenes Produktgeschäft verlagert. Zulieferer, die den Kernunternehmen nahestehen, entwickeln sich als Reaktion auf die Nachfrage der Kernunternehmen zu mittelständischen Unternehmen vom Typ Primärlieferant, während diejenigen, die dieses Stadium nicht erreichen, aufgrund der geringen Gewinnspannen für die investierte Energie und Verantwortung die Bedeutung des Zulieferergeschäfts nicht mehr sehen und ein eigenes Produktgeschäft aufbauen, das allmählich expandiert. Das eigene Produktgeschäft soll zwar Informationen sammeln und ein eigenes Wissenssystem aufbauen, ist aber wirtschaftlich unsicher. Das Zulieferergeschäft ist in gewisser Hinsicht unverzichtbar, um über die Runden zu kommen, und das Unternehmen wird seine Leistung stabilisieren, indem es das Zulieferergeschäft und das Geschäft mit eigenen Produkten parallel betreibt. Aktiver Rückzug aus dem Zulieferergeschäft, wenn Kernunternehmen keine Aufträge mehr erteilen, ihre Politik ändern, die Branche umstrukturieren oder Prozesse ins Ausland verlagern.

(1b) Unternehmen, die sich von Zulieferbetrieben zu Mehrbranchenunternehmen entwickelt haben

In dem Maße, in dem die Zulieferer immer besser in der Lage sind, die Anforderungen der Kernunternehmen als Unterlieferanten zu erfüllen, werden sie mehr Anfragen von anderen Kernunternehmen erhalten und müssen sich entscheiden, ob sie als Hauptlieferant oder als branchenübergreifender Zulieferer auftreten wollen. Wenn Produktionskapazitäten zur Verfügung stehen oder die Produktlebenszyklen kurz sind, besteht weniger Bedarf, sich auf ein bestimmtes Kernunternehmen zu konzentrieren. Sie haben dann mit mehreren internationalen Unternehmen zu tun, und das Endprodukt wird mehrere Branchen umfassen. Daher beteiligen sie sich an Projekten zur gemeinsamen Entwicklung neuer Produkte mit dem Käufer, ohne Unterstützung oder Schutz durch ein bestimmtes Kernunternehmen, und tragen die Entwicklungskosten. Das Unternehmen wird vom Käufer als bekanntes Markenunternehmen anerkannt und kommt als erster Anbieter in Frage, wenn der Käufer einen Bedarf feststellt. Das Unternehmen wird weniger als Zulieferer und mehr als branchenübergreifendes Unternehmen wahrgenommen, das intern entwickelte Funktionspakete anbietet.

(2) Unternehmen, die von Anfang an ihre eigenen Produkte entwickelt haben.

Die firmeninterne Produktentwicklung soll einen höheren Funktionsumfang aufweisen, als wenn der Käufer das Produkt selbst herstellt. Das Unternehmen setzt die Entwicklung der Technologie, der Fähigkeiten und der Funktionalität nach eigenem Willen und in eigener Verantwortung fort, sammelt Ressourcen und baut allmählich seine Marke auf. Sie haben einen größeren Spielraum für proaktive Entscheidungen als Lieferanten. Indem sie ihr eigenes technisches Fachwissen und ihre Geschäftsbereiche in den Prozess einbeziehen, können sie den Umfang ihrer Bemühungen definieren und ihre eigene Kompetenz effektiv erhöhen. Der Umfang der Bemühungen umfasst nicht nur die greifbaren Aspekte der Strategie und der Märkte, sondern auch qualitative Faktoren wie z. B. die Frage, wie gründlich sie im Verhältnis zu den von ihnen selbst gesetzten Standards sein sollten.

(3) Unternehmen, die eine Geschäfts- oder Marktübertragung von einem anderen Unternehmen erhalten haben.

In seltenen Fällen führt ein Strategiewechsel des Kernunternehmens zur Übertragung eines bestimmten Geschäftsbereichs an einen vertrauenswürdigen Zulieferer auf der Grundlage früherer Geschäftserfahrungen, und der übernommene Zulieferer verfügt über eigene Produkte, was zu einer branchenübergreifenden Verbindung führt. In solchen Fällen kann das Kernunternehmen die gesamte Organisation der Geschäftseinheit oder nur die Produkte und den Kundenstamm übertragen. Vor allem im letzteren Fall muss das Nachfolgeunternehmen plötzlich ein hohes Leistungsniveau in allen Bereichen des Verkaufs,

des Marketings und der Wartung erreichen, auch wenn die Produktion gleich bleibt, und es sind erhebliche Anstrengungen erforderlich, um die Fähigkeiten zu erwerben und die Einstellungen zu ändern.

7-4-2-2 Kapazität für interne Produktentwicklung

Der Verkauf der eigenen Produkte an Käufer außerhalb des Kernunternehmens erfordert eine Reihe von Fähigkeiten und Maßnahmen. Suche nach den Funktionen (Bedürfnissen), die der Käufer benötigt; Übersetzung der Bedürfnisse, so dass sie von den unternehmenseigenen Fähigkeiten verstanden werden können; Feststellung, ob die Bedürfnisse von den unternehmenseigenen Fähigkeiten gelöst werden können; Festlegung von kurz- und langfristigen Entwicklungsthemen; Verwerfen von Themen im Laufe der Entwicklung; genaue Übertragung der Bedürfnisse in Entwürfe; genaue Übertragung der Informationen aus den Entwürfen in ¹⁷³Übertragen von Informationen in Materialien und so weiter. Wie in Kapitel 3 erörtert, gibt es für die Bedürfnisse unterschiedliche Wissensstände, Mengenniveaus und Zeitpläne für die Umsetzung. Wir können eingreifen, wenn wir im Voraus bestimmen, wann eine dieser Aufgaben gelöst werden kann, wie viel der Käufer zu zahlen bereit ist, wenn wir sie lösen, und ob ein anderer Käufer bereit ist, sie zu kaufen (und ob es eine Marktspanne gibt). Für ein mittelständisches Unternehmen ist es schwierig, etwas zu entwickeln, an das der Käufer technisch noch gar nicht gedacht hat. Die Erfolgswahrscheinlichkeit ist gering und es ist riskant, begrenzte Ressourcen in ein höchst unsicheres Thema zu investieren. Egal wie hervorragend die Forschungsergebnisse sind, wenn sie sich nicht verkaufen lassen, ist es Selbstgefälligkeit. Der Käufer ist sich dessen nur vage bewusst, aber im Prozess des engen Informationsaustauschs mit dem Käufer sollte die potenzielle Unzufriedenheit oder der Ärger, die Sache, die aufgegeben werden soll, oder die Sache, die völlig vergessen wurde, früher als die Konkurrenten bemerkt und hervorgehoben werden (d.h. einen Hinweis auf die niedrige virtuelle Funktion des Käufers aus der Sicht des Verkäufers finden), und die Entwicklung sollte in einem frühen Stadium durchgeführt werden. Wenn Sie mit der Entwicklung einer Lösung (funktionaler Unterschied) früher als die Konkurrenz beginnen können, wird der Käufer sicherlich dafür bezahlen. Wenn sie nicht beginnen, bevor die Käufer sich dessen bewusst sind, werden sie es merken und beginnen, anderen Verkäufern ihre Bedürfnisse im Detail mitzuteilen. Wenn dies geschieht, werden die Dimensionen der Funktionalität deutlich, und der Wettbewerb wird zeitlich und preislich konkurrenzfähig sein.

Die Grundlage für die eigene Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens ist die in Kapitel

¹⁷³ Fujimoto, T. (2003), Kompetenzaufbauwettbewerb, Chuko Shinsho.

3. **3-4** beschriebene proaktive und frühzeitige "Selbsterkenntnis" sowie der starke Wille und die Beharrlichkeit des Managements. Darüber hinaus werden die Handlungen des Managements durch die Ziele des Managements selbst und des Unternehmens untermauert. Dieser Punkt wird in Kapitel 9 noch einmal hervorgehoben. Der primäre Lieferantentyp ist ebenfalls selbstbewusst, aber die Lieferanten im Leihdiagramm können nur auf altruistische Weise selbstbewusst sein, da die eingehenden Informationen und Zielvorgaben vom Kernunternehmen stammen. Die Selbstidentifikation gegenüber Käufern mit höheren Qualifikationen als sie selbst bedeutet, dass sie ständig daran erinnert werden, dass sie "weniger qualifiziert" sind, was sie davon abhält, mit einem anderen Unternehmen ins Geschäft zu kommen. Da die Lieferanten im Genehmigungsdiagramm mit mehreren Quellen von Käuferinformationen in Berührung kommen, lernen sie allmählich, ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Vergleich zu Käufern und Wettbewerbern auf mehreren Bewertungsebenen zu verstehen. Die gemeinsamen Ziele mehrerer Kernunternehmen (Käufer) werden zu "Aufgaben", und sie versuchen, sie freiwillig zu erfüllen.

Diese Selbsterkenntnis ist schwer zu erlangen, wenn man sich auf die Vergabe von Unteraufträgen konzentriert, obwohl sie notwendig ist, wenn die Unterauftragnehmer versuchen, ihre eigenen Produkte zu entwickeln. Das liegt daran, dass von den Kernunternehmen eine starke Nachfrage nach der Verbesserung ihrer Fähigkeiten im Bereich der externen Kräfte und der Beziehungen besteht, mit expliziten Zielvorgaben, und dass die Ressourcen und die Energie knapp sind, nur um diese zu erfüllen. Während sich dies auf dem Papier leicht schreiben lässt, zeigen unsere Untersuchungen, dass es in der Realität mindestens 10 Jahre dauert, bis Zulieferer ihr selbst entwickeltes Produktgeschäft in Gang bringen, und sogar 20-30 Jahre, bis es einen echten Beitrag zur Unternehmensleistung leistet.

Der Wunsch, sich Kompetenzen anzueignen, die vom Kunden nicht ausdrücklich verlangt werden, hängt fast ausschließlich vom starken Willen des Managements ab. Es ist ein Gefühl der Krise, dass sie nicht so weitermachen können wie bisher, und der Wunsch, sich um jeden Preis von der Lieferantenrolle zu lösen. Dies wird umso wichtiger, wenn das Unternehmen weiterhin seine eigenen Produkte entwickelt, sobald es nicht mehr als Zulieferer fungiert. Die Notwendigkeit, die vom Käufer geforderte Funktionalität vor dem Käufer oder den Konkurrenten zu verstehen und eine Lösung anzubieten, erfordert zunächst ein Bewusstsein für die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens und Kriterien für die Entscheidung, welche Erwartungen des Käufers an die Funktionalität man erfüllen muss und in welchem Umfang man sie erfüllen muss. Das Unternehmen muss seine eigenen Ziele und Vorgaben festlegen. Dann wird es verschiedene Informationen über die neuesten technologischen Trends und die Entwicklung der Konkurrenz sammeln. Während der Informationsbeschaffung antizipiert die Unternehmensleitung die für neue Funktionen erforderlichen Fähigkeiten, die den Käufern

und Wettbewerbern nicht bekannt sind. Sie stellt auch fest, wie weit (technologisch und zeitlich) die derzeitigen Fähigkeiten ihres Unternehmens denen der Konkurrenten voraus oder hinterher sind, und verfolgt die Gesamtsituation, indem sie Anweisungen gibt und die Fortschritte überprüft. Das Erreichen des Vektors (Richtung und Ausmaß) "aktuelle Fähigkeiten → benötigte Fähigkeiten" ist das unmittelbare energieintensive Ziel. Wenn die Einsicht besteht, dass es in Zukunft wahrscheinlich einen Bedarf geben wird, kann das Erreichen dieses Ziels zu einer Vision für die Zukunft werden. Manchmal ist es notwendig, die herkömmliche Ressourcenzuweisung zu ändern, sie in neue Bereiche zu stecken, ein Projektteam für die Neugründung zu organisieren, geduldig zu sein und so lange zu investieren, bis das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist, und die verantwortlichen Manager und Mitarbeiter, die zur Aufgabe neigen, immer wieder zu ermutigen.

7-4-2-3 Bedeutung des Besitzes eigener Produkte

Die Bedeutung des Besitzes eigener Produkte liegt darin, dass man im Vergleich zum Typus des Primärlieferanten frei und eigenverantwortlich und ohne Einmischung anderer über die oben genannten Angelegenheiten entscheiden kann. Dies kann als eine überwältigende Bandbreite an Entscheidungen beschrieben werden, die vom Unternehmen selbst getroffen werden können, und als Sicherung der Autonomie des Managements. Viele Führungskräfte finden darin die Freude und den Spaß an der Führung. Sie wollen auch von den Käufern richtig eingeschätzt werden, wollen keine Geschäfte mit Käufern machen, die sie nicht richtig einschätzen, und wollen nicht in einem Bereich tätig sein, in dem sie nicht richtig eingeschätzt werden. Der Präsident eines branchenübergreifenden Unternehmens in der Region Hokuriku erklärte. Wenn ein Hersteller seine eigene Marke hat, kann er der Preisführer auf dem Markt sein und seine Flügel frei in der Welt ausbreiten. Wenn man ein kleines, unabhängiges Unternehmen ist, muss man den Markt vorhersehen und seine eigene Strategie entwickeln, was man herstellt und wo man es verkauft, und man hat eine Verantwortung gegenüber seinen Kunden, aber vor allem hat man Spaß. Man könnte zum Pionier werden und der Einzige sein. Eine Marke zu haben und stolz auf sie zu sein, ist eine sehr gute Sache. Für Primärlieferanten ist es positiv zu bewerten, wenn das eigene Handelsvolumen stärker steigt als das Umsatzwachstum des Kernunternehmens. Bei Primärlieferanten ist das Kernunternehmen jedoch nicht der Endverbraucher, so dass sich zwangsläufig ein Gefühl der Verantwortung gegenüber dem Endverbraucher einstellt, und es gibt erhebliche Unterschiede in Bezug auf das Vertrauen und die Moral der Mitarbeiter.

Wenn der Verkäufer S Seisakusho eine bestimmte Funktion verbessert und sich von den Wettbewerbern abhebt, wird vielen Käufern bewusst, dass diese Funktion von S Seisakusho stark ist. Bei der branchenübergreifenden Verbindungsart verfügen viele Käufer über

genügend Wissen, um den wahren Wert einer bestimmten Funktion von S Manufacturing zu erkennen. Käufer, die diese Funktion suchen, wenden sich unter mehreren Verkäufersoptionen zuerst an S Manufacturing, wodurch es wahrscheinlicher wird, dass S Manufacturing seinen Kundenstamm auf die ganze Welt ausdehnt. Die Zahl der Anfragen nimmt zu, da Entwicklungswünsche und Informationen aus verschiedenen Sektoren und Branchen eingehen. Daraus lassen sich die Dringlichkeit, die Kritikalität und die Zahlungsbereitschaft der von vielen Käufern benötigten Funktionen ableiten, und diejenigen, die mit der von S Manufacturing angebotenen Funktionalität übereinstimmen oder ihr nahe kommen, können verworfen werden.

Die vom Käufer erwarteten Funktionen müssen nicht unbedingt mit den Funktionen übereinstimmen, die der Verkäufer anbieten will. Vielmehr muss es sich nicht um das Produkt des Marktes handeln, für den es ursprünglich bestimmt war. Verkäufer prognostizieren den zukünftigen Markt auf der Grundlage ihrer Selbstwahrnehmung und der in der Vergangenheit erhaltenen Informationen in begrenztem Umfang und verleugnen nicht die vom Käufer gewünschte Funktionalität vor ihnen. Solange sich das Produkt also nicht deutlich von den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten entfernt, wird es angesprochen werden.

Unternehmen grenzen ihre Geschäftsbereiche ein (Märkte, Technologien, Funktionen usw.) und konzentrieren sich darauf, in diesen Bereichen die Besten zu sein, da sie sich in Bezug auf Geschwindigkeit, Quantität und Qualität der Informationen, die sie erhalten können, deutlich von den Zweitbesten unterscheiden, und ihr Wachstumspotenzial exponentiell steigt. Diese Geschäftsfelder können nicht von den Mitarbeitern an der Front gezeichnet werden und erfordern ein hohes Maß an Urteilsvermögen des Managements, ob wir es tun wollen, ob wir es tun sollten oder nicht. Im Grunde sind die Funktionen, die mit dem Fachgebiet des Unternehmens zusammenhängen, diejenigen, die rentabel sind, und weil sie rentabel sind, entwickelt das Unternehmen gleichzeitig seine Fachgebiete weiter, während andere Funktionen ausgelagert werden. Obwohl es konzeptionell eine klare Unterscheidung zwischen spezialisiert und nicht spezialisiert gibt, ist die Unterscheidung in der Praxis keine Bruchlinie, sondern eher ein Gefälle von spezialisiert, halbspezialisiert, komplementär und nicht spezialisiert. Inwieweit sind wir auf Outsourcing angewiesen? Wenn es keine Anbieter gibt, die den nicht spezialisierten Teil in hohem Maße ausführen können, muss man es selbst tun. Werden die nicht spezialisierten und ergänzenden Teile ausgelagert, müssen auch die Informationen über die Spezialisierung bis zu einem gewissen Grad offengelegt werden, und es müssen Risiken wie die Preisgabe von Vertraulichkeit und die Behinderung von Geschäften berücksichtigt werden. Die Unternehmensleitung sammelt in der Regel Informationen aus mehreren Perspektiven, ist sich der Ziele ihres Unternehmens bewusst, bleibt aber flexibel, indem sie etwas unkonventionell denkt, und entwickelt die Gewohnheit, abstrakt zu denken,

was es leichter macht, die vom Käufer geforderten Funktionen mit den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbinden.

7-4-2-4 Multi-industriell verbundene Themen

Die Herausforderung für mittelständische Unternehmen mit Multibranchenanbindung besteht darin, dass sie ein Umfeld geschaffen haben, in dem sie frei über eine Vielzahl von Angelegenheiten entscheiden können, was sich wiederum nachteilig auswirken kann. Die Hauptursache für Stolpersteine bei mittelständischen Unternehmen mit eigenen Produkten ist das mangelnde Selbstbewusstsein und der fehlende Wille des Managements.

Die branchenübergreifende Vernetzung stützt sich stark auf die Technologie. Sie antizipieren die Richtung und das Ausmaß der Bedürfnisse mit der Absicht, den Bedürfnissen ihrer Käufer technologisch weit voraus zu sein, aber der Schock, dies zu verpassen, ist so groß, dass sie verschiedene Entscheidungen ein wenig vor ihren Konkurrenten treffen, indem sie die Trends ihrer Konkurrenten überprüfen. Wenn Unternehmen sich daran gewöhnen, dass sie überleben können, indem sie im Nachhinein reagieren, ohne der Zeit voraus zu sein, kann dies dazu führen, dass das Management das Gefühl für die Dringlichkeit verliert und das Sammeln von Informationen und die Einsicht in die Zukunft vernachlässigt, was dazu führt, dass das vormoderne Management erhalten bleibt. Beispielsweise unterliegen Primärlieferanten strikten Kostensenkungsaufträgen von Kernunternehmen, während branchenübergreifend verbundene Unternehmen tendenziell weniger kostenbewusst sind, weil sie keine starken Anforderungen von direkten Käufern haben und die Trends der Wettbewerber beobachten. Folgende Phänomene sind zu beobachten: Das Unternehmen erfasst die Kosten der einzelnen Produkte nicht und führt stattdessen ein Kopfkonto; das Produktionssystem ist starr geworden, weil das Prozess-Know-how in den Händen von Handwerkern eingeschlossen ist; und die Gewinnspanne ist infolge der Auslagerung drastisch gesunken, ohne dass neue Fähigkeiten von den Mitarbeitern verlangt werden. In beiden Fällen sind sich die Manager bewusst, dass dies eine schlechte Idee ist, aber ihr Wille ist schwach, und sie geben es auf, aus Angst vor einer Gegenreaktion der Mitarbeiter eine grundlegende Änderung der Einstellung anzustreben.

7-4-3 Wettbewerbsfähig mit großen Unternehmen

7-4-3-1 Bedeutung der Ansprache eines breiten Käuferspektrums

Mittelständische Unternehmen, die mit großen Unternehmen konkurrieren, sind häufig in der Ausrüstungs- und Modebranche tätig, die als Leichtindustrie bezeichnet wird und bei der der Käufer der Endverbraucher ist. Für die großen Unternehmen sind diese Sektoren eine Ergänzung zu ihrem Kerngeschäft. Für mittelständische Unternehmen hingegen sind sie ihr

Kerngeschäft, und sie können es sich nicht leisten zu verlieren. Der Präsident eines Konkurrenten eines großen Unternehmens in der Region Kanto sagte bei unserer Umfrage: "Wir schauen uns die Produkte unserer Konkurrenten genau an und wissen, dass wir es uns nicht leisten können, gegen sie zu verlieren. Schauen Sie sich die Produkte Ihrer Konkurrenten an, machen Sie sie besser als sie, und seien Sie ihnen einen oder einen halben Schritt voraus. Die großen konkurrierenden schwachen Elektrogerätehersteller bieten eine breite Palette von Geräten an, und das technische Niveau ihrer einzelnen Produkte ist hoch, ebenso wie die Vollständigkeit ihrer kombinierten Produkte als Ganzes. Die großen Hersteller wären glücklicher, wenn sie ein komplettes Gerätepaket verkaufen könnten, und sie setzen nicht alle ihre Anstrengungen auf Produkte mit niedrigem Stückpreis. Wir konzentrieren uns auf spezifische Produkte, die für sich genommen technisch nicht wettbewerbsfähig sind.

Es gibt keine Anzeichen für eine Abkehr von der branchenübergreifenden Konnektivität, und nur wenige Manager denken an einen Wechsel zur branchenübergreifenden Konnektivität. Das Unternehmen richtet sich seit seiner Gründung an eine sehr große Zahl von Kunden und hat sich allmählich zu einem mittelständischen Unternehmen entwickelt. Die Wettbewerber reichen von großen Unternehmen mit starken Marken bis hin zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Schwellenländern, die mit niedrigen Preisen angreifen. Große Unternehmen sind in der Lage, technologisch fortschrittliche und komplexe Produkte in Massenproduktion herzustellen und gleichzeitig ihre Zulieferer zu verwalten. KMU und Schwellenländer können dank ihrer relativ niedrigen Löhne und ihrer Fähigkeit, Produkte zu erkennen und zu entwickeln, sobald sie wissen, was sich gut verkauft, Produkte in Massenproduktion herstellen, die preislich und funktional wettbewerbsfähig sind, da sie zu den Spätstartern gehören.¹⁷⁴ Mittelständische Unternehmen, die mit Großunternehmen konkurrieren, bieten dagegen Produkte in angemessenen Stückzahlen an, vor allem im mittleren bis hohen Preissegment, die sich auf die wesentlichen Funktionen konzentrieren, die vom High-End-Markt verlangt werden, und auf Funktionen, die erst nach der Nutzung verstanden werden können, unter Ausschluss anderer Funktionen. Die von den Käufern geforderten Funktionen sind komplex und umfassen Faktoren wie Preis, Design, Mode und Verfügbarkeit (Vertriebskanäle) sowie Technologie. Bei den Käufern auf dem High-End-Markt handelt es sich hauptsächlich um Einzelpersonen oder kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die sicherlich nicht über die Fähigkeiten verfügen, das Produkt selbst herzustellen, und bei denen die Funktionslücke zum Verkäufer erheblich ist.¹⁷⁵ Sie sind

¹⁷⁴ Zum Beispiel hohe Bildqualität mit einzigartigen Bildsensoren für Digitalkameras, hohe Klangqualität und Rauschunterdrückung für Mikrofone und Kopfhörer, Griffigkeit und Drehmoment für Autofahrer, Geschäfte und Design für Bekleidung...

¹⁷⁵ Amateure, die ein günstiges Produkt suchen, haben kein Vertrauen in ihre Fähigkeiten

entweder professionelle Handwerker, die ihr eigenes Geschäft machen, indem sie das Produkt direkt verwenden, oder Semiprofis, die versuchen, ihre eigenen Selbstverwirklichungsbedürfnisse zu befriedigen und daher über ein beträchtliches Maß an Wissen über die von ihnen gesuchten Funktionen verfügen. Bei der Auswahl der Produkte achten sie streng auf die Funktionen, mit denen sie sich deutlich von den Produkten der großen Unternehmensmarken unterscheiden können. Wenn die wesentlichen Funktionen auf hohem Niveau erfüllt werden, bleibt die Zahlungsbereitschaft M hoch und sie werden das Produkt auch bei einem hohen Preis P kaufen. Gleichzeitig werden Marken aus den Bewertungen von Käufern aufgebaut, die über genügend Wissen verfügen, um die spezifischen Funktionen der S-Produktion zu verstehen und Käufer zu erreichen, die mittlere Funktionen und eine mittlere Preisspanne schätzen. Sie beziehen sich auf die Bewertungen von Käufern auf dem High-End-Markt. Erweitern Sie einen solchen Kundenstamm und nutzen Sie Größenvorteile, die auf dem High-End-Markt allein nicht erreicht werden könnten. den Markt für große Unternehmen weniger attraktiv und weniger zeitaufwendig zu machen, wo die Produktion, die Lagerverwaltung und der Verkauf einer großen Vielfalt von Produkten in sehr kleinen Mengen das Hauptkampffeld ist.

Die Bedeutung des Wettbewerbsmodells gegenüber dem Modell des Großunternehmens liegt darin, dass es auf eine sehr große Zahl von Käufern abzielt und dadurch das Geschäft stabilisiert. Außerdem verfügen die Käufer über ein umfangreiches Wissen und klare Präferenzen, so dass sie, sobald die Funktionen eines Produkts als gut erkannt werden, wahrscheinlich zu Stammkunden werden. Anstatt also mit großem Aufwand multifunktionale Produkte zu entwickeln und in zahlreichen Medien zu bewerben, kann die Nachfrage durch regelmäßige Werbung für funktionspezifische Produkte in Medien mit einer gewissen Konzentration von Wiederkäufern angeregt werden. Ein mittelständisches Unternehmen ist groß genug, um mit einer solchen Nachfrage Einnahmen zu erzielen.

7-4-3-2 Herausforderungen im Wettbewerb mit großen Unternehmen

Der Mangel an Bewegung zwischen dem Typus des branchenübergreifend angeschlossenen Unternehmens und dem Typus des großen Konkurrenten ist auf die entscheidend unterschiedlichen Managementgrundlagen beider Typen zurückzuführen. Multi-industriell verbundene Produkte stützen sich stark auf ihre eigene Technologie, die

und halten ihre eigenen Fähigkeiten für alle Probleme verantwortlich, auf die sie bei der Arbeit mit Werkzeugen und Materialien stoßen. Professionelle Handwerker und Semiprofis, die mittel- bis hochpreisige Produkte nachfragen, glauben an ihre eigenen Fähigkeiten und vermuten, dass Werkzeuge und Materialien fehlerhaft sind. Auch wenn das Produkt selbst nicht so teuer ist wie die niedrigpreisige Version, legt der Verkäufer Wert auf "Garantie"-Funktionen wie Qualität und Leistungsstabilität.

Käufer suchen nach funktionalen Unterschieden in der Technologie und die Verhandlungen werden im direkten Dialog zwischen Verkäufer und Käufer geführt. ¹⁷⁶Im Gegensatz dazu werden Produkte, die mit großen Unternehmen konkurrieren, in großen Mengen hergestellt, und andere Faktoren als die Technologie, wie z. B. das Design und die Vertriebskanäle (Händler), sind relativ wichtig. Es gibt weniger direkten Dialog, und die Käufer wählen die Produkte nach ihren eigenen Vorlieben aus. Daher können die Käufer zwar zu Stammkunden werden, aber sie werden den Anbieter wechseln, wenn dieser nicht mehr über Merkmale verfügt, die seine Produkte deutlich von den Markenprodukten der großen Unternehmen unterscheiden. Es sind Marketingelemente erforderlich, um den direkten Kontakt mit festen Kunden und potenziellen Käufern aufrechtzuerhalten, wie z. B. Ausstellungen, Produktinformationsveranstaltungen und Schulungen zur Produktverwendung, um ihr technisches Fachwissen zu verbessern und ihnen den Wert von Produktmerkmalen bewusst zu machen, während gleichzeitig auf ihre neuen Bedürfnisse eingegangen wird.

Darüber hinaus wagen es mittelständische Unternehmen, die mit großen Unternehmen konkurrieren, auf den Trend aufzuspringen und ihren eigenen Aufschwung zu schaffen. Wenn sie den Trend einer wachsenden Branche aufgreifen, können sie zumindest überleben, auch wenn das Management einige schlechte Entscheidungen trifft oder die Organisation anders als ideal gestaltet ist. ¹⁷⁷Die Idee ist, ein System zu haben, das verkauft, wenn es verkauft wird, und dem die Produkte nicht ausgehen. Im Gegensatz zum branchenübergreifenden Verbundmodell gibt es keine signifikanten technologischen Unterschiede zu den Konkurrenten, und mittelfristig werden sie wahrscheinlich durch

¹⁷⁶ Da es sich um Vertriebshändler wie Masseneinzelhändler, Großhändler und Agenten handelt, werden diese, wenn sie nicht in der Lage sind, die Funktionalität des Produkts des Verkäufers (im Vergleich zu den Produkten der großen Wettbewerber) zu beurteilen, Preissenkungen oder eine geringere Funktionalität verlangen. Wenn sie dem nachkommen, wird die Marke allmählich von Produkten mit mittlerem Funktionsumfang und mittlerem Preisniveau verdrängt. Wie in Kapitel 4 erörtert, steigen und fallen Einzelhändler, weil es schwierig ist, genügend Technologie und Know-how anzusammeln, um sich zu differenzieren. Unabhängig davon, wie gut die Beziehungen in der Vergangenheit waren und wie gut der Produktgroßhändler in der Vergangenheit war, ändern sich die Kaufmöglichkeiten für neue Käufer ständig, und die Verkäufer haben keinen Einfluss darauf, außer dass sie ihre Verkaufsargumente ändern.

¹⁷⁷ Es ist üblich, eine zweite Schlinge oder eine Nachahmung des Erfolgsprodukts eines anderen Unternehmens anzustreben, nachdem die funktionale Dimension geklärt ist, so dass keine Versuch-und-Irrtum-Kosten anfallen und die Entwicklungszeiten kurz sind. Sie sind jedoch einem starken Preiswettbewerb durch Konkurrenten, Abnehmer und Händler ausgesetzt, und die Gewinnspannen sind äußerst gering. Nur Verkäufer, die über die Entwicklungs- und Produktionssysteme, die Produktpreise, die Löhne und den Stolz ihrer Mitarbeiter verfügen, können diesen Ansatz verfolgen. Wenn ein Verkäufer, der beim Käufer eine etablierte Marke hat, das Produkt eines anderen Unternehmens nachahmt, kann die bestehende Marke untergraben werden.

Unternehmen aus Schwellenländern ersetzt werden. Der Schlüssel für die Verkäufer liegt darin, einen Preiswettbewerb zu vermeiden und funktionale Unterschiede und Marken zu erhalten, wobei die Beziehung zu den Händlern zu berücksichtigen ist.

7-5 Zusammenfassung dieses Kapitels

Unsere Mittelstandsforschung stagniert seit geraumer Zeit, aber die sorgfältige Kritik von Hayashi (2020), die u. a. "den Umfang der mittelständischen Unternehmen, die Relativierung der Forschung, den Nachweis ihrer Mittelstandsspezifität, methodische Fragen und das Fehlen theoretischer Säulen" betrifft, hat ihr eine neue Richtung gegeben.

In diesem Kapitel werden mittelständische Unternehmen (KMU) als Verkäufer von Produkten betrachtet und auf der Grundlage früherer Untersuchungen untersucht, welche KMU versuchen, mit welchen Käufern in Kontakt zu treten, um ihr Unternehmen zu vergrößern. Jedes Unternehmen erwirbt von Anfang an verschiedene Technologien und versucht, Umsatz und Gewinn zu erzielen, indem es sich auf einen der drei Bereiche Produktion (Streben nach Quantität), Entwicklung (Streben nach Funktion) und Region (Streben nach Verfügbarkeit) konzentriert, wobei es sich über KMU, spezielle KMU und mittelständische Unternehmen hin zu Großunternehmen bewegt. Es wurden drei Typen von mittelständischen Unternehmen ermittelt: mittelständische Unternehmen des Typs Primärlieferant, die sich auf Produktion und Region konzentrieren, mittelständische Unternehmen des Typs Multibranchenverbund, die sich auf Entwicklung und Region konzentrieren, und mittelständische Unternehmen des Typs großer Wettbewerber, die sich auf Produktion und Entwicklung konzentrieren, um die unterschiedlichen Merkmale, Herausforderungen und Fähigkeiten hervorzuheben, die für die Erhaltung und Entwicklung jedes dieser Typen erforderlich sind.

Mittelständische Unternehmen vom Typ Primärlieferant spezialisieren sich darauf, ihre Fähigkeiten zur Herstellung spezifischer funktionaler Unterschiede und zur Lieferung von Teilen in großen Mengen und auf globaler Ebene zu stärken, um mit Kernunternehmen zu verhandeln, die eindeutig auf einem höheren Niveau liegen als ihre eigenen Ressourcen. Für den Umgang mit den Kernunternehmen sind zwar wirksame Fähigkeiten zur sofortigen Einwirkung von außen und zur Herstellung von Beziehungen erforderlich, aber sie beschränken sich auf Informationen von Kernunternehmen, was bedeutet, dass ihre Selbstwahrnehmung gering ist. Der Entscheidungsspielraum ist eng und lähmend und wird eher altruistisch.

Der branchenübergreifend vernetzte Typus ist in der Lage, sich seiner eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Funktionen bewusst zu sein, und verfügt oft über die gleichen oder bessere Ressourcen und Fähigkeiten wie der Käufer. Sie erfassen die Bedürfnisse des Käufers, sagen

voraus, wie gut sie diese Bedürfnisse erfüllen können, bevor der Käufer ihnen sagt, dass sie kaufen sollen, setzen sich von dort aus Ziele und entwickeln sich unabhängig von diesen Zielen.

Mittelständische Unternehmen, die mit großen Unternehmen konkurrieren, verkaufen ihre Produkte an kleine und mittlere Unternehmen, Handwerker und Halbprofis. Natürlich sind ihre Ressourcen und Fähigkeiten höher als die ihrer Geschäftspartner, und da sie viele Konkurrenten haben, entwickeln sie im Wesentlichen Produkte, die sich auf ihre eigenen Fachgebiete und wesentlichen Funktionen konzentrieren, während sie die Kosten niedrig halten.

Viele der befragten Manager waren sich ihrer eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Funktionen bewusst und bemühten sich unermüdlich, diese zu verbessern, während sie gleichzeitig versuchten, die Führungsrolle innerhalb dieser Grenzen zu sichern. Mittelständische Unternehmen können nämlich kurzfristig nicht mit den technologischen Innovationen mithalten, die von großen Unternehmen eingeführt werden. Das Mittel zur Sicherung einer proaktiven Unternehmensführung besteht daher nicht unbedingt darin, den Wettbewerb am Markt zu gewinnen, sondern auch darin, sich aus dem Markt zurückzuziehen, um sich als eigenständiges Unternehmen zu erhalten. Die Entscheidungsfreiheit des Managements kann auch ein Risiko für die Unternehmen darstellen und erfordert einen Rahmen, der nicht aus dem Rahmen fällt. Dies kann in Form von Zielen und Philosophien geschehen.

Mittelständische Unternehmen galten in den 1960er Jahren, als sie zum ersten Mal beobachtet wurden, als ein Merkmal für schnelles Wachstum; wenn wir im Jahr 2020 zurückblicken, wachsen viele von ihnen schon seit geraumer Zeit. In einigen Fällen wurden sie von früheren Generationen aufgebaut, mit Samen, die von früheren Generationen gesät wurden, und erst jetzt blühen sie endlich auf. Umgekehrt gibt es Unternehmen, die sich von der Definition eines mittelständischen Unternehmens entfernt haben und sich im Niedergang befinden. Unternehmen, die in mehreren Branchen tätig sind und mit großen Wettbewerbern konkurrieren, haben einen sehr großen Entscheidungsspielraum und bemerken schnell eine Verschlechterung ihrer Leistung. Das Selbstbewusstsein ist unbestreitbar hoch. Sie sind weitgehend für ihre eigene Leistung verantwortlich und tragen selbst die Verantwortung. Im Gegensatz dazu ist der Typus des Primärlieferanten von der Politik und den Anforderungen des Kernunternehmens sowie von der Leistung des Kernunternehmens abhängig, so dass es für ihn schwierig ist, seine wahre Position zu erkennen. In einigen Fällen kann ein Primärlieferant hart gearbeitet haben, um die Anforderungen des Kernunternehmens zu erfüllen, seine Fähigkeiten zu verbessern, seine Produktionsbasis zu erweitern und zu einem mittelgroßen Unternehmen heranzuwachsen, nur um dann tatsächlich in das

Kernunternehmen eingegliedert zu werden und die Kontrolle über das Management zu verlieren - wie ist dies also zu bewerten? Es kann sein, dass das anfängliche proaktive und vorausschauende Verhalten der Manager von mittelständischen Unternehmen des Typs Primärlieferant im Zuge ihrer Ablösung verblasst ist, dass sie sich an die Politik des Kernunternehmens gewöhnt haben und ihre Initiative verloren haben, oder dass sie bewusst ihre Führungsposition durch mehr Autonomie sichern wollten. Dies ist für die Forschungseinrichtung nicht leicht festzustellen. Soweit wie möglich sollten wir versuchen, eine langfristige Perspektive einzunehmen und uns nicht von der Performance der Managemententscheidungen beeinflussen zu lassen und kurzfristige Bewertungen zu vermeiden.

Kapitel 8: Machtbeziehungen zu Käufern und Gewinnspannen

8-1 Bedeutung der Klassifizierung von Käufern

In Kapitel 7 haben wir versucht, die drei Kategorien des Typs "Primärlieferant", des Typs "Mehrbranchenverbindung" und des Typs "Großer Konkurrent" als diejenigen zu analysieren, bei denen die Verkäufer Prioritäten setzen und sich auf Produktion, Funktion und Region konzentrieren und sich von KMU zu speziellen KMU und dann zu mittleren Unternehmen entwickeln. Andererseits werden nach unseren bisherigen Überlegungen Geschäfte auf der Grundlage des Unterschieds zwischen der Fähigkeit des Verkäufers und der Fähigkeit des Käufers oder, genau genommen, auf der Grundlage des Unterschieds in bestimmten spezifischen Funktionen abgeschlossen. **Verkäufer haben auch das Bedürfnis, ihren Lebensunterhalt mit Gewinnen zu verdienen, mit Informationen zu wachsen und langfristige Vertrauensbeziehungen zu Käufern aufzubauen, um Transaktionen zu stabilisieren und sich als Unternehmen zu erhalten.** Der Verkäufer sollte einen Käufer ausgewählt haben, der ihm das benötigte Geld, nützliche Informationen und ein Vertrauensverhältnis bieten kann. Käufer, die mit diesem Verkäufer nicht zurechtkommen, werden sich einen anderen Verkäufer suchen, mit dem sie zurechtkommen. Auf der Welt überleben nicht nur die besten Verkäufer einer bestimmten Funktion und die Käufer, die sie nutzen können, sondern es gibt viele Verkäufer und Käufer mit unterschiedlichen Fähigkeiten. Daraus lässt sich ableiten, dass **Verkäufer eher mit Käufern zu tun haben werden, die ein ähnliches Maß an erwarteter Funktionalität aufweisen wie sie selbst.** Daher muss das "Machtverhältnis" zwischen Verkäufern mittlerer Unternehmen und Käufern analysiert werden. In diesem Kapitel werden wir, die Forscher, analysieren, wie mittelständische Unternehmen (Verkäufer) Käufer auswählen und mit ihnen umgehen und versuchen, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und gleichzeitig Informationen zu erhalten und Gewinne zu erzielen, indem wir uns in die Lage der Verkäufer versetzen und die Käufer aus der Managementperspektive der Verkäufer einordnen. Sie ähnelt methodisch und inhaltlich unserer Klassifizierung von Verkäufern in Kapitel 7, und es gibt einige Überschneidungen bei den Erläuterungen.

8-2 Auswahl der Käufer durch die Verkäufer

Als Ergebnis von Entscheidungen, die auf individuellen Werten, dem Denken des Managements und der Selbstwahrnehmung beruhen, die im Laufe des Prozesses von der

Gründung bis zur Gegenwart aufgebaut wurden, können Unternehmen drei Typen sein - den Typus des Primärlieferanten, den Typus des branchenübergreifend verbundenen Unternehmens und den Typus des Konkurrenten des Großunternehmens - oder eine Mischung aus diesen Typen. Wir gehen davon aus, dass die mittelständischen Unternehmen, die als Verkäufer auftreten, sich für einen der drei Typen oder eine Kombination dieser Typen entscheiden, weil sie sich für Käufer entscheiden, die Geld und Informationen im Rahmen der derzeitigen Ressourcen, Fähigkeiten und Möglichkeiten des Verkäufers mitbringen. Die Verkäufer treffen ihre Entscheidungen über die Ausrichtung ihres Unternehmens auf der Grundlage ihrer Position und ihrer Vorstellungen von der Unternehmensführung.

¹⁷⁸Porter (1982) nannte den Kauf des Käufers und die Fähigkeit des Unternehmens (des Verkäufers), diesen zu erfüllen, die Fähigkeit des Käufers zu wachsen und den Status des Käufers als Kriterien für die Bestimmung der Qualität des Käufers für den Verkäufer. Für Verkäufer ist der Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung durch den Käufer der Anfang von allem. Es spielt keine Rolle, über wie viel Technologie Sie verfügen, wie leistungsfähig Ihr Unternehmen ist oder wie attraktiv Ihre Produkte für die Käufer sind, wenn es niemanden gibt, von dem Sie kaufen können. Und je besser die Position des Käufers in seinem Kernmarkt ist, je höher das Volumen ist und je wahrscheinlicher es ist, dass er in Zukunft wächst, desto besser. Porter sagt, dass der Käufer in folgenden Fällen stark ist. Wenn der Käufer in großen Mengen kauft; wenn das betreffende Produkt einen großen Teil der Kosten des Käufers ausmacht; wenn das Produkt nur geringe Auswirkungen auf die Qualität des Produkts des Käufers hat; wenn die Kosten für einen Wechsel des Verkäufers gering sind; wenn der Käufer eine geringe Rentabilität hat; wenn der Käufer eigene Produktionskapazitäten für das betreffende Produkt vorhält; und wenn der Käufer gut informiert ist. Der Informationsgehalt des Käufers ist hoch. Aber sind das alles Bedingungen für einen starken Käufer?

Es ist anzumerken, dass Porters Argumentation auf mehreren Annahmen beruht. ¹⁷⁹Wie Fujimoto (2003) hervorhebt, bedeutet Wettbewerb nach den Standardvorstellungen der modernen Wirtschaftswissenschaften im Wesentlichen Preiswettbewerb, und die von Porter ins Auge gefassten Käufer verhandeln bewusst Preise mit den Verkäufern. Daher ist der Käufer, der bewusst versucht, die Gewinnspanne des Verkäufers zu verringern, "stärker". Die Stärke des Käufers bestimmt die Gewinnspanne des Verkäufers in einer linearen Beziehung, und alle Verkäufer haben die gleiche Kapazität und Energie, um 100 % zu geben. Daher liegt der Schwerpunkt auf der Abwägung zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung.

Die Prämisse von Porter ist angesichts der Realität unvernünftig. ¹⁸⁰Porter selbst stellt fest,

¹⁷⁸ Michael E. Porter (1982), *Strategy of Competition*, Diamond, S. 155.

¹⁷⁹ Fujimoto, T. (2003), oben, S. 42.

¹⁸⁰ Porter (1982), oben, S. 168.

dass Verkäufer "den besten Käufer im Lichte ihrer eigenen Fähigkeiten innerhalb der Branche auswählen müssen", wobei er anerkennt, dass sowohl Verkäufer als auch Käufer unterschiedliche Fähigkeiten haben und dass es gleichzeitig mehrere Verkäufer und Käufer gibt. ¹⁸¹Er empfiehlt außerdem, dass "die Unternehmen idealerweise ermutigt werden sollten, die preisbasierte Auswahl aufzugeben und so auszuwählen, dass ihre einzigartigen Fähigkeiten genutzt werden". Porter weist also darauf hin, dass es im Wettbewerb nicht nur um den Preis, sondern auch um die Kompetenz geht. Mit anderen Worten, von den von Porter aufgelisteten Fällen "starker Nachfragemacht", die auf Kompetenz beruhen, d. h. auf dem Vorhandensein eigener Produktionskapazitäten, gefolgt von einem hohen Informationsstand über den Käufer, ist dies ein Fall, in dem die Nachfragemacht wirklich stark ist. In anderen Fällen, z. B. wenn das fragliche Produkt nur einen geringen Einfluss auf die Qualität des Produkts des Käufers hat oder wenn der Käufer unter einer geringen Rentabilität leidet, kann nicht unbedingt auf eine starke Nachfragemacht geschlossen werden. Der Verkäufer wird den Käufer auf der Grundlage seiner eigenen Produktionskapazitäten und des Umfangs der verfügbaren Informationen auswählen.

8-3 Kräfteverhältnisse

Im Allgemeinen handelt es sich bei einer Machtbeziehung um eine Beziehung, in der beide Parteien die Möglichkeit haben, die Entscheidungen und das Verhalten der anderen Partei zu beeinflussen. Der Verkäufer möchte den Käufer so weit wie möglich kontrollieren. Er möchte die Funktionalität seiner eigenen Produkte und Dienstleistungen an eine größere Anzahl von Käufern zu einem Preis verkaufen, der weit über den Kosten liegt. Er möchte den Gewinn und die Gewinnspanne erhöhen. Auf diese Weise kann das Unternehmen länger überleben, die Mitarbeiter sind zufriedener und der Shareholder Value ist höher. In vielen Fällen gibt es jedoch Konkurrenten auf dem Markt, und die Käufer wählen aus dem Angebot der verschiedenen Verkäufer die Produkte aus, die ihren Bedürfnissen im Hinblick auf ihre eigenen Bedürfnisse und ihre Zahlungsfähigkeit entsprechen, und zwar zu einem Preis, der ihrer Bedürfnisfunktionalität und Zahlungsfähigkeit entspricht. Dies bedeutet, dass die Verkäufer weder die Wettbewerber noch die Käufer direkt kontrollieren können. Die direkte Kontrolle des Verkäufers beschränkt sich auf die Entwicklung der eigenen Produkte und Dienstleistungen, die Produktionsaktivitäten und den Betrieb der eigenen Organisation. Die Höhe des Gewinns und die Gewinnspannen werden indirekt durch die Produkte und Dienstleistungen der Wettbewerber und die Entscheidungen der Käufer beeinflusst. Der Verkäufer muss entscheiden, wie er die Höhe des Gewinns und der Gewinnspanne sichert

¹⁸¹ Porter (1982), oben, S. 170.

und ob er das investierte Kapital kurzfristig oder langfristig im Einklang mit dem Käufer zurückerhalten will.

Minato (2011) stellt in Bezug auf die Macht von Kernunternehmen und Zulieferern Folgendes fest.¹⁸² Wir glauben, dass die starke Kontrolle (Dominanz) der Mutterunternehmen über die Zulieferer im japanischen System der Zulieferproduktion auf die Tatsache zurückzuführen ist, dass die Entwicklung der Zulieferer von den strategischen Managementressourcen der Mutterunternehmen abhängt, und dass der Grad der Kontrolle der Mutterunternehmen über die Zulieferer relativ durch den Grad der Abhängigkeit von ihren strategischen Managementressourcen definiert ist. Strategische Managementressourcen sind hier Absatzkanäle (Märkte), Finanzen, Technologie und eine Kombination aus diesen. Machtbeziehungen entstehen, wenn die Zulieferer (Verkäufer) von den Ressourcen des Kernunternehmens (Käufer) abhängen, das der Hafen mit dem Begriff Mutterunternehmen bezeichnet. Andererseits argumentierte Asanuma (1997), dass mit der Entwicklung der Lieferanten ihre wirtschaftliche, technologische und psychologische Abhängigkeit vom Kernunternehmen abnimmt und sich ihre Machtverhältnisse ändern. Verfügt der Zulieferer über keinerlei Fachwissen oder hinkt das Kernunternehmen dem Zulieferer technologisch hinterher, so liegt der Wissens- und Leistungsunterschied zwischen dem Zulieferer und dem Kernunternehmen irgendwo auf der Linie zwischen diesen beiden Polen. Die Zulieferer wurden entsprechend ihrem Qualifikationsniveau (Kompetenz) im Verhältnis zum Kernunternehmen in Zulieferer im Leihdiagramm und Zulieferer im Genehmigungsdiagramm eingeteilt.

¹⁸³Interessanterweise unterscheidet sich die Klassifizierung der Verkäufer innerhalb einer bestimmten Komponentenkategorie je nach Käufer. Mit anderen Worten, ob ein bestimmter Anbieter im Verleihdiagramm in Richtung eines Anbieters oder im Genehmigungsdiagramm in Richtung eines Anbieters eingezeichnet ist, ist von Kernunternehmen zu Kernunternehmen unterschiedlich. Darin spiegeln sich Unterschiede im Grad der technischen Kompetenz und des Fachwissens wider, die die einzelnen Kernunternehmen in Bezug auf ein bestimmtes Kaufobjekt erworben haben. Erreichen die einzelnen Kernunternehmen selbst ein höheres technisches Wissen und Können in Bezug auf den aktuellen Stand der Technik bei ihren Lieferanten, so verschiebt sich die Positionierung dieses Artikels durch die Kernunternehmen in Richtung des Verleihdiagramms, und umgekehrt, wenn sie hinter ihren Lieferanten zurückbleiben, in Richtung des

¹⁸² Minato, T. (2011), Changes in Japan's Manufacturing Competitiveness Base, Nihon no Monozukuri Kompetitiveness Bases, Nihon Keizai Shimbun Shuppansha S.333.

¹⁸³ Asanuma (1997) S.215

Genehmigungsdiagramms. Bleiben sie hingegen hinter ihren Zulieferern zurück, kommt es zu einer Verschiebung in Richtung des Genehmigungsdiagramms. Die Kompetenzunterschiede, die sich aus den Bemühungen des Verkäufers und des Käufers ergeben, führen zu einer unterschiedlichen Positionierung des Verkäufers und einer Verschiebung in Richtung der Initiative.

Auch hier bestätigen wir unseren analytischen Rahmen. Der Käufer nimmt die Funktionen wahr, die für seine eigenen Aktivitäten erforderlich sind, und berücksichtigt die hypothetischen Funktionen der Eigenproduktion und die erwarteten Funktionen der Auslagerung. Die Differenz zwischen der hypothetischen Funktion der Eigenproduktion und der erwarteten Funktion der Auslagerung führt zur Transaktionsinitiative. Wenn der Unterschied zwischen der hypothetischen Funktion und der erwarteten Funktion sehr gering ist und der Käufer bereit ist, das Produkt sofort selbst zu produzieren, geht die Initiative für die Transaktion vom Käufer aus. Ist dagegen die Differenz zwischen der virtuellen Funktion und der erwarteten Funktion groß und übersteigt die realisierte Funktion die erwartete Funktion, nachdem der Käufer das Produkt gekauft hat, hat der Käufer keine andere Wahl, als den vom Verkäufer vorgeschlagenen Verkaufspreis P zu akzeptieren. Das Argument von Asanuma ist eine detaillierte Analyse der Beziehung zwischen dem Verkäufer (Lieferant) und dem Käufer (Kernunternehmen), die genau in dieser Nähe angesiedelt ist.

Wendet man diese Überlegungen im weiteren Sinne an, so entsteht ein Machtverhältnis, wenn sowohl Verkäufer als auch Käufer einen funktionalen Unterschied zu einer bestimmten Gegenpartei haben und der Grad der Abhängigkeit stärker ist. Beschränkt man sich auf die Position des Verkäufers, wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, seine Produkte zu verkaufen, und ein bestimmter Käufer bereit ist, alle seine Produkte zu kaufen, ist der Verkäufer in Bezug auf seine Absatzkanäle vollständig vom Käufer abhängig. Sobald der Verkäufer in finanzieller und technischer Hinsicht vom Käufer abhängig ist, wird die Kontrolle des Käufers absolut, und das Risiko, unverkauft zu bleiben, verschwindet, während die Gewinnspannen niedrig gehalten werden. Bietet man dagegen ein Produkt oder eine Dienstleistung an, das bzw. die von allen Käufern nachgefragt wird, so werden viele Käufer von einem einzigen Verkäufer abhängig sein. Wie Porter argumentierte, sollte der Verkäufer in der Lage sein, den Markt zu monopolisieren, eine bessere Kontrolle über das Kaufverhalten der Käufer haben und die Gewinnspanne sollte am höchsten sein. Dieses "sollte" wird weiter unten erörtert.

Die eigentliche Transaktion findet auf einem Linienabschnitt statt, der die beiden Enden dieser vollständigen Untervergabe und des vollständigen Monopols enthält. Mit anderen Worten, **das Machtverhältnis** wird hier bestimmt, **indem das Ausmaß, in dem der Verkäufer von den Ressourcen des Käufers, d. h. Geld und Informationen, abhängig**

ist, von dem Ausmaß abgezogen wird, in dem der Käufer von den Funktionen abhängt, die der Verkäufer mit seinen Produkten und Dienstleistungen erfüllt. Je nach diesem Machtverhältnis ergreift der Verkäufer bei Geschäften mit einem bestimmten Käufer selbst die Initiative oder wird sie vom Käufer übernommen. Dies ist lediglich eine subjektive Wahrnehmung des Verkäufers.

8-4 Fähigkeitskurve

Wie bereits erwähnt, ging Porter davon aus, dass die Stärke der Käufer und die Gewinnspanne der Verkäufer durch eine eindeutige lineare Beziehung bestimmt werden, wobei die Käufer bewusst versuchen, die Gewinnspanne der Verkäufer zu verringern (Abbildung 8-1). Er stellte auch fest, dass die Gewinnspanne am höchsten sein müsste, wenn es nur einen Verkäufer gäbe. In der Realität ist dies jedoch nicht der Fall. Die von Porter ins Auge gefassten Käufer reichen von Käufern, die sich für die vom Verkäufer angebotene Funktionalität interessieren, bis hin zu Käufern, die die Funktionalität bereits nutzen und die ermöglichende Funktionalität kennen. Bei allen Käufern wird davon ausgegangen, dass sie über bestimmte Kenntnisse verfügen.¹⁸⁴Die "schwachen" Käufer, die die Funktionen des Verkäufers nicht kennen oder weniger daran interessiert sind, bleiben unberücksichtigt. Schwache Käufer sind diejenigen, die weniger kompetent sind als der Verkäufer, keine Kenntnisse über das betreffende Produkt haben und daher nicht bereit sind zu zahlen und nicht die Absicht haben, sich auf den Verkäufer zu verlassen. Und sie haben nicht die Absicht, die Gewinnspanne des Verkäufers zu verringern. Wenn der Verkäufer den Gewinn erhöhen und solche gleichgültigen Käufer zum Kauf seiner Produkte und Dienstleistungen bewegen will, muss er in die Verkaufsförderung investieren, z. B. in Werbung, um sie auf die Funktionen aufmerksam zu machen, in Schulungen, um sie sachkundig zu machen, usw., was seine Gewinnspanne verringert. Daher haben extrem schwache Käufer aus Sicht des Verkäufers niedrige Gewinnspannen. Die Gewinnspannen sind auch dann niedrig, wenn der Wettbewerb intensiv ist und die Käufer so viele Verkäufer wählen können, wie sie wollen.¹⁸⁵Die Stärke oder Schwäche des Käufers aufgrund von funktionalen Unterschieden allein

¹⁸⁴ In der in Kapitel 1 vorgestellten Studie von Clifford = Cavanagh wurde ebenfalls festgestellt, dass "die Verbraucher fast ausnahmslos zwischen verschiedenen Qualitäten von Produkten und Dienstleistungen unterscheiden und für höherwertige Produkte und Dienstleistungen einen Aufpreis zahlen werden". Dies ist eine andere Geschichte, je nachdem, ob sich die tatsächlichen Verkäufer auf solche Käufer beschränken oder ob sie als Forscher andere Käufer als bedeutungslos für Forschungszwecke ausschließen.

¹⁸⁵ Selbst wenn der Verkäufer ein Monopol auf dem Markt hat, wird die Gewinnspanne niedrig gehalten, wenn der Käufer nicht zahlungsfähig ist, und außerdem wird der Verkäufer viel Geld verlieren, wenn es keine kaufwilligen Käufer gibt. Der Verkauf von Wasser in der Wüste ist ein gutes Beispiel dafür. Ein extremes Beispiel ist die Rakugo-

bestimmt natürlich nicht die Gewinnspanne des Verkäufers in einem linearen Verhältnis.

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Diagramm 8.1 Lineare Beziehungen

Könnte man alle Verkäufer und Käufer, die eine bestimmte Funktion kaufen oder verkaufen wollen, vereinfacht auf einer zweidimensionalen Ebene abbilden? Die horizontale Achse ist eine Achse, die das Leistungsniveau (technisches Wissen und Können) für eine bestimmte Funktion angibt. Mit anderen Worten, sie stellt die realisierte Funktion des Verkäufers, einschließlich seiner eigenen S-factory, und die hypothetische Funktion des Käufers (wie von S-factory geschätzt) dar. Die vertikale Achse zeigt den Geldwert an. Sie stellt die Produktionskosten pro Einheit der realisierten Funktion des Verkäufers (Produkt oder Dienstleistung, die die Funktion beinhaltet), den gewünschten Verkaufspreis und die Grenze der Zahlungsbereitschaft des Käufers pro Einheit dafür dar. Der Ursprung ist der Punkt, an dem die Produktion von S vor Beginn der Entwicklung der betreffenden Funktion eine Funktionalität von Null und einen gewünschten Verkaufspreis und Kosten von Null aufweist.

● Nach Beginn der Entwicklung wird das realisierte Funktionsniveau erhöht und die Kosten werden festgelegt (Punkt S) (in **Abbildung 8-2**); die S-Fabrik schätzt das Niveau der

Geschichte "Senryo Mikan". Im Folgenden eine grobe Skizze. Der junge Meister eines Odana (großer Laden) sagt dem Vorarbeiter, er wolle Mandarinen essen, sonst würde er sterben. Nach vielen Mühen findet er im Lager des Mandarinengroßhändlers ein intaktes Stück Mandarine. Der Besitzer des Zitrusgroßhändlers hat ihm jedoch einen Preis von "1.000 Ryo pro Stück" genannt. Zu teuer!" Der Meister antwortet. Wir machen unsere Geschäfte nicht so, dass wir unseren Kunden auf die Füße schauen. Wir sind der einzige Großhändler für Zitrusfrüchte in ganz Edo. Die Zahl der Kunden, die mitten in der heißen Jahreszeit Zitrusfrüchte kaufen wollen, kommt vielleicht nur einmal in zehn Jahren. Wir vergeuden ein Lagerhaus und lassen es für Kunden verrotten, die nicht wissen, wann sie kommen werden. Wenn ein Kunde danach fragt, geben wir das ganze Geld aus, das wir bis jetzt ausgegeben haben. Verstehst du meine Logik, wenn ich sage, dass eine einzige Zitrusfrucht tausend Ryo wert ist?" Als der Wachmann in den Laden zurückkehrte und den Grund dafür erklärte, sagte der Besitzer: "Sie ist billig. Ein Menschenleben kann man nicht mit tausend oder zehntausend Ryo kaufen. Und außerdem ist es das Leben des Sohnes meines Sohnes", und er bot ihm tausend Ryo. In dieser Geschichte ist der Besitzer des Zitrusgroßhändlers der einzige Verkäufer. Der verärgerte Banto und der Besitzer des großen Ladens sind beide Käufer, die die Zitrusfrüchte gleichermaßen haben wollen, aber Banto ist nicht in der Lage, die 1.000 Ryo zu zahlen, während der Besitzer des großen Ladens in der Lage und bereit ist, zu zahlen, und weil sie sich über die Aufgabe, das Leben seines Sohnes zu retten, und den Betrag von 1.000 Ryo einig sind, kommt das Geschäft zustande. Der junge Herr war überglücklich und aß sieben der zehn Säcke in einem Zug. Den Rest der Säcke gab er seinem Vater und seiner Mutter, jeweils einen Sack, und einen Sack gab er dem Bantou zum Fressen. Der Wachmann glaubte fälschlicherweise, dass die Ware 300 Ryos wert sei, und floh mit drei Säcken aus dem großen Geschäft.

realisierten Funktion, die Produktionskapazität und den Verkaufspreis des Wettbewerbers sowie das Niveau der hypothetischen Funktion und die vom Käufer nachgefragte Menge und trägt den Käufer (gleich \triangle) auf der Ebene des Funktionsniveaus und der Menge und den Wettbewerber (dito \circ) eingezeichnet werden. Die Größe der \triangle und \circ steht für die Höhe der Nachfrage bzw. der Produktionskapazität, und es ist erforderlich, dass die S-Fabrik das Niveau, die Zahlungsbereitschaft, die Kosten und die Produktionskapazität des eigenen Unternehmens und der anderen Unternehmen (Käufer und Wettbewerber) richtig einschätzt. Wenn dies grob falsch eingeschätzt wird, ist die folgende Diskussion nicht möglich.

<Diagramm einfügen> Schaubild 8.2 S mfg. und andere Verkäufer und Käufer

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Diagramm 8.3 Mögliche Käufer

In der gegenwärtigen Situation ist es möglich, mit einem Käufer im oberen linken Fall Geschäfte zu machen als mit Punkt S (grauer Bereich in **Abbildung 8-3**). Dies liegt daran, dass die hypothetische Funktion des Käufers im oberen linken Ereignis unter der realisierten Funktion von S-Fabrik liegt und eine höhere Zahlungsbereitschaft bietet als die aktuellen Kosten von S-Fabrik, was es S-Fabrik ermöglicht, sich die Initiative in der Entwicklungs-, Produktions- und Verkaufsphase zu sichern. Dieser Höhenunterschied stellt den Gewinn pro Einheit dar: Bei Käufern rechts von S-Fabrik wird davon ausgegangen, dass ihre virtuelle Funktion und die erwartete Funktion zu hoch sind, während Käufer unterhalb von S-Fabrik die Kosten nicht decken.

Doch selbst wenn alle Käufer oben links als potenzielle Kunden für ein Geschäft in Frage kommen, muss die Liste aufgrund der begrenzten Ressourcen (z. B. Kapazität der Produktionsanlagen, Anzahl der Verkaufsabteilungen usw.) und Fähigkeiten der S-Fabrik eingegrenzt werden. Diese Eingrenzung erfolgt durch die Auswahl von Käufern, die bereit sind, Produkte und Dienstleistungen ohne besondere Anforderungen zu kaufen, und die bereit sind, das Geld oder nützliche Informationen oder beides zur Verfügung zu stellen, die für ihr eigenes zukünftiges Überleben notwendig sind, für die Bereitstellung von Funktionen durch die "aktuellen" und vertrauten Wege (einzigartige Technologie, Fähigkeiten und Vertriebskanäle) für S-Manufacturing. Es geht darum, die Käufer auszuwählen, die wahrscheinlich das Geld oder nützliche Informationen oder beides bereitstellen, die für ihr eigenes zukünftiges Überleben notwendig sind. Der Umgang mit Käufern, die geografisch, technologisch oder kostentechnisch weit von Ihnen entfernt sind, verursacht zusätzliche Kosten, so dass auch diese daraufhin geprüft werden, ob sie Ihnen nützliche Informationen liefern können und ob sie mit Ihnen konkurrieren können, um zu gewinnen. Sie wollen Käufer auswählen, die für den größtmöglichen Gewinn verkaufen können oder die nützliche

Informationen liefern, und das Geschäft in möglichst großem Umfang und über einen möglichst langen Zeitraum aufrechterhalten. Dies lässt sich metaphorisch mit dem Territorialverhalten in der Ökologie erklären, das weiter unten erörtert wird.

Ein Käufer, der keinen signifikanten Unterschied im technischen Know-how von S-Fabrik und die Möglichkeit der Eigenproduktion hat, würde einen niedrigeren Gewinn pro Einheit erzielen, da der Unterschied zwischen der erwarteten Funktion und der hypothetischen Funktion (funktionaler Unterschied) kleiner ist und die Zahlungsbereitschaft M niedriger angesetzt ist; ein Käufer mit mehr technischem Know-how von S-Fabrik und einem größeren funktionalen Unterschied hätte eine geringere Möglichkeit der Eigenproduktion. Bei der S-Fabrik kann davon ausgegangen werden, dass andere Käufer im gleichen Geschäftsfeld wie dieser bestimmte Käufer, K-Industrie, ähnliche Bedürfnisse haben, und der Gewinn pro Einheit wird höher sein als bei anderen Verkäufern, die nicht über diese nützlichen Informationen verfügen. Die Höhe des Gewinns pro Einheit ist größer. Ist der Unterschied im technischen Know-how jedoch so groß, dass der Käufer weder die erwartete noch die realisierte Funktion der S-Fabrik richtig einschätzen kann, sinkt umgekehrt der Gewinn pro Einheit, weil die S-Fabrik verschiedene Anstrengungen unternehmen muss, um den Käufer auf den Funktionsunterschied aufmerksam zu machen. Aus diesem Grund wird für eine bestimmte vom Verkäufer angebotene Funktion die Beziehung zwischen der Stärke des Käufers aus der Sicht des Verkäufers und dem gewünschten Verkaufspreis als umgekehrte U-Form angenähert. Dies wird als "**Fähigkeitskurve**" bezeichnet (Abbildung 8-4).

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Diagramm 8.4 Leistungskurve

8-5 Aus der Sicht von S Manufacturing Klassifizierung der Käufer

Einkäufer ohne besondere Anforderungen sind diejenigen mit den niedrigsten Kosten und dem höchsten Gewinn pro Einheit, aber es gibt auch viele mittelständische Unternehmen, die als Zulieferer für bestimmte Großunternehmen Geschäfte mit geringer Gewinnspanne machen. Sie können die Höhe des Gewinns pro Einheit erhöhen, den Umsatz steigern, neue Funktionen erforschen, neue Technologie und neues Wissen kostenpflichtig erwerben, einen Auftrag mit geringem Volumen, aber hohem Gewinn pro Einheit anstreben oder einen Auftrag mit geringem Gewinn pro Einheit, aber kontinuierlicher Tätigkeit anstreben. In vielen Fällen werden vielmehr mehrere Ideen und Vorgehensweisen gleichzeitig umgesetzt. Welcher Käufer ideal ist und welche Vorgehensweise ideal ist oder nicht, hängt von der jeweiligen Situation, den Fähigkeiten des Verkäufers und den Werten des Managements ab und ist nicht etwas, das wir, Forscher, Analysten und andere Dritte, normativ festlegen können.

Hier wird die bereits erwähnte Klassifizierung von Asanuma (1997) von Teilelieferanten angewandt, indem der Verkäufer durch den Käufer ersetzt wird. Mit anderen Worten: Innerhalb des Funktionsspektrums, das ein bestimmter Verkäufer S Industry derzeit grundsätzlich mit Gewinn anbieten kann, werden die Käufer auf der Grundlage des Machtverhältnisses aus Sicht von S Industry in die Gruppen A bis D eingeteilt (Schaubilder 8-5 und 8-6). Um festzustellen, welche der Käufer den Gruppen A bis D entsprechen, prüfen Sie, wie viel technisches Fachwissen der Ihnen gegenüberstehende Käufer K Industry hat (Potenzial für nützliche Informationen) und wie viel Sie bereit sind zu zahlen, um die Produkte von S Manufacturing zu kaufen (Zahlungsbereitschaftsgrenze M). Damit soll festgestellt werden, ob es sich um diejenigen handelt, mit denen Sie eine Transaktion beginnen oder fortsetzen wollen, oder ob es sich um diejenigen handelt, mit denen Sie keine weiteren Transaktionen durchführen können.

<Abbildung einfügen>> Abbildung 8-5 und Abbildung 8-6.

Gruppe A Champion-Typ

Eigenschaften

Ein Unternehmen oder eine Person, die über Informationen (technisches Fachwissen) von wesentlich höherer Qualität und in größerer Menge verfügt als der Verkäufer S Manufacturing oder andere Käufer. Im Falle eines Unternehmens ist das Unternehmen mit der Produkttechnologie und der Produktionstechnologie in Bezug auf die betreffende Funktion vertraut und verfügt über die Fähigkeiten, jederzeit ein Produkt mit einer Funktion auf einem ähnlichen Niveau wie S Manufacturing herzustellen. Sie sind sich der hypothetischen Funktion der Eigenproduktion stets bewusst, so dass ihre Machtbeziehungen stärker sind als die von S. Sie haben ein sehr hohes Interesse an den von S gelieferten Komponenten (Dienstleistungen). Sie sind bereit zu zahlen, aber der Höchstbetrag, den sie pro Einheit zu zahlen bereit sind, ist gering. Im Falle von Einzelpersonen, z. B. Profisportlern, die mit S Manufacturing einen Vertrag über die Entwicklung von Werkzeugen für ihren Sport abschließen, ist S Manufacturing der Verkäufer der Werkzeuge, verfügt aber auch über die Informationen, die der Käufer besitzt, selbst wenn er dafür Geld bezahlt.

Vor- und Nachteile für S-Produktionsunternehmen

Da die Anzahl der Personen in Gruppe A im Allgemeinen gering ist, ist die Wahrscheinlichkeit, einen Vertrag abzuschließen, relativ gering. Sie sind durch die Lieferung großer Mengen maßgeschneiderter Produkte mit hoher Funktionalität und

niedrigen Preisen etabliert. Personen der Gruppe A werden nicht in großen Mengen beliefert, sondern als einmaliges Produkt. Gruppe A hat einen hohen Bekanntheitsgrad bei anderen Käufern B, C und D, die nach dieser Funktionalität suchen, und wenn sie die neuesten Informationen von Gruppe A erhalten und ihre Produkte als Markenprodukte anbieten können, können sie das Kaufverhalten anderer Käufer beeinflussen, auch wenn der Gesamtgewinn oder der Gewinn pro Einheit aus dem Geschäft mit Gruppe A gering ist. Im Folgenden werden einige der wichtigsten Faktoren genannt, die das Kaufverhalten anderer Käufer beeinflussen können.

Gruppe B Freundschaftsspieltyp

Eigenschaften

Unternehmen und Einzelunternehmer, die das Gefühl haben, dass sich die Qualität der von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen verbessert, wenn die Produkte und Dienstleistungen des Verkäufers verfügbar sind. Verfügt über technisches Fachwissen und das Machtverhältnis ist auf der gleichen Ebene wie die S-Fabrik; im Gegensatz zu Gruppe A können sie ihre Bedürfnisse nicht klar charakterisieren; sie sind derzeit nicht in der Lage, die gleichen Ressourcen und Fähigkeiten zu erhalten wie der Verkäufer S-Fabrik. Sie verfügen derzeit nicht über die gleichen Ressourcen und Fähigkeiten wie der Verkäufer S-Fabrik, aber wenn sie Schwierigkeiten haben, diese vom Verkäufer zu erhalten, haben sie die Absicht, die Funktion im Laufe der Zeit selbst zu produzieren, anstatt darauf zu verzichten, sie zu erhalten. Grundsätzlich versuchen sie, die betreffende Funktion selbst zu beschaffen, sind aber nicht in der Lage, das Kernproblem zu lösen und bitten den Verkäufer, die Funktion bereitzustellen. Daher sind sie mit den relevanten Funktionen vertraut und suchen aktiv nach höheren und zusätzlichen Funktionen (erwarteten Funktionen) für ihr eigenes Unternehmen. Wird die Funktion realisiert, schätzen sie die realisierte Funktion des Verkäufers richtig ein und zahlen den vorgeschlagenen Verkaufspreis P ohne Abschlag.

Vor- und Nachteile für S-Produktionsunternehmen

Spezialisierte Entwicklungsteams reagieren auf die fortgeschrittenen funktionalen Anforderungen der Unternehmen der Gruppe B und passen sie an. Die Mitarbeiter arbeiten gerne mit Unternehmen der Gruppe B zusammen, da ihre eigenen Anstrengungen gebührend anerkannt werden. Darüber hinaus werden neu entwickelte Funktionen, die auf den Bedarfsinformationen der Gruppe B basieren, nach einer Vertraulichkeitsfrist an andere Käufer verkauft (hauptsächlich (Gruppen C und D)), steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese Dienstleistung auch

erbringen werden. Die Unternehmen müssen sehr kompetent und vorausschauend sein in ihren Bemühungen, die verschiedenen Merkmale, Technologien und Trends der Branche zu verstehen, der der Käufer angehört, und Funktionen und Lösungen für die unausgesprochenen Bedürfnisse des Käufers vorzuschlagen. Da die Ergebnisse mit den Vorteilen des Käufers verknüpft sind, überprüfen die beiden Unternehmen ständig den Beitrag des anderen und treten in einen freundschaftlichen Wettbewerb. Der Käufer wünscht sich vor allem branchenübergreifend verbundene mittelständische Unternehmen als Kunden.

Gruppe C Ardent Stütztyp

Eigenschaften

Unternehmen, Einzelunternehmer, Semiprofessionelle und Enthusiasten, die davon ausgehen, dass die Produkte und Dienstleistungen des Verkäufers es dem Käufer ermöglichen, sein Geschäft zu erweitern und sich selbst zu verwirklichen. Sie verfügen über weniger technisches Fachwissen und ihre Machtbeziehungen sind schwächer als die der S-Fabrik. Sie verfügen nicht über die gleichen Ressourcen und Fähigkeiten wie die S-Manufaktur des Verkäufers und haben derzeit nicht die Absicht, diese zu erwerben. Daher sind sie völlig vom Verkäufer abhängig, um die entsprechenden Funktionen zu erhalten. Sie sind technisch nicht in der Lage, die vom Verkäufer S Manufacturing angebotenen Funktionen genau zu erfassen, sie können ihre Funktionserwartungen nicht so aktiv und genau äußern wie die Gruppe B, und sie bewerten die angebotenen Funktionen über die Marken, die sich aus dem Kaufverhalten der Gruppen A und B ergeben. Wenn also die Gruppen A und B ihr Kaufverhalten nicht ändern und die von ihnen benötigten Funktionen nicht differenziert von anderen Verkäufern wahrnehmen können, sind sie mit den bestehenden Produkten von S Manufacturing nicht besonders unzufrieden. Setzt eine höhere Zahlungsbereitschaftsgrenze M fest und stellt genügend Mittel bereit, um weiterhin begeistert zu kaufen. Denkt daran, das Problem schnell zu lösen, indem er dafür bezahlt (die Funktionalität erhält) und zu den Konkurrenten und anderen aufschließt, ohne selbst konstruktiv und systematisch an dem Problem zu arbeiten.

Vor- und Nachteile für S-Produktionsunternehmen

Sie sind gute Käufer, die standardisierte Produkte kaufen, die für die Bedürfnisse der Gruppen A und B entwickelt wurden, ohne zu verhandeln. Neue Informationen und Anreize sind schwer zu erhalten. Spezialisiert sich ein Unternehmen auf eine bestimmte Funktion, indem es sein hohes Ansehen ausnutzt, ist es weniger bereit, Funktionen zu

verbessern, Kosten zu senken und auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren; wenn ein Unternehmen der Gruppe C technisches Know-how erwirbt und zu Gruppe B wechselt oder wenn der Markt in Gruppe C expandiert und das Transaktionsvolumen steigt, kann es mit einem Schlag zu Gruppe A wechseln. Umgekehrt können sie in die Gruppe D wechseln, wenn sich ihre Leistung verschlechtert und sie nicht in der Lage sind, den Handel auf traditionelle Weise fortzusetzen, und solche Anzeichen übersehen werden. Die wichtigsten Käufer, die zu Kunden werden wollen, sind Käufer, die mit mehreren Branchen verbunden sind, und mittlere Unternehmen, die mit großen Unternehmen konkurrieren.

Gruppe D Geringe Beteiligung

Eigenschaften

Käufer, die bisher noch nicht viele Produkte des Verkäufers S Manufacturing gekauft oder verwendet haben. Sie haben kein technisches Fachwissen und ihre Machtverhältnisse sind viel schwächer als die der S-Fabrik. Mögliche Neulinge in der Branche oder Unternehmen, die durch die Nutzung der Funktion einen neuen Markt erschließen wollen. Grundsätzlich geringes Interesse an und mangelnde Kenntnisse über die betreffende Funktion. Aufgrund der niedrigen Zahlungsbereitschaftsgrenze M benötigen sie nur die Mindestfunktionalität und sind preispfindlich. Sie lassen sich leicht durch das bisherige Kaufverhalten (sog. Branding) und die Trends der anderen Käufer A, B und C beeinflussen. Wenn sie das Produkt einmal für unverzichtbar halten, werden sie es mangels anderer Kenntnisse immer wieder kaufen, aber wenn sie den funktionalen Unterschied nicht erkennen können und die Produkte anderer Anbieter deutlich billiger sind, werden sie dorthin gehen.

Vor- und Nachteile für S-Produktionsunternehmen

Da sie preispfindlich sind, können die Verkäufer kostengünstige Produktionstechniken erwerben und ihre Produktionskosten gegenüber anderen Gruppen A, B und C senken. Darüber hinaus können die Trends in Gruppe D Hinweise (Informationen) auf neue Ideen und neue erwartete Funktionen liefern, die in den bestehenden Gruppen A, B und C nicht existieren. Die Zahl der Individuen ist extrem groß, und wenn die entsprechenden Funktionen erkannt werden und die Funktionen des Produktionswerks S differenziert werden können, besteht die Möglichkeit, dass es zu einem Unternehmen der Gruppe C wird, das sich mittelständische Unternehmen im Wettbewerb mit großen Unternehmen sichern möchten. Insbesondere ist es wichtig, die gestiegene Nachfrage zu nutzen, die sich aus dem raschen Wachstum der Unternehmen

in den Schwellenländern, den gesetzlichen Vorschriften und der technologischen Innovation ergibt. Wenn der Gruppe D die betreffende Funktion völlig gleichgültig wird, fällt sie natürlich leicht aus dem Blickfeld des Käufers.

<Diagramm einfügen> Grafik 8.7 Geld und Informationen, die von Käufern mitgebracht werden

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> Diagramm 8.8 Beziehung zwischen Verkäufern und Käufern

Das Machtverhältnis wird ermittelt, indem man "den Grad der Abhängigkeit des Verkäufers von den Ressourcen des Käufers, d. h. von Geld und Informationen" und "den Grad der Abhängigkeit des Käufers von den Produkten und Dienstleistungen des Verkäufers, d. h. von den Funktionen" subtrahiert. **Für den Verkäufer S Manufacturing wird also der Grad der Abhängigkeit und des Machtverhältnisses zum Käufer dadurch bestimmt, wie viel nützliche Informationen und Geld der Käufer S Manufacturing zur Verfügung stellt.** Das Positionsverhältnis der Gruppen A bis D in Bezug auf eine bestimmte Funktion, mit nützlichen Informationen und Geld auf den beiden Achsen, ist in **Abbildung 8.7** dargestellt. Die Entsprechung zwischen der Klassifizierung des Verkäufers und der Klassifizierung des Käufers ist in **Abbildung 8.8** dargestellt.

8-6 Qualitatives Wachstum von Verkäufern

In Kapitel 4 haben wir qualitatives Wachstum **als eine Reihe von Maßnahmen** definiert, die auf der Annahme eines sich verändernden Umfelds beruhen, wobei mit **größerer Präzision auf die Lösung der Herausforderungen bestehender Bedürfnisse reagiert** wird, wodurch legitime Vorteile und nützliche Informationen gewonnen werden, die **Mitarbeiter glücklich gemacht werden und weiterhin aktiv an den Herausforderungen des nächsten neuen Bedürfnisses gearbeitet und Lösungen vorgeschlagen werden.** Die Manager mittelständischer Unternehmen wollen sowohl quantitatives als auch qualitatives Wachstum, und während quantitatives Wachstum stark berücksichtigt wird, reicht qualitatives Wachstum von Innovationen auf höherer Ebene bis hin zu Prozessverbesserungen an der Front, und organisatorische Überprüfungen und Veränderungen im Bewusstsein der Mitarbeiter werden vermieden, weil sie Zeit brauchen, auf Widerstand stoßen und die Ergebnisse schwer zu sehen sind. Die Ergebnisse sind schwer zu erkennen, daher werden sie eher vermieden, nicht anerkannt und vergessen. In Kapitel 7 wurden mittelständische Unternehmen in drei Typen eingeteilt: den Typus des Primärlieferanten, den Typus des branchenübergreifend verbundenen Unternehmens und

den Typus des Konkurrenten von Großunternehmen, und je nachdem, zu welchem Typus sie gehören, unterscheiden sich die Entscheidungsspielräume des Managements im Geschäftsverkehr, und sie handeln autonom, unabhängig und proaktiv, und wenn sie proaktiv handeln, sind sie nicht völlig frei, sondern haben Ziele und Vorgaben, die ihr eigenes Handeln begrenzen. In diesem Kapitel wurde die Notwendigkeit von Zielen und Vorgaben beschrieben, die das eigene Handeln begrenzen, und nicht die völlige Freiheit, wenn man unabhängig handelt. Auf der Grundlage der vorangegangenen Erörterungen in diesem Kapitel vertreten wir die Auffassung, dass Manager mittelständischer Unternehmen stets ein qualitatives Wachstum im Auge haben und anstreben sollten, das zu einem quantitativen Wachstum und zur Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens führt.

Mittelständische Unternehmer wollen ihre eigene Kompetenzkurve erkennen, den für sie am besten geeigneten Käufer auswählen und langfristig durch Handel wachsen. Sie wollen nach Möglichkeit ihre Abhängigkeit von einem bestimmten Abnehmer verringern und selbst und unbelastet von anderen entscheiden, was sie herstellen, wie sie es herstellen, woher sie es beziehen, wie viel sie an wen verkaufen und wann. Auf der von uns dargestellten zweidimensionalen Ebene mit der hypothetischen Funktion des Käufers, der realisierten Funktion des Verkäufers, der Zahlungsbereitschaftsgrenze des Käufers, den Produktionskosten des Verkäufers und dem vorgeschlagenen Verkaufspreis haben wir daher die Handlungsmöglichkeiten des Verkäufers der S-Produktion und die Wahl des Käufers zur Beschaffung von Geld und Informationen, die zu einem quantitativen und qualitativen Wachstum führen, in mehrere Wege unterteilt. Im folgenden Abschnitt werden diese Wege anhand von Beispielen näher erläutert. Diese Wege können gleichzeitig besprochen werden, sofern die Unternehmensleitung den Willen und die Mittel dazu hat, anstatt sich für einen der Wege zu entscheiden. Und der einfachste Weg für S Manufacturing, dies ohne direkten Einfluss von Käufern und anderen Verkäufern zu tun, ist die Senkung der Kosten und die Verbesserung des technischen Know-hows, was der Ausgangspunkt für alle Wege ist (Abbildung 8-9).

<Abbildung einfügen> Schaubild 8.9 Qualitatives Wachstum von Verkäufern

8-6-1 Kostensenkung; Stärkung der Geschäfte mit Käufergruppe A, Ausweitung der Geschäfte mit Käufergruppe D, Erhöhung der Gewinnspannen mit allen Käufern.

<Diagramm einfügen> > Diagramm 8.10 Kostensenkungen

Verschiebung des Punktes S nach unten zum Punkt S' durch Kostensenkung. Wird die

Kapazitätskurve wie bisher nach unten verschoben, werden die Geschäfte mit der Käufergruppe A' verstärkt und die Geschäfte mit der neuen Käufergruppe D' ausgeweitet. Bleibt die Kapazitätskurve unverändert, so werden die Gewinnspannen mit allen Käufern erhöht, was Ressourcen für die Entwicklung von Produkten der nächsten Generation freisetzt (Abbildung 8-10).

Sie konzentriert sich jedoch auf Produktionsprozesse, die sich leicht in Zahlen ausdrücken lassen und kurzfristige Auswirkungen haben, während Produktivitätsverbesserungen in indirekten Abteilungen (z. B. Buchhaltung, Verwaltung, Personalwesen), von denen man oft annimmt, dass sie eine niedrige Produktivität und wenig repetitive Arbeit haben, oft nicht berücksichtigt werden. Kostensenkungen in indirekten Abteilungen, wie z. B. betriebliche Verbesserungen und Arbeitseinsparungen, erfordern langfristige Anstrengungen des Managements, um durchzuhalten, und der Mitarbeiter, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln und ihr Bewusstsein zu schärfen. Ein Hauptzulieferer in der Region Chubu arbeitet an der Reformierung ineffizienter indirekter Abteilungen, indem er Produktionsprozessmanager in die indirekten Abteilungen abstellt und Methoden zur Kostensenkung im Produktionsprozess anwendet. Das Unternehmen hat damit begonnen, die Gesamtarbeitszeit auf Rüstzeiten und Überstunden zu reduzieren.

Eine genaue Kostenberechnung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Kostensenkung, die Arbeitsstunden und Zeit erfordert, wenn die Genauigkeit verbessert werden soll. Außerdem sind Investitionen in Ausrüstung und Ausbildung erforderlich. Zur Kostensenkung gehören auch neue offensichtliche und latente Kosten, und es ist wichtig festzulegen, wie viel es kosten wird, ein bestimmtes Niveau der Kostensenkung zu erreichen. Streng genommen kann es sein, dass der Schwerpunkt auf der Senkung von verschwenderischen Kosten und unnötigen Betriebsabläufen und Ausrüstungen liegen sollte. Qualitatives Wachstum besteht darin, auf der Grundlage gründlicher Überlegungen festzustellen, ob die gegenwärtig durchgeführten Tätigkeiten und die in Betrieb befindlichen Anlagen für das derzeitige und künftige Unternehmen, die Strategie und die Organisation wirklich notwendig oder unnötig sind, und weiter nach besseren Möglichkeiten zu suchen, Dinge zu tun. Wenn der Schwerpunkt zu sehr auf der Kostenreduzierung liegt, besteht die Gefahr, in Kurzsichtigkeit zu verfallen, da keine Entscheidungen darüber getroffen werden, was notwendig oder unnötig ist.

8-6-2 Verbesserte Unterstützungsfunktionen durch mehr technisches Fachwissen; erweiterte Handelsinitiative für alle Käufer

<Abbildung einfügen> Abbildung 8-11: Verbesserungen bei der Aktivierung von Funktionen

Mehr technisches Know-how und verbesserte Verwertungsmöglichkeiten bringen Punkt S direkt zu Punkt S'. Verkäufer haben mehr Möglichkeiten, mit mehr Käufern zu verhandeln und werden weniger abhängig von einem bestimmten Käufer. Durch den Erhalt einer Vielzahl von Informationen können sie ihre eigenen Fähigkeiten objektiv einschätzen, bessere Preise mit den Käufern aushandeln und ihre Gewinnspannen bei Geschäften mit bestehenden Käufern erhöhen. Mit anderen Worten, die Käufer der Gruppe A können in Gruppe B' und einige Käufer der Gruppe B in Gruppe C' umgewandelt werden. Käufer, die vorher nicht handeln konnten, weil ihre virtuellen Funktionen höher waren als die realisierten Funktionen der S-Fabrik, haben die Möglichkeit, als Gruppe "A" zu handeln (Schaubild 8.11).

Auf der anderen Seite ist es für den Käufer nicht leicht zu erkennen, dass sich das Machtverhältnis geändert hat, da der Verkäufer leistungsfähiger geworden ist. Der Käufer wird immer denken, dass der Verkäufer ein Wesen ist, das nach Belieben kontrolliert werden kann, und er wird weiterhin unangemessene Forderungen nach Preisnachlässen stellen. Der Präsident eines mittelgroßen Unternehmens in der Region Hokuriku mit dem Typus des Primärlieferanten und Verbindungen zu mehreren Branchen beschrieb detailliert den Moment, in dem sich das Machtverhältnis zu einem großen Montagehersteller (Käufer, früher Gruppe A) in Gruppe B änderte. Der Einkaufsleiter des großen Montageherstellers versuchte, den Preis für unsere Produkte mit Gewalt herunterzuhandeln. Die Verhandlungen verliefen zunächst sanft, gerieten aber allmählich zu einem heftigen Zusammenstoß, und (die) Gespräche brachen ab. Viele Komponentenhersteller beugten sich dem Druck ihrer Zulieferer und schluckten die Stückpreisreduzierung. Dann verbreitete sich die Geschichte, und andere Zulieferer verlangten ebenfalls Stückpreissenkungen, und schließlich schwanden die Gewinne. Ich kannte jedoch die technischen und Kostenvorteile unserer Produkte im Vergleich zu anderen Unternehmen und weigerte mich daher hartnäckig, dies zu akzeptieren. Ich rief das Unternehmen an Ort und Stelle an und wies es an, die Produktion der fraglichen Teile einzustellen, die unfertigen Erzeugnisse zu entsorgen, die im Transit befindlichen Teile zurückzuschicken und den Transport der Teile in das Bestimmungsland zu stoppen. Der Einkaufsleiter fragte, ob wir wirklich aufhören würden, und als ich sagte: "Sie sagten, Sie würden die Arbeit an Subunternehmer vergeben", wurde er blau und entschuldigte sich, aber wir konnten nicht rückgängig machen, was geschehen war. Letzten Endes wurden die Teile keinen Cent billiger, und alle Kosten für die Umstellung von See- auf Luftfracht wegen der Verzögerung wurden vom Montagehersteller übernommen."

Wenn sie außerdem versuchen, den Absatz bei neuen Käufern zu steigern, werden sie weniger eng mit den bestehenden Käufern verbunden sein und keine nützlichen Informationen erhalten können, während gleichzeitig die Erwartungen der Käufer sinken

werden, was dem Vertrauen und der Moral der Mitarbeiter schaden kann. Für die Käufer, die von der alten Gruppe B zur Gruppe C' gewechselt haben, wäre es uninteressant, wenn die Verkäufer, die früher auf die Individualisierung reagiert haben, ab einem bestimmten Punkt (dem Punkt, an dem die Produktionsfirma S erkennt, dass ihre Realisierungsfunktion zugenommen hat) nur noch auf Standardprodukte reagieren. Der Anreiz, nach neuen Verkäufern zu suchen, die zur Individualisierung bereit sind, ist vorhanden.

Während die Standardisierung oberflächlich betrachtet ein Mittel ist, das von Verkäufern eingesetzt wird, die ein quantitatives Wachstum anstreben, da es zu Umsatz und Gewinn beiträgt, erfordert es in der Praxis eine qualitative Antwort. Diesbezüglich erklärte der Präsident eines branchenübergreifenden Unternehmens in Kyushu. Einmal teilten uns verschiedene Verkaufsbüros verschiedener Kunden mit, dass sie unterschiedliche Produkte wünschten, und unsere Verkäufer hörten sie sich einzeln an und lieferten die Produkte an die Verkaufsbüros der einzelnen Kunden. Später verglichen die Kunden die Produkte und stellten fest, dass die Spezifikationen und Optionen unterschiedlich waren. Obwohl die Anwendungen die gleichen waren, variierten die Produktspezifikationen je nach Erfahrung und Wissen des Verkäufers, der die Anfrage stellte, und der Erfahrung und dem Wissen der Konstruktionsabteilung. Wenn der Bedarf gleich ist, müssen die Spezifikationen gleich sein, egal wer fragt. Das ist interne Standardisierung. Wir haben immer gesagt, wir standardisieren unsere Produkte nicht, wir stellen sie individuell her, und wir liefern sie so, wie der Kunde uns sagt, dass sie zu Produkten gemacht werden sollen."

Standardisierung und Anpassung an Kundenbedürfnisse verbinden die Vorteile der Verbesserung von Fähigkeiten und Fertigkeiten und des Aufbaus von Einnahmen durch den Handel mit bestehenden Käufern mit dem Risiko, dass bestehende Käufer abnehmen, verschwinden oder den Handel einstellen. Da sich die Bedürfnisse der Käufer ändern, müssen sie ständig überprüfen, ob sie es mit Unternehmen der Gruppe B oder der Gruppe C zu tun haben und ob ihre Fähigkeiten den Bedürfnissen der Käufer tatsächlich entsprechen. Gleichzeitig müssen die Verkäufer ständig nach Käufern mit neuen Informationen suchen, die auf dem Produktmarkt des Käufers stark sind.

Es ist zu beachten, dass eine Kostensenkung und eine Verbesserung der Realisierungsfunktion strikt durch die Parallelisierung der Kapazitätskurve auf einer Ebene unter Beibehaltung der aktuellen Produktionskapazität (Kapazität) erreicht wird. Wenn die Kosten gesenkt werden, erhöhen sich die Gewinnspannen mit den bestehenden Lieferanten. Wenn die Realisierungsfunktion verbessert wird, wird es möglich sein, mit Abnehmern der Gruppe A, die über technisches Fachwissen verfügen, zu verhandeln, mit denen man vorher nicht verhandeln konnte, und den Handel mit der ehemaligen Gruppe D, deren Gewinnspannen von Anfang an niedrig waren, einzustellen. Wenn die Unternehmensleitung

die begrenzten Produktionskapazitäten aufrechterhalten will, wird sie die Beziehungen zu den bestehenden Lieferanten einseitig einstellen und den Beziehungen zu neuen Lieferanten Vorrang einräumen. Das Vertrauensverhältnis zu den bestehenden Lieferanten kann zerrüttet sein, und Dritte können ein Werturteil fällen, dass dies vernünftig ist, aber sie kennen weder die Geschichte des Unternehmens noch die Tiefe der Überlegungen der Unternehmensleitung. Wenn die Unternehmensleitung ein quantitatives Wachstum anstrebt, wird sie sich um neue Geschäfte bemühen und gleichzeitig die bestehenden aufrechterhalten, wodurch sich die Kapazitätskurve bei der Expansion nach rechts oben verschiebt und nicht einfach parallel dazu (Abbildung 8-12).

<Diagramm einfügen> > Diagramm 8.12 Kombination von Kostensenkung und Verbesserung der Grundfunktionen

8-6-3 Wahl des Käufers; Konzentration der Ressourcen auf die Käufergruppen B und C

<Diagramm einfügen>> Diagramm 8.13 Ressourcenkonzentration

Bei Geschäften mit einem breiten Spektrum von Käufern fordert Käufergruppe A nachdrücklich eine Senkung des Stückpreises, obwohl sie nützliche Informationen erhält, und Käufergruppe D liefert kaum Informationen oder Gewinne. Daher plant das Unternehmen, sich auf Funktionen zu spezialisieren, die seine einzigartige Technologie nutzen und seine Gewinnspanne erhöhen, und stellt die Geschäfte mit den Käufergruppen A und D ein und konzentriert sich auf die Käufergruppen B und C (Abbildung 8-13). Ein gutes Beispiel hierfür ist die Aussage des Präsidenten eines Unternehmens des Typs Primärlieferant in der Region Chubu. Wir hatten Automobilteile, Werkzeugmaschinenteile und Flugzeugteile hergestellt, aber wir haben uns auf die Produktion von spezifischen Funktionsteilen konzentriert. Bis dahin hatten wir Aufträge angenommen, ob es uns gefiel oder nicht. Unser Standort ist jedoch für den Transport ungünstig, und es kostet viel Zeit und Geld, irgendwohin zu gelangen. Um rentabel zu sein, brauchen wir kleine Produkte mit hohem Mehrwert, bei denen keine Logistikkosten anfallen. Es gibt auch Teile, die ein großer Hersteller bei uns bestellt hat, die andere Unternehmen mit Mühe herstellen wollten, aber letztlich nicht konnten, und dann kam man auf uns zu und wir waren als Einzige in der Lage, sie zu produzieren. Der Präsident eines branchenübergreifenden Unternehmens in der Region Kanto fügte hinzu: "Von den 600 Unternehmen, an die wir jährlich verkaufen, machen 30-50 Unternehmen 40 % unseres Umsatzes aus. Wenn wir in 10 Jahren 10 Unternehmen mehr haben, wird dies zu einer enormen Umsatzsteigerung führen. Er unterstützt diesen Ansatz.

Auf der anderen Seite wies der Präsident eines branchenübergreifenden Unternehmens in der Region Hokuriku auf die Nachteile der Konzentration auf Käufer der Gruppe A hin. Wir erhielten von einem großen Hersteller einen Auftrag über eine sehr große Anzahl von Maschinen, den wir jedoch ablehnten, weil er dem Wert unserer Produktionskapazität von drei Monaten entsprach. Hätten wir den Auftrag angenommen, wären wir von der Gnade dieses großen Herstellers abhängig gewesen und wären zu einem Zulieferer geworden. Historisch gesehen hat sich unser Unternehmen von einem Zulieferer zu einem allgemeinen Hersteller gewandelt, so dass es für uns als Unternehmen sinnlos gewesen wäre, wieder zu einem Zulieferer zu werden. Damals war es eine schwierige Entscheidung, aber rückblickend bin ich froh, dass wir sie getroffen haben. Wir haben den Weg der Unabhängigkeit und Eigenständigkeit als Hersteller eingeschlagen." Wenn sich das Unternehmen auf die Käufergruppe A konzentriert, werden die Geschäfte stabil sein, die Auslastung der Fabrik wird sich verbessern und das Risiko, Zahlungen zu kassieren, wird gering sein. Andererseits wird der Käufer die Initiative bei den Geschäften ergreifen und das Unternehmen zwingen, die Kosten zu senken, die Mengen und die Liefertermine zu spezifizieren, und das Unternehmen kann das Vertrauen mit den bestehenden Käufergruppen B und C verlieren, da sich die Geschäfte mit ihnen verzögern.

Wenn die Geschäfte mit den Abnehmern A und D unterbrochen werden, werden die bis dahin verfügbaren Informationen abgeschnitten, so dass nützliche Informationen, die dies kompensieren können, von den Abnehmern B und C eingeholt werden, und die Ressourcen werden auf sie umgelenkt und intensiv investiert. Die intensiven Investitionen zeigen die "Ernsthaftigkeit" des Unternehmens nach innen und außen und führen dazu, dass die Käufer B und C den Funktionen von S Manufacturing vertrauen. Indem man weiterhin mit mehreren Käufern aus der Kategorie der Käufer B und C zusammenarbeitet, können Risiken gestreut, Machtverhältnisse aufrechterhalten und Informationen und Gewinnspannen für diese Funktion gesichert werden.

8-6-4 Markterweiterung durch Schaffung neuer Funktionen; Zugang zu neuen Informationen und First-Mover-Vorteil

<Diagramm einfügen> > Diagramm 8.14 Erstellung von neuen Merkmalen

Wenn eine neue Funktionalität angeboten wird, kann dies von einer bedeutenden neuen Geschäftsentwicklung, die einen sehr hohen Geld- und Zeitaufwand für die Entwicklung einer hochentwickelten Technologie erfordert, bis hin zu dem Ausmaß reichen, in dem die neue Funktionalität bei der Verbesserung einer bestehenden Funktionalität bemerkt wird und die

bestehende Technologie einfach so verwendet wird, wie sie ist. In solchen Fällen sind sich die Anbieter nicht immer von vornherein über ihre eigene Fähigkeitskurve, die Zahlungsbereitschaft des Käufers und die Trends anderer Anbieter im Klaren (Abbildung 8-14). Ausgehend von der Anfrage eines Käufers ermittelt der Verkäufer dann die Dringlichkeit und Ernsthaftigkeit des Bedarfs des Käufers an der betreffenden Funktion und bestätigt die Zahlungsbereitschaftsgrenze. Die Gewissheit ist hoch, da der Käufer eine erwartete Funktion äußert, und der Käufer fällt somit in Gruppe B.

Anstelle eines Kostenvoranschlags kann der Verkäufer das Verhalten des Käufers beobachten, neue Merkmale auf der Grundlage der Mängel des Käufers (Benutzerfreundlichkeit, Kosten, schwer, laut, lärmend, zerbrechlich, gefährlich) ermitteln und die Menge und die Grenze der Zahlungsbereitschaft schätzen. Wenn Umsatz, Gewinnhöhe und Gewinnspanne voraussichtlich hoch sind, werden ein Entwicklungsthema, ein Zeitrahmen und die Kosten festgelegt und die Entwicklung beginnt. Der Verkäufer erforscht, erwirbt und analogisiert die erwarteten Funktionen des Käufers und entwickelt, schlägt vor und verkauft (verbreitet Informationen über) ein Produkt, das den Anforderungen des Käufers entspricht. In diesem Fall erfolgt die Entwicklung nach der Schätzung des Verkäufers, die unsicherer ist als ein Kostenvoranschlag und nicht so viel Ressourcenaufwand zulässt. Es geht darum, bestehende Technologien zu kombinieren und die Käufer auf funktionale Unterschiede aufmerksam zu machen.

Auf der Grundlage von Erkundigungen und Beobachtungen legt der Verkäufer S-factory seine Kompetenzen und Kosten versuchsweise auf die zweiachsige Ebene der hypothetischen Funktion und Zahlungsbereitschaft des Käufers. Erst im Laufe wiederholter Transaktionen, d. h. der Bereitstellung von Funktionen, der Entgegennahme von Zahlungen und dem Austausch von Informationen, kann die S-Fabrik ihre eigenen Fähigkeiten objektiver erfassen und eine genaue Positionierung vornehmen (Selbsterkenntnis). Das Potenzial für eine Ausweitung auf andere Abnehmer wird ermittelt. In der Zwischenzeit wird sie aufgefordert, ihre eigenen Kompetenzen und die von ihr angebotenen Funktionen (Produkte) neu zu definieren.

Der Präsident eines in Kanto ansässigen Unternehmens, das mit großen Unternehmen konkurriert, erklärte. Es gibt zwei Arten von Teilen: Teile, die "jeder kennt" und Teile, die "nur wir kennen". Wir sind die Ersten in der Welt, die sie entwickeln. Wir fangen mit einem sehr kleinen Markt an. Deshalb kennen die großen Konkurrenzunternehmen sie nicht, oder wenn sie sie kennen, schenken sie ihnen keine Beachtung. Wenn wir so weitermachen, werden die großen Unternehmen irgendwann auf uns aufmerksam und werden uns verfolgen. Was wir tun können, ist, weiter zu produzieren und zu verkaufen, bis wir eine Größenordnung erreicht haben, die sich auch große Unternehmen leisten können. Danach ist es besser, die

Produktion den großen Unternehmen zu überlassen, denn das ist billiger und besser für die Welt. Wir werden uns zurückziehen und uns einen anderen Job suchen. Die Teile, die jeder kennt, werden weiterhin dem Qualitäts- und Kostenwettbewerb ausgesetzt sein.

Der Manager eines branchenübergreifend verbundenen Herstellers von Präzisionsgeräten in der Region Kinki sagte: "Wir wurden von einem Automobilhersteller mit der Herstellung eines speziellen Produkts für den Einsatz in Fahrzeugen beauftragt. Wir haben von einem Automobilhersteller den Auftrag erhalten, ein spezielles Produkt für den Einsatz in Fahrzeugen herzustellen, was für unser Unternehmen eine Premiere und eine große Lernerfahrung ist. Es wird ein Zielpreis festgelegt, und wir werden gebeten, die Kosten für das Produkt auf diesem Niveau zu halten. Wir tun unser Bestes, aber wenn man uns bittet, den Preis in Zukunft weiter zu senken, und wir das nicht können, müssen wir uns auf einen Einbruch des Geschäfts einstellen. Selbst wenn wir den Markt an ein anderes Unternehmen abtreten würden, wäre es sinnvoll, das Fertigungs-Know-how und die Entwicklungsmethoden der weltweiten Nummer eins unter den japanischen Automobilherstellern zu übernehmen und in anderen Bereichen zu nutzen."

In der Automobilindustrie vollzieht sich ein rascher Wechsel von Verbrennungsmotoren zu Elektromotoren, und auch die Struktur des Autos selbst verändert sich stark, was einige mittelständische Unternehmen als Chance sehen. Der Präsident eines branchenübergreifenden Maschinenherstellers in der Region Kyushu erklärte. Es gibt nicht viele Unternehmen auf der Welt, die bestimmte Funktionen für Elektrofahrzeuge anbieten können, und unsere Technologie und Produktqualität werden vor allem von unseren Kunden in Europa und den USA sehr geschätzt. Wir haben gesehen, dass Unternehmen mit wenig Erfahrung im Bereich Elektrofahrzeuge mit niedrigen Preisen auf den Markt gekommen sind, aber wir waren in der Lage, Vertriebsaktivitäten zu entwickeln, die sich deutlich von der Preiskonkurrenz unterscheiden."

8-6-5 Eintritt in eine andere Funktion; Zugang zu neuen Informationen und Vorteilen für Nachzügler

<Diagramm einfügen> Abbildung 8.15: Rückgang der Nachfrage

Bislang haben wir aktive Maßnahmen erörtert, die Verkäufer direkt steuern können. Im Gegensatz dazu können externe technologische Innovationen, funktionale Verbesserungen der Wettbewerber, virtuelle funktionale Verbesserungen der Käufer und veränderte Bedürfnisse nicht direkt kontrolliert werden. Verkäufer müssen mit einer Vielzahl von indirekten Maßnahmen reagieren. Verkäufer, die der Meinung sind, dass die Nachfrage nach

bestehenden Funktionen zurückgegangen ist (Abbildung 8-15) oder dass bestehende Funktionen technologisch nicht mehr tragfähig sind, werden nach Möglichkeiten suchen, in andere Funktionen einzusteigen. Dies gilt auch für mittelständische Unternehmen, die das Kernunternehmen auf OEM-Basis mit Fertigprodukten beliefert haben, wenn ihr Geschäft aus dem Kernunternehmen ausgegliedert wird oder wenn das Unternehmen ohne Nachfolger übertragen wird. Da es bereits einen Vorgänger gibt, ist es einfach, sich einen Überblick über die Markt- und technischen Gegebenheiten zu verschaffen, aber es braucht Zeit, um technisches Know-how und detaillierte Fähigkeiten in den Bereichen Vertrieb, Management usw. zu erwerben, und es ist eine langfristige Reaktion in Bezug auf Mittel und Personal erforderlich. Unternehmen mit Vorgängern, Unternehmen, aus denen sich das Kernunternehmen zurückzieht, und Unternehmen ohne Nachfolger haben alle niedrige Gewinnspannen, und es ist Aufgabe des Managements, in diese Unternehmen einzusteigen und sie mit der Zeit zu entwickeln. Ein branchenübergreifend verbundener Werkzeugmaschinenhersteller in der Region Chugoku, der sich auf die Käufergruppe B spezialisiert hatte, begann mit der Vergabe von Unteraufträgen, d. h. mit der Käufergruppe A. Wir haben neu angefangen, um die Auswirkungen der Bergtäler im Werkzeugmaschinenbau zu kompensieren. Aber die Berge und Täler, die Anforderungen an Geschwindigkeit und Kosten des neuen Geschäfts sind intensiver als die der Werkzeugmaschinen, und wir lernen viel mehr, als wir ursprünglich beabsichtigt hatten. Aus kleinen, einfachen Aufträgen wurden allmählich Arbeiten, die eine hochpräzise Positionierung erforderten, und wir begannen, Aufträge anzunehmen, bis wir eine eigene Fabrik mit sauberen Einrichtungen bauten. Man kann nichts Neues beginnen oder neue Informationen erhalten, wenn man nicht für alles eine Gelegenheit schafft. Im Moment haben wir es als Zulieferer leicht, da wir keine Verkaufs- oder Servicefunktionen haben, aber unser Ziel ist es, irgendwann unsere eigenen Produkte zu haben."

8-6-6 Aggressive Rücknahme; Beendigung des Mittelabflusses

<Diagramm einfügen> Diagramm 8.16 Aktiver Rückzug

Der aktive Rückzug aus der jeweiligen Funktion, wenn aufgrund verschiedener Umweltveränderungen ein Abfluss von Mitteln zu erwarten ist, ist ein wirksames Mittel für mittelständische Unternehmen (Abbildung 8-16). Bezogen auf die Kapazitätskurve in der aktuellen Funktion ist dies der Zeitpunkt, an dem für das Produktionsunternehmen des Verkäufers S die Abnehmer B und C in die Gruppen A und D abwandern, wo weitere Kostensenkungen nicht mehr möglich sind und neue Gruppen B und C wahrscheinlich nicht

mehr entstehen werden. Wenn er sich zurückzieht, ist es unwahrscheinlicher, dass Informationen über seine Funktion verfügbar sind. Im Gegensatz zum Eintritt beruht der Rückzug jedoch auf der Prämisse, dass Gewinne aus einer anderen Funktion erzielt werden, und erfordert Erklärungen und Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern, die sich für die Verbesserung dieser Funktion eingesetzt haben, sowie eine ruhige, auf wirtschaftlicher Rationalität beruhende Entscheidung der Unternehmensleitung. Wenn der Mittelabfluss für S Manufacturing unbedeutend ist und es sinnvoll ist, durch die Fortführung Informationen zu erhalten, wird sich das Unternehmen nicht unbedingt zurückziehen. Ist der Mittelabfluss jedoch gravierend und können keine brauchbaren Informationen gewonnen werden, liegt es in niemandes Interesse, aus Gründen, die nicht zu einem qualitativen Wachstum führen, ziellos weiterzumachen, etwa weil es sich um ein angestammtes Geschäft handelt (ein Geschäft, das seit der Gründung des Unternehmens durch die Vorfahren fortgeführt wird) oder weil es Lieferverpflichtungen hat und eine Beendigung Probleme für den Abnehmer verursachen würde. Vielmehr scheint es für mittelständische Unternehmen, die mit dem Ausmaß und der Geschwindigkeit der technologischen Innovation von Großunternehmen nicht konkurrieren können, unerlässlich zu sein, offen zuzugeben, dass ihre realisierten Funktionen hinter den erwarteten Funktionen zurückbleiben, und sich aktiv aus bestehenden Funktionen zurückzuziehen und immer wieder neue Funktionen zu übernehmen.

So erklärte beispielsweise der Präsident eines branchenübergreifenden Unternehmens in der Region Kanto. Ich wusste, dass ich die Richtung und das Ziel des Unternehmens so schnell wie möglich ändern musste. Zuerst haben wir die Namen der Geschäftsbereiche geändert. Wo wir zum Beispiel früher alte Produkte herstellten, nannten wir sie jetzt Communication Devices Division. Der grundlegende Kern bleibt derselbe, aber die Änderung des Namens verändert die Perspektive und lässt das Unternehmen in diese Richtung blicken. Viele Unternehmen, die sich mit den alten Produkten beschäftigten, gingen in Konkurs, weil sie mit der Umstellung von analog auf digital nicht Schritt halten konnten, weil sie ihre Mentalität nicht ändern konnten, obwohl sie über gute Technologie verfügten. Unser Unternehmen hat darauf reagiert und ist in die Bereiche Halbleiter, Medizin und Telekommunikation eingestiegen. Die Maschinen in unseren Fabriken haben sich nicht sehr verändert.

8-6-7 Rascher Anstieg der funktionalen Nachfrage; Kapitalzuflüsse

<Abbildung einfügen> Abbildung 8.17: Rascher Anstieg der funktionalen Nachfrage

Nachdem oben erörtert wurde, wie sich Verkäufer durch eigene Anstrengungen nützliche Informationen und die erforderlichen Mittel beschaffen können, geht es in diesem Abschnitt

um den raschen Anstieg und den raschen Rückgang der Nachfrage nach Funktionen, der nicht direkt auf die Bemühungen des Verkäufers zurückzuführen ist.¹⁸⁶¹⁸⁷¹⁸⁸ Was erstens den raschen Anstieg der Nachfrage nach Funktionen betrifft, so können die Expansion des Geschäfts des Käufers, die Prosperität der Branche insgesamt und das Aufkommen bahnbrechender neuer Produkte zu einem raschen und kontinuierlichen Anstieg der Nachfrage nach den vom Unternehmen angebotenen Funktionen führen (Abbildung 8-17). Die starke und hohe Nachfrage erfordert von den Unternehmen sowohl Kostensenkungen als auch Investitionen, die ebenfalls recht kapitalintensiv sind. Da sie so sehr mit dem quantitativen Wachstum beschäftigt sind, dass sie das qualitative Wachstum nicht wahrnehmen, stellen sie nach dem Ende des quantitativen Wachstums fest, dass ihre Organisation nicht funktioniert, und die neuen unsichtbaren Kosten sind trotz des Größenwachstums sehr hoch. Der Präsident eines branchenübergreifenden Unternehmens in der Region Chugoku sagte dazu. Mit zunehmender Größe sieht man nicht mehr, wie es in kleinen und mittleren Unternehmen zugeht. Viele Leute denken, dass die Unternehmen einfach nur so weitermachen. In Wirklichkeit kämpfen sie sehr hart mit Personal-, Geld- und Technologiefragen, aber sie haben das Gefühl, dass alles an der Oberfläche gelöst ist, und sie verstehen es nicht." Der Manager eines branchenübergreifenden Werkzeugmaschinenherstellers in der Region Koshinetsu, der mit den ausländischen Käufergruppen A und B zu tun hat, stellte fest. In den letzten Jahren haben wir eine Belastung erlebt, die unseren Umsatz um das Vierfache ansteigen ließ. Bisher konnten wir die Dinge mit dem Know-how einer einzelnen Person in den Griff bekommen, aber jetzt, da wir mehr Mitarbeiter, mehr Kunden und mehr Produkte haben, brauchen wir eine reibungslosere Kommunikation, aber das ist uns nicht gelungen. Alle Abteilungen haben ihre eigenen Ziele und spezialisieren sich darauf, aber es gibt keine gute Verbindung zwischen den Abteilungen. Es herrscht ein Mangel an Offenheit. In der Zeit des rasanten Umsatzwachstums war das Ziel der Produktionssteigerung jedoch klar, und es gab nicht genügend Mitarbeiter, so dass das

¹⁸⁶ So stieg beispielsweise der Umsatz der Toyota Motor Corporation in den 40 Jahren seit 1968 von 300 Mrd. JPY auf 12 Billionen JPY, mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 10 %. Es wird angenommen, dass die Zulieferer ungefähr mit der gleichen Rate gewachsen sind.

¹⁸⁷ So ist die weltweite Halbleiterindustrie seit 1970 bis heute jährlich um 7-15 % gewachsen. Da die Zahl der Endprodukte, in denen Halbleiter verwendet werden, zugenommen hat, sind die an der Halbleiterherstellung beteiligten mittelständischen Unternehmen der mechanischen und elektrischen Industrie weiterhin gezwungen, zu reagieren.

¹⁸⁸ Der Smartphone-Markt beispielsweise ist in den zehn Jahren seit seiner Einführung im Jahr 2007 auf 1,5 Milliarden verkaufte Geräte pro Jahr angewachsen. Auch die Nachfrage nach begleitenden Apps, Kabeln und Kopfhörern ist rasant gestiegen.

Unternehmen nur die Produktion, die Lieferung, die Installation, die Inbetriebnahme, die Betriebskontrollen und die ersten Folgemaßnahmen durchführen konnte. Der Umsatz wird sich in diesem Jahr etwas beruhigen und im nächsten Jahr ein wenig zurückgehen. Wir sind als Unternehmen auf der Tanzfläche angekommen. Diese Zeit des Jahres, in der die Mitarbeiter weniger beschäftigt sind, ist die perfekte Gelegenheit, um einige interne Veränderungen vorzunehmen.

8-6-8 Nachzügler; schnelle Reaktion und Informationsbeschaffung.

<Diagramm einfügen>> Diagramm 8.18: Der Rückwärtsschritt

Schließlich wird der rasche Rückgang der funktionalen Nachfrage beschrieben. Die Erfahrung, das Wissen und die Leistung von Käufern und anderen Verkäufern überwiegen die normalen Bemühungen von S Manufacturing, und obwohl die Verkäufe der Käufergruppen A, B und C zunächst steigen, sind sie nicht mehr rentabel. Allmählich gehen die Verkäufe zurück. Vielleicht beginnen die Käufer, mit anderen Verkäufern zu verhandeln (Vergabe von Unteraufträgen) oder selbst zu produzieren. In **Schaubild 8.18** deutet der Wechsel von \triangle zu \circ darauf hin, dass der Käufer begonnen hat, selbst zu produzieren, d. h. zu konkurrieren. Für die S-Produktionsunternehmen ist es jedoch oft nicht leicht, die Veränderung des Machtverhältnisses zum Käufer zu erkennen. Das passiert aber bei allen Verkäufern, und wenn die Unternehmensleitung ständig aufmerksam ist und selbst kleine Veränderungen bemerkt, wenn auch etwas verspätet, kann dies eher eine Gelegenheit sein, Informationen zu erhalten und zu lernen. Wenn man sich der Veränderungen in den Machtverhältnissen bewusst ist und mehr als die üblichen Anstrengungen unternimmt, d. h. die dem Verkäufer vertrauten Methoden (eigene Technologien, Fähigkeiten, Vertriebskanäle) überprüft und Methoden und Produkte entwickelt, die den Anforderungen des Käufers besser entsprechen, kann dies zu einem qualitativen Wachstum führen. Insbesondere Unternehmen der Käufergruppe C werden in die Gruppe B aufsteigen, was ein langfristiges Engagement für die Erkundung und Erfassung von Käuferanforderungen und das Lernen von technischen und Marktinformationen erfordert.

Der Präsident eines mittelständischen Unternehmens in der Region Chugoku, das mit mehreren Branchen verbunden ist und mit großen Unternehmen konkurriert, beschrieb, wie ein Unternehmen, das er für einen Einkäufer der Gruppe C hielt, durch den Eintritt großer Unternehmen und eine Verzögerung bei der Entwicklung neuer Funktionen in die Gruppe B verwandelt wurde und wie unser Produkt ruiniert wurde, wie folgt. Lange Zeit hatte man uns gesagt, dass wir nur gut seien, und so war es, ehrlich gesagt, ein großer Schock, als man uns

darauf hinwies, dass wir "weniger effizient (als unsere großen Konkurrenten)" seien. Warum können sie tun, was wir nicht können? Zum einen konzentrieren sich neue Marktteilnehmer auf die Entwicklung von Produkten nach Kundenspezifikationen, damit sie Dinge besser machen können als die Konkurrenz. Wir haben unsere Spezifikationen auf der Grundlage unserer verschiedenen Erfahrungen in der Vergangenheit bis zu einem gewissen Grad standardisiert, und auf dieser Grundlage präsentieren wir ein Produkt, das den Spezifikationen des Kunden entspricht, die nicht unbedingt exakt übereinstimmen müssen."

Die Nachfrage kann auch aufgrund plötzlicher politischer Veränderungen oder Übernahmen wichtiger Zulieferer oder aufgrund von Änderungen der weltweiten technologischen Trends rasch zurückgehen. Der Präsident eines Unternehmens in der Region Chubu, das als Hauptlieferant auftritt, erklärte, dass ein bestimmtes Unternehmen der Käufergruppe A zwar seine Umsätze rasch steigert, aber mit den technischen und preislichen Anforderungen des Käufers kapazitätsmäßig nicht mithalten kann und nicht mehr rentabel ist, ohne dass die Gründe dafür bekannt sind. Die Käufer werden weiterhin mit den bestehenden Lieferanten Geschäfte machen, weil sie beschlossen haben, dass die Kosten für die Entwicklung der bestehenden Lieferanten billiger sind als die Kosten für die Suche nach neuen Lieferanten und die Entwicklung von Beziehungsfähigkeiten von Grund auf angesichts der schnellen Expansion, aber wenn sie keinen Weg finden, um den weiteren Rückgang der Gewinnspannen zu überwinden. Wenn sie keinen Weg finden, den weiteren Rückgang ihrer Gewinnspannen zu überwinden, werden sie früher oder später keine andere Wahl haben, als sich aus dem Markt zurückzuziehen. Tatsächlich verliert es im Wettbewerb um Aufträge mit seinen Konkurrenten zunehmend an Boden und steht unter dem Druck, seine Strategie so bald wie möglich zu überprüfen.

Der Manager eines branchenübergreifenden Herstellers elektronischer Komponenten in der Region Kinki, der das Geschäft mit einem schwachen japanischen Elektrohersteller, der sein Hauptkunde war, verloren hatte, erklärte. Die Übernahme des schwachen Elektroherstellers X durch ein ausländisches Unternehmen kam wie ein Blitz aus heiterem Himmel. X hatte uns 50 Jahre lang in Bezug auf technische Kompetenz und Kapital gefördert. Dank dessen haben wir uns, obwohl unser Umsatz um 30 % zurückgegangen ist, erholt, ohne unser Stammpersonal umstrukturieren zu müssen, und erledigen nun verschiedene Aufgaben für verschiedene Kunden. Was wir 50 Jahre lang im Umgang mit der Firma X für richtig hielten, ist nun völlig in Frage gestellt. Die Position und die Beziehung haben sich verändert. Einige Unternehmen, wie unseres, hatten das Glück zu überleben, während andere das Pech hatten, in Konkurs zu gehen... Unternehmen X war sehr streng, und seine Methoden waren weniger aufdringlich und anmaßend als die anderer Hersteller. Wir dachten von Anfang an, dass sie uns nicht schützen würden, also entwickelten wir natürlich das Bewusstsein und das

Know-how, uns selbst zu schützen."

8-7 Territoriales Verhalten und Vertrauensbeziehungen

Wenn der Unterschied in den realisierten Funktionen zwischen der S-Fabrik und den konkurrierenden Anbietern überwältigend ist, ist das gut, aber wenn der Unterschied gering ist, verhält sich das Unternehmen so, dass es an seine eigenen Produktfunktionen appelliert, um die Käufer davon abzuhalten, mit den Konkurrenten ins Geschäft zu kommen. Wir werden dieses Verhalten hier kurz ansprechen, da wir glauben, dass es durch das territoriale Verhalten der Ökologie angenähert werden kann. In unserer Befragung von Managern mittelständischer Unternehmen sprachen viele von ihnen von einem "Vertrauensverhältnis zu den Kunden", und wir werden die Möglichkeit erörtern, dass dieses Vertrauensverhältnis eine Form des territorialen Verhaltens sein könnte.

¹⁸⁹Ein Territorium ist "ein Gebiet oder ein Raum, in dem sich ein Tier unter Ausschluss anderer Individuen der gleichen Art verteidigt". Bei lebenden Organismen hat der Besitzer eines Territoriums exklusiven Zugang zu Ressourcen wie Nahrung und Brutpartnern innerhalb des Territoriums. ¹⁹⁰Im Laufe der Zeit werden sie mit den Merkmalen des Territoriums vertraut, d. h. sie kennen die Nist-, Ruhe-, Versteck-, nahrungsreichen, trinkenden und gefährlichen Gebiete und sind eher bereit, diese zu sichern, so dass sie ihr Territorium eher verteidigen als andere Individuen, die eindringen. ¹⁹¹Ein Territorium kann die Ressourcen monopolisieren, wenn es sein Gebiet verteidigt, aber andererseits muss es sich gegen eindringende andere Individuen verteidigen, was Kosten verursacht, weil es in der Zwischenzeit keine anderen Aktivitäten ausüben kann, körperlich erschöpft ist, wegen seiner Prominenz angegriffen wird und sich selbst verletzt. Sind die Ressourcen gleichmäßig verteilt oder in großen Mengen vorhanden, ist es wenig vorteilhaft, sie zu monopolisieren. Sind dagegen zu wenige Ressourcen vorhanden, herrscht ein harter Wettbewerb um sie und es bleibt keine Zeit, ein Gebiet zu beanspruchen. Wenn es zu viele andere Individuen und zu viele Übergriffe gibt, entstehen Verteidigungskosten. Ob ein Territorium gebildet wird oder nicht, hängt also von der relativen Größe der Anzahl der Individuen mit konkurrierenden Interessen, den Vorteilen, die sich aus der Verteidigung eines Territoriums ergeben, und den Kosten der Verteidigung ab.

Territorialität ist also ein Zustand, der sich unter begrenzten Bedingungen einstellt, "wenn

¹⁸⁹ Iwasa, Y., Kikuzawa, K., Matsumoto, T., und Ecological Society of Japan (2003), *Encyclopaedia of Ecology*, Kyoritsu Publishing, S.443.

¹⁹⁰ Kohara, Yoshiaki (2003), *The White-fronted Butterfly: Animal Behaviour in the Cabbage Field*, Chukoh Shinsho.

¹⁹¹ Ecological Society of Japan (Hrsg.) (2004), *Introduction to Ecology*, Tokyo Kagaku Doujin S.105.

mehrere Individuen sich gegenseitig als koexistenzfähig anerkennen, indem sie unnötige Konkurrenz vermeiden, wobei eine bestimmte Bevölkerungszahl und eine bestimmte Menge an Ressourcen vorhanden sind". Das Territorialverhalten vieler Organismen wird durch Erhaltung (Auflösung), Ausdehnung (Schrumpfung) und Bewegung entsprechend dem Nutzen und den Kosten innerhalb eines kurzen Zeitraums bestimmt, da die Lebensspanne (Zyklus) der Individuen kürzer ist als die des Menschen. Im Gegensatz dazu richtet sich das territoriale Verhalten von Unternehmen nach den längerfristigen Vorteilen und Kosten, da die Lebensdauer von Unternehmen länger und die von Menschen länger ist als die Lebensdauer einzelner Organismen, die in Studien zum territorialen Verhalten beobachtet wurden. Wenn jedoch die Lebensdauer von Produkten kurz ist und Individuen sich schnell bewegen, werden eher kurzfristige Entscheidungen getroffen, die vom Verhalten des Unternehmens als Ganzes abweichen können.

¹⁹² Vertrauen hingegen ist "eine Beziehung, in der die Erwartung besteht, dass ein Unternehmen altruistisch handelt, so dass Abhängigkeit und Zusammenarbeit möglich sind, auch wenn opportunistisches Verhalten möglich ist". Bei Geschäften zwischen Kernunternehmen und Komponentenlieferanten kann es zwischen der Anfrage nach einer Funktion und der tatsächlichen Entwicklung, der Serienproduktion und dem Inkasso mehrere Monate bis mehrere Jahre dauern, bis der Käufer ein maßgeschneidertes Produkt erhält. Je fortschrittlicher das Produkt ist, desto höher sind die Kosten für den Verkäufer in Bezug auf Design, Prototyping und Kapitalinvestitionen. Damit der Verkäufer die Abfolge der Handlungen, nämlich die Beschaffung von (Bedarfs-)Informationen vom Käufer, die Bereitstellung eines Produkts mit Merkmalen, die diesen Bedarf befriedigen, und die Einziehung der Zahlung, einschließlich der Kosten und des Gewinns, genau, schnell und effizient durchführen kann, muss die Erwartung bestehen, dass sowohl der Verkäufer als auch der Käufer kein opportunistisches Verhalten zeigen. Insbesondere die Erwartung, dass die andere Partei die gleiche bleibt und stabile Transaktionen aufrechterhält, die Erwartung, dass die andere Partei die Regeln der Transaktion nicht ändert, die Erwartung, dass die andere Partei keine unangemessenen Forderungen stellt, und die Erwartung, dass die andere Partei Integrität und die Fähigkeit bewahrt, zu ihrem eigenen Vorteil zu handeln.

Wenn die Erwartungen sowohl für den Verkäufer als auch für den Käufer bestehen, werden sie jede dritte Partei ausschließen, die versucht, in ihre Beziehung einzudringen. Der Käufer K Industrie gibt aktiv Informationen über seine Bedürfnisse preis, damit S Fertigung Produkte entwickeln und verkaufen kann, die seinen Erwartungen entsprechen, und setzt die Zahlungsbereitschaftsgrenze M neu fest. Die Aufrechterhaltung des Vertrauens ist eine

¹⁹² Wakabayashi, N. (2006), Japanese Corporate Networks and Trust: A New Economic Sociological Analysis of Inter-firm Relations, Yuhikaku, S.22.

ernste Angelegenheit für beide Parteien. Es handelt sich nicht nur um ein territoriales Verhalten des Verkäufers, sondern auch des Käufers, und es ist nicht zu viel gesagt, wenn man sagt, dass es einer symbiotischen Beziehung zwischen verschiedenen Organismen im selben Raum entspricht.

Aber selbst wenn Sie erwarten, dass die andere Partei Ihnen nützt, ist es schwierig, ihr Ihre Bedürfnisse mitzuteilen, und Ihre Bedürfnisse ändern sich. Die Arbeit und die Kosten, die damit verbunden sind, der anderen Partei die eigenen Bedürfnisse mitzuteilen und die Fähigkeiten der anderen Partei zu überprüfen, sind unausweichlich notwendig. Es ist zwar erfreulich, dass wir von der anderen Partei übergeordnete Funktionen erwarten und dass sie unsere Bedürfnisse erfüllt, aber es ist nicht klar, ob dies direkt zu Vertrauen auf beiden Seiten führt. Solange der Käufer dem Verkäufer so viel überlässt, muss der Käufer weiterhin auf dem Hauptkampffeld seines Produkts gewinnen. Da es sich bei Vertrauen um einen psychologischen Zustand eines Individuums handelt, kann es außerdem nicht direkt von außen beobachtet werden. Bei einer bestimmten Handlung der anderen Partei beobachtet diese, ob sie fähig und aufrichtig genug ist, um selbst davon zu profitieren, und entscheidet dann, ob sie vertraut oder nicht. Beide Parteien legen Zeit und Raum fest, stellen den Inhalt der Bedürfnisse (Aufgaben) beider Parteien, die sie dort erreichen wollen, den Grad der Erfüllung, den akzeptablen Bereich usw. klar dar und wetteifern ernsthaft darum, sie durch Vereinbarung zu erreichen. Infolgedessen können beide Parteien die Fähigkeit und Aufrichtigkeit des anderen anhand des Grades der Erfüllung ihrer Bedürfnisse einschätzen und erkennen, ob sie ihm beim nächsten Mal vertrauen können oder nicht. Echtes Vertrauen ist unserer Ansicht nach eher bei Geschäften mit der Käufergruppe B zu erwarten, bei denen das Machtverhältnis eher dem von Gleichberechtigten entspricht.

Eine Reihe von Aufgaben zur Bestätigung der Kompetenz und Aufrichtigkeit der anderen Partei ist für beide Parteien mit erheblichen Kosten verbunden, und der Verzicht auf diese Aufgaben unter der Annahme eines konstanten Umfelds wird als "Vertrauen" betrachtet. Darüber hinaus wäre der Wechsel von einer zweiseitigen Beziehung zu einer einseitigen Beziehung von einem Teil der Käufergruppen C und D zum Verkäufer oder vom Verkäufer zur Käufergruppe A ein Branding. Solange sich die Bedürfnisse beider Parteien ändern, werden sie, wenn sie die Bedürfnisse der anderen Partei lange Zeit nicht bestätigen, sich nur über die Fähigkeit und Aufrichtigkeit der anderen Partei täuschen, und sie werden die Fähigkeit verlieren, die andere Partei selbst zu bestätigen, und sie werden der Faulheit der anderen Partei folgen, der "Vertrautheit", bei der eine Partei den psychologischen Zustand des Vertrauens in die andere verloren hat, die andere aber fälschlicherweise glaubt, dass sie Vertrauen in die andere Partei hat, der "unbewussten Ausbeutung", bei der die Beziehung zu "Einschüchterung" oder "Apathie und Gedankenlosigkeit" im Namen des Vertrauens ausartet.

In Studien über Business-to-Business-Beziehungen wurde Vertrauen im Zusammenhang mit einer klaren Machtbeziehung diskutiert. Obwohl dies nur ein Eindruck aus unserer Interviewforschung ist, glauben wir, dass es sich von einer Beziehung auf Augenhöhe wesentlich unterscheiden kann. Im Umgang mit der Käufergruppe A war es früher eher das Gefühl, ein und derselbe Geist und ein und dasselbe Herz zu haben, aber jetzt ist es eher das Gefühl, ein und dasselbe Bett und eine und dasselbe Essen zu haben.

Der Mangel an Vertrauen und das fehlende Branding, um das opportunistische Verhalten der anderen Partei einzudämmen, führt zur Unterzeichnung umfangreicher und strenger Verträge. Mit der zunehmenden Internationalisierung der Geschäfte, selbst bei mittelständischen Unternehmen, werden Geschäftspraktiken wie vage mündliche Zusagen zwischen japanischen Unternehmen, Geschäfte auf der Grundlage früherer Leistungen und die Bereitstellung kostenloser Dienstleistungen auf der Grundlage dieses Geschäfts überprüft. Für Verkäufer, die sich in einer besonders schwachen Position befinden, ist es schwierig zu sagen, dass sie japanischen Unternehmen kostenlose Dienstleistungen in Rechnung stellen wollen, und wenn sie einen Vertrag anstreben, können sie vom Käufer als "Untergrabung des Vertrauensverhältnisses" ausgeschlossen werden. Ausländische Unternehmen haben jedoch kein Konzept für kostenlose Dienstleistungen, und wenn sie ein Geschäft ohne Vertrag beginnen und gleichzeitig kostenlose Dienstleistungen anbieten, ohne dies zu wissen, werden nur Informationen herausgezogen, ohne dass ein vollständiger Vertrag zustande kommt. Es gab auch viele Fälle von Täuschung, wie uneinbringliche Zahlungen und nicht erfüllte Erwartungen, selbst nachdem das Produkt geliefert worden war. Es ist nicht mehr ungewöhnlich, dass große japanische Unternehmen diese Praktiken nachahmen, und mittelständische Unternehmer, die sich in den Schlaf weinen mussten, waren sehr verärgert, als wir unsere Untersuchungen durchführten.

Die Käufer im japanischen Verkehrsmittelsektor stellen strenge Anforderungen an die Verkäufer in Bezug auf Produktsicherheit (Komponenten) und Kosten. Ein einzelnes Produkt hat eine lange Lebensdauer, die die Planungsphase, den Beginn der Massenproduktion (etwa sechs Jahre), den Produktionszeitraum und die Garantiezeit für Reparaturteile (etwa 10 Jahre) umfasst. Die Produkttechnologie wird von einer kostengünstigen, ausgereiften Technologie übernommen, die sich als sicher erwiesen hat, und nicht von einer teuren, modernen Technologie. Was die Produktionstechnologie betrifft, so sind die Komponenten komplexer und größer als bei elektrischen Geräten, und obwohl sich die Kerntechnologie nur langsam ändert, sind die einmal getätigten Investitionen enorm und amortisieren sich einschließlich der Abschreibung erst nach sehr langer Zeit. Anlagen, Formen, Vorrichtungen und Fertigkeiten müssen während der Garantiezeit gewartet werden. Auf der Grundlage der langfristigen Prognosen (Produktionsvolumen) des Kernunternehmens sind viele Zulieferer

parallel an Planung, Entwicklung, Prototyping, Installation der Ausrüstung und Massenproduktion beteiligt, ohne dass es zu Unterbrechungen kommt, selbst angesichts des harten Wettbewerbs um Aufträge. Aus diesem Grund wird nicht nur auf strenge Standards für jede einzelne Produktnorm Wert gelegt, sondern auch auf frühere Geschäftserfahrungen, Beziehungsfähigkeiten und Beziehungen, bei denen es nicht notwendig ist, technische Begriffe, Fachjargon und Codes von Anfang an zu erklären und zu verstehen. Sie handeln nicht opportunistisch und gehen davon aus, dass das Geschäft abgeschlossen und fortgesetzt wird, sobald die Anfrage ein gewisses Maß an Fortschritt erreicht hat. Andererseits haben die Produkte in der Elektroindustrie eine relativ kurze Lebensdauer und erfordern den neuesten Stand der Technik, eine genau bezifferte Technologie und eine gründliche Kostenreduzierung und nicht die Leistung der Vergangenheit; hier gibt es wenig Raum für Vertrauen, und es wird nicht versucht, langfristige Beziehungen aufzubauen.¹⁹³In Japan gab es schon immer Käufer, die aktiv die vertraulichen Informationen des Verkäufers aufnahmen

¹⁹³ Mitte der 1980er Jahre arbeitete beispielsweise das Unternehmen α (der Verkäufer) mit dem Unternehmen β (das α als Käufer betrachtete) im Rahmen eines gemeinsamen Entwicklungsprojekts zusammen, um Fragen der praktischen Umsetzung der Funktion X abzuschließen. Das Unternehmen α , das keinen Zweifel daran hatte, dass das Unternehmen β ein Anwender und kein Entwickler der Funktion X war, gab wahrscheinlich wesentliche vertrauliche Informationen preis, und das Unternehmen β hätte seine Entwicklungspläne für Produkte, die Funktion X enthalten, offengelegt. Die Einzelheiten der Vereinbarung sind Dritten nicht bekannt. Im Jahr 1991 jedoch vermarktete β , ohne α davon in Kenntnis zu setzen, die Funktion X (und wurde damit für α wettbewerbsfähig). Das Material war in einem Teil, den α nach jahrelangen Versuchen entwickelt hatte, dasselbe und in einem anderen Teil anders zusammengesetzt. Der Entwicklungsleiter von α beschrieb die damalige Situation mit Erstaunen: "Die Forscher von Funktion X waren überrascht zu erfahren, dass das Material in dem einen Teil nicht dasselbe war wie in dem anderen Teil. Für die Forscher von Funktion X dauerte es etwas länger, bis wir es in der Praxis einsetzen konnten. Das war ein Schock. Und als wir hörten, dass es sich um ein Beta-Unternehmen handelt, konnten wir es nicht glauben. Denn Beta war für uns ein enger Partner bei der Bewertung der Leistung von Funktion X." Aus "Mein Lebenslauf, Akira Yoshino", Nihon Keizai Shimbun, 20. und 21. Oktober 2021.

Der Verkäufer hatte die Absicht, die Forschungs- und Entwicklungskosten durch die Kommerzialisierung zu decken, von der er annahm, dass der Käufer sie verstehen und kaufen würde. Die Käufer könnten sich jedoch beeilt haben, selbst zu produzieren, weil sie dachten, dass sie auf dem Markt für das Endprodukt hinter die Konkurrenz zurückfallen würden, wenn sie auf die Vermarktung der Funktion X des Verkäufers warteten. Es stimmt, dass der Verkäufer dies vom Käufer erwartete, während der Käufer die Erwartungen des Verkäufers ausnutzte und entschied, dass es kein Vertragsbruch, sondern legal sei, dieselbe Funktion wie der Verkäufer ohne dessen Erlaubnis zu vermarkten, bevor der Verkäufer dies tat, und beschloss, weiterzumachen. Es hat nicht den Anschein, dass dieser Käufer uneigennützig gedacht, geurteilt und gehandelt hat. Ein objektives Vertrauensverhältnis wurde nicht bis zum Schluss aufrechterhalten oder war von Anfang an nicht vorhanden. Für den Verkäufer war dieser Käufer anders als alle Käufer, mit denen er bisher zu tun hatte.

und schließlich selbst produzierten, um zu versuchen, dem Verkäufer zuvorzukommen. Wie bei den bereits erwähnten Bedingungen für die Etablierung eines territorialen Verhaltens war die Idee der Kontinuität des Handels, der Gegenseitigkeit und des Vertrauens, die bis dahin existierte, nur aufgrund der Existenz einer bestimmten Anzahl von Personen und einer bestimmten Menge an Ressourcen in Japan möglich. Jetzt, da sich das Handelspotenzial nach Übersee ausgedehnt hat, sind die Voraussetzungen in einer Branche mit großen Bevölkerungszahlen und enormen Ressourcen völlig anders.

Ein mittelständischer Unternehmer verwendete den Begriff "richtige Ehefrau und Geliebte", um eine Situation zu beschreiben, in der das scheinbare Vertrauensverhältnis gestört und dann wiederhergestellt wird. Er sagte: "Wenn diese (die richtige Ehefrau) ein hochfunktionales Produkt zu einem hohen Preis anbietet, missfällt dem Käufer allmählich der hohe Preis und er geht zu einem anderen Verkäufer (der Geliebten) auf der Suche nach billigeren Teilen mit der gleichen Funktionalität. Die billigen Teile, die in der Erwartung gekauft werden, dass sie die gleiche Funktionalität bieten, erfüllen jedoch nicht die erwartete Funktionalität, und der Käufer wird enttäuscht und bittet uns erneut, das nächste Teil in Serie zu produzieren und zu entwickeln. Ob dies nun verzeihlich ist oder nicht. Wenn es sich um eine schwache positive Frau handelt, lassen wir es zu und der Käufer verlangt den gleichen Preis wie die billigen Teile des anderen Verkäufers und trinkt. Wenn sie das ganze Geschäft ablehnt, um zu zeigen, dass sie eine starke, rechtschaffene Frau ist, wird das Geschäft abgebrochen und das ist das Ende. Wenn sie eine wirklich starke, rechtschaffene Frau ist, wird sie dem betrügerischen Partner verzeihen und das Geschäft wieder aufnehmen. Allerdings werden wir den Preis höher ansetzen. Das werden wir tun. Wir werden dieses Dilemma auch in Zukunft wiederholen". Ob man dies als Vertrauensverhältnis bezeichnen kann oder nicht, können wir nicht entscheiden. Da sich die Ressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowohl des Verkäufers als auch des Käufers ständig ändern, könnte es ausreichen, es als eine mittelfristige, für beide Seiten vorteilhafte Beziehung zu bezeichnen, bei der die Erwartungsfunktion und die Realisierungsfunktion zufällig übereinstimmen, anstatt implizit nach einer langfristigen Vertrauensbeziehung zu suchen.

8-8 Zusammenfassung dieses Kapitels

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie mittelständische Unternehmen (Verkäufer) Käufer auswählen und mit ihnen verhandeln und versuchen, Gewinne zu erzielen und gleichzeitig neue Informationen zu erhalten. Verkäufer sind letztlich immer von Käufern abhängig. Selbst wenn der Verkäufer in einem bestimmten Bereich eine Monopolstellung innehat, kann er nur überleben, wenn die Käufer die Effizienz der Funktion des Verkäufers erkennen und sie kaufen. Wenn sie außerdem von Märkten, Technologie oder Geld abhängig sind, bestehen

Machtverhältnisse. Handelt es sich um ein Monopol, ist das Gegenteil der Fall: Das Machtverhältnis zwischen Verkäufer und Käufer und die Höhe des Gewinns pro Einheit sind nicht linear, sondern verlaufen in einer umgekehrten U-Kurve.¹⁹⁴ Dies wird als Fähigkeitskurve bezeichnet.

Anhand der Interviews mit den Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen konnten wir beobachten, wie Verkäufer durch Transaktionen mit Käufern Gewinne und Informationen (einschließlich Technologie und Know-how) erhalten und wie sie diese anwenden und weiterentwickeln. Wir haben die Käufer anhand ihres Machtverhältnisses zu den Verkäufern in vier Gruppen eingeteilt: Gruppe A (Champion-Typ), Gruppe B (freundschaftlicher Wettbewerbstyp), Gruppe C (leidenschaftlicher Unterstützungstyp) und Gruppe D (geringer Beteiligungstyp); die Personen der Gruppe A sind zahlenmäßig klein, verfügen über eine deutlich höhere Qualität und Quantität an Informationen (technisches Fachwissen) als die Produktionsanlagen des Verkäufers S, halten die Preise niedrig und sind in der Lage, die Preise zu senken. Gruppe B verfügt über technischen Sachverstand, sucht aktiv nach höheren und zusätzlichen Funktionen für das eigene Geschäft (erwartete Funktionen), bewertet die realisierten Funktionen des Verkäufers richtig und zahlt den vorgeschlagenen Verkaufspreis P ohne zu verhandeln. Gruppe C verfügt über weniger technischen Sachverstand und bewertet die Marke, die sich aus dem Kaufverhalten der Gruppen A und B ergibt. Gruppe D hat eine große Anzahl von Personen, verfügt über kein technisches Fachwissen und bevorzugt niedrigpreisige Produkte mit minimalen Funktionen. Die Verkäufer wählen diese vier Käufergruppen aus, um an Geld und Informationen zu gelangen.

Sowohl Verkäufer als auch Käufer wollen den Handel so lange wie möglich fortsetzen, ohne die andere Partei auszutauschen, während das Umfeld und die Machtverhältnisse konstant bleiben, um das Geschäft zu stabilisieren. Der Verkäufer möchte sich darauf konzentrieren, seine eigene starke Funktionalität zu entwickeln und den Käufer einzuschließen, während der Käufer weiterhin die realisierte Funktionalität des Verkäufers erhalten möchte, um die

¹⁹⁴ Nach Lin (2020), der in Kapitel 7 vorgestellt wird, kann unsere Diskussion in diesem Kapitel "unter Verwendung des bestehenden Jargons wie folgt umschrieben werden". Indem sie einen mäßig starken Grad an Macht über die Käufer ausüben, können die Verkäufer ihr Oligopol (Gewinnspanne) erhöhen. Der hohe Oligopolgrad des Verkäufers und die auf dem Wettbewerbsnutzen (wahrgenommener Wert) basierende Zahlungsbereitschaft des Käufers sind jedoch aufgrund der begrenzten Rationalität nichtlineare Öffnungen, so dass der Verkäufer ab einem kritischen Punkt nicht mehr in der Lage ist, die für die Machtausübung aufgewendeten Ausgaben zurückzugewinnen. Infolgedessen wird die übermäßige Ausübung von Macht stattdessen die durchschnittliche Gewinnspanne des Verkäufers drücken. Darüber hinaus werden auch Optionen zur 'Verschiebung' oder 'Verformung' der Gewinnkurve diskutiert."

erwartete Funktionalität zu erhalten. Daher grenzen sie sich gegenseitig ab, indem sie das Eindringen anderer verhindern und gleichzeitig dafür sorgen, dass sowohl der Verkäufer als auch der Käufer sich nicht opportunistisch verhalten. Dies wurde als Vertrauensverhältnis bezeichnet, aber die Machtverhältnisse sind immer im Fluss, mit subtilen Verschiebungen, weil sie aus den unterschiedlichen Anstrengungen von Verkäufer und Käufer resultieren.

Soweit ist das normal, aber ein Unternehmen kann ein Käufer sein, um Materialien zu beschaffen, und ein Verkäufer, um seine Produkte und Dienstleistungen anderen Unternehmen anzubieten, die die erhaltenen Funktionen nutzen. Das wichtigste Prinzip zur kurzfristigen Gewinnsteigerung ist, dass mehr Geld reinkommt und weniger Geld rausgeht, und während wir wollen, dass mehr Käufer großzügig zahlen, ohne Rabatte oder detaillierte Beschwerden, sollten wir die Funktionen und Preise sorgfältig prüfen, wenn wir selbst Rohstoffe und Komponenten kaufen und großzügig zahlen und nicht sollten. Wenn ein Verkäufer sich außerdem weigert, andere Arbeiten auszuführen, weil ein bestimmter Käufer in großen Mengen kauft, ist er diesem Käufer ausgeliefert. Auch dem Käufer werden die Mittel ausgehen, wenn er weiterhin zum Preis des Verkäufers kauft, und er wird entweder eine Preissenkung verlangen oder, wenn diese nicht akzeptiert wird, die Eigenproduktion der betreffenden Funktion in Erwägung ziehen und Maßnahmen zum Erwerb von Fähigkeiten ergreifen. Damit wurde einmal mehr bestätigt, dass es gesunde und normale Widersprüche und Abschirmungen auf verschiedenen Ebenen der Entscheidungsfindung des Managements und in verschiedenen Situationen gibt. Es handelt sich nicht um einen "Widerspruch", der gleichzeitig auftritt und Konflikte verursacht. Die Widersprüche und Abschirmungen liegen in unterschiedlichen Richtungen und sind zeitlich und räumlich versetzt, und Management wäre der konstruktive und ökonomische Weg, damit umzugehen, sie zu überwinden und zu transzendieren.

Kapitel 9: Managementziele von mittleren Unternehmen

9-1 Positionierung der Ziele in mittelständischen Unternehmen

Generell gilt: Je klarer eine Organisation weiß, in welche Richtung sie gehen und was sie sein soll, desto effizienter kann sie ihre Ressourcen und Energien mobilisieren und einsetzen.¹⁹⁵ Managementprinzipien, Ziele und Zukunftsvisionen haben die Funktion, einer Organisation den Weg in die Zukunft zu weisen, und sind wichtige Managementinstrumente für jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe. Aus diesem Grund werden in der Managementliteratur Fragen zu den Managementzielen in der Regel sehr viel früher, zum Teil sogar ganz am Anfang, gestellt. Bei der Erstellung unserer Studie über mittelgroße Unternehmen haben wir uns überlegt, wo wir sie anführen, wo sie stehen und wie sie sich logisch entwickeln. Aus einer Reihe von Gründen sind wir jedoch zu dem Schluss gekommen, dass es zumindest in dieser Veröffentlichung besser ist, sie in diesem Kapitel am Ende des Buches aufzuführen.

Der Grund dafür ist, dass in der bisherigen Diskussion keine Belege dafür gefunden wurden, dass die Managementziele wichtiger sind als die funktionalen Unterschiede zwischen Verkäufern und Käufern, um ein Geschäft abzuschließen. Solange ein funktionaler Unterschied besteht, bei dem der Verkäufer höher ist als der anvisierte Käufer, kann der Verkäufer leben. Es spielt keine Rolle, wenn dort keine bewusste oder tatsächliche Absicht vorhanden ist. Das heißt aber keineswegs, dass Managementprinzipien und Zweck nicht wichtig sind.

In unserer Umfrage unter mittelständischen Unternehmen können wir die Tatsache nicht ignorieren, dass einige Manager den Schwerpunkt auf die Managementphilosophie, die Zielsetzungen und eine Zukunftsvision legten, während andere sich nur auf numerische Ziele konzentrierten und einige wenige beides überhaupt nicht beachteten. Die unterschiedliche Einstellung der Manager zu Zielen hängt zum Teil vom Temperament des einzelnen Managers ab, aber auch vom Umfeld, dem sie sich gegenübersehen, sowie von der Position und Kompetenz des Unternehmens.

¹⁹⁵ Shimizu, K. (1996), "The Role of Management Philosophy in Corporate Transformation", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 39, No. 2 pp.87-101. Hier ist die Managementphilosophie "die Werte, Ziele und Leitprinzipien eines Unternehmens, die sich aus dem Zusammenspiel von drei Elementen ergeben: den Überzeugungen der einzelnen Manager, den Wünschen und Motiven der Mitarbeiter und den Anforderungen des sozialen Umfelds.

Zumindest wenn es um Zukunftsvisionen im Zusammenhang mit Unternehmen und Strategie geht, dachten wir in Kapitel 5, dass mittelgroße Unternehmen Zukunftsvisionen eher verstehen würden als große Unternehmen, weil sie weniger Mitarbeiter haben, aber wir haben das Gegenteil festgestellt. Wir fanden auch heraus, dass, wenn Manager detaillierte Anweisungen statt eines allgemeinen Rahmens für die Einleitung der Entwicklung geben, dies zu besseren Ergebnissen in der FuE und der technologischen Entwicklung führt. Die Erörterung ab Kapitel 6 zeigt, dass mittelständische Unternehmen des Typs Primärlieferant und des Typs Mehrbranchenverbund quantitativ und qualitativ gewachsen sind, indem sie Teile, Werkstoffe, Maschinenherstellung und Lohnveredelungsleistungen für Großunternehmen erbringen, verglichen mit Großunternehmen. Nach diesen Erkenntnissen ist es wahrscheinlicher, dass mittelständische Unternehmen die Zukunftsvisionen der Großunternehmen, mit denen sie Geschäfte machen, und die Trends in den Branchen, denen sie angehören, genau verstehen und darauf reagieren und Teile und Maschinen mit den von den Großunternehmen geforderten fortschrittlichen Spezifikationen entwickeln, als dass sie ihre eigenen Zukunftsvisionen entwickeln, was mit Prognosekosten, Überzeugungskosten für die Mitarbeiter und Kosten für die Zinsanpassung verbunden wäre. Es ist davon auszugehen, dass sie das Risiko des Scheiterns für geringer halten. Sie verlassen sich auf externe Quellen als Grundlage für ihre eigenen strategischen Entscheidungen.

Wann braucht die Geschäftsleitung eines Unternehmens also eine Managementphilosophie und einen Unternehmenszweck? Dann, wenn es notwendig ist, die Daseinsberechtigung des Unternehmens, die bisher in der einzelnen Führungskraft verankert war oder die aufgrund von Umweltveränderungen oder Änderungen der Unternehmenspolitik mehrdeutig geworden ist, neu zu formulieren, damit sie von den interessierten Parteien geklärt und verstanden werden kann. Das Unternehmen plant eine Änderung seiner Politik, die eine größere Veränderung in der Zuweisung interner Ressourcen erfordert, wie z. B. die Verringerung oder das Verschwinden funktionaler Unterschiede, den Wechsel vom Typus des Hauptlieferanten zum Typus des branchenübergreifenden Anschlusses, den Wechsel vom Typus des Champions zum Typus des befreundeten Konkurrenten, den Wechsel des Präsidenten, die Zunahme von Interessengruppen usw., und überprüft seine bisherige Selbst- und Fremdwahrnehmung, um die Daseinsberechtigung des Unternehmens zu bestätigen. Die Bedeutung der Existenz des Unternehmens soll bestätigt werden.

Die sich ändernden Bedürfnisse der Käufer und die Bemühungen der Konkurrenten sind Routine, und die Mitarbeiter konzentrieren sich auf die Aufrechterhaltung und den Ausbau funktionaler Unterschiede und die Verbesserung der Produktivität, indem sie die damit verbundenen Aufgaben zur Routine machen. Wenn ein bestimmter funktionaler Unterschied beibehalten wird, die Unternehmensleitung aber einen anderen neuen funktionalen

Unterschied anstrebt oder eine Änderung der Politik plant, weil sie das Gefühl hat, dass die Zukunft des bestehenden funktionalen Unterschieds auf dem Spiel steht, wird sie einen Teil ihrer Mitarbeiter und Mittel für die Entwicklung des neuen funktionalen Unterschieds einsetzen. In solchen Fällen stehen noch Ressourcen und Zeit zur Verfügung, und es ist relativ einfach, die Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen in Einklang zu bringen, vorausgesetzt, die alten Vorgehensweisen werden überprüft und es können Kriterien als Grundlage für die Einleitung einer neuen Initiative festgelegt werden. Führt die Entwicklung einer neuen Funktion jedoch zu unmittelbaren Ergebnissen, kann sie anhand wirtschaftlicher Indikatoren beurteilt werden; führt sie jedoch nicht zu unmittelbaren Ergebnissen oder ist ein Scheitern akzeptabel, ist ein höherer Maßstab erforderlich, d. h. eine Managementphilosophie oder ein Ziel. Das Management muss erkennen, dass ein qualitatives Wachstum für ein künftiges quantitatives Wachstum unerlässlich ist, und sich in aller Ruhe fragen: "Was ist der Zweck des Managements?"

Es gibt relativ stabile Zeiträume, in denen Geschäftsentscheidungen getroffen werden können, ohne dass man sich der Managementprinzipien und -ziele bewusst ist, und diese Zeiträume sind im Allgemeinen lang. Niedrigdimensionale Ziele, die als Reaktion auf geringfügige Änderungen der Käuferbedürfnisse, die allmähliche Weiterentwicklung bestehender Technologien oder das Auftreten konkurrierender Anbieter festgelegt wurden, können in einem kurzen Zeitraum auf ihre Erreichung hin überprüft und entsprechend geändert werden. Wird die Dimension allmählich erweitert, werden die Eignung der Ziele und der Stand ihrer Verwirklichung von den höheren Ebenen der Arbeit beurteilt. Werden sie darüber hinaus zu Managementprinzipien und -zielen, werden sie zur Grundlage für die Entscheidungsfindung des Managements bei der Wahl von Unternehmensmaßnahmen unter unsicheren Umständen. Solange kein erhebliches Maß an Unsicherheit besteht, muss sich das Management strikt an sie halten. Jedes der übergeordneten Ziele muss jedoch nach dem Ermessen der Unternehmensleitung überprüft werden, wenn das Unternehmen mit Schwierigkeiten konfrontiert ist, die sein Überleben gefährden, z. B. eine drastische Änderung der Kundenbedürfnisse, technologische Innovationen, der Wegfall von Abnehmern oder eine Änderung im Bewusstsein der Mitarbeiter. Die oberste Entscheidungsebene überlässt es dem Management, ob es an der Philosophie und den Zielen festhält, die die Kriterien für die Entscheidungsfindung darstellen, oder ob es diese grundlegend überarbeitet und neue Kriterien für die Entscheidungsfindung schafft. Darüber hinaus ist die höchste Entscheidungsebene eine äußerst schwierige Aufgabe für das Management, die nicht innerhalb des Unternehmens gestaltet und nicht vom Verhalten anderer Unternehmen kopiert werden kann, da sie nur ein- oder zweimal während ihrer Amtszeit stattfindet.

Ziele, Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Ergebnisse können linear dargestellt werden,

aber in Wirklichkeit gibt es Wechselwirkungen sowie Ursache und Wirkung, und eine einzelne Verhaltensweise kann von der Vergangenheit beeinflusst und eingeschränkt oder freigesetzt werden. Es gibt auch bedeutende Einflüsse aus der Umwelt. ¹⁹⁶Obwohl zyklische Theorien mit extrem kurzen Wegen vermieden werden sollten, gibt es große Zyklen oder Spiralen, in denen sich Annahmen allmählich ändern. Aus diesem Grund lernen und erinnern sich Manager an häufige Zyklen und nutzen sie für Vorhersagen und zur Vermeidung von Problemen. ¹⁹⁷Andererseits gibt es tatsächlich seltene, aber signifikante Veränderungen, die erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmen haben und nicht entschuldigt oder ignoriert werden können, weil sie selten sind. Ziel dieses Kapitels ist es, ein ungeschminktes Bild des Prozesses der Bildung und Veränderung der Ziele von Führungskräften in mittelständischen Unternehmen zu vermitteln.

9-2 Studien zum Unternehmenszweck

In den Abschnitten 9-2 bis 9-4 werden allgemeine Unternehmensziele erörtert, die nicht

¹⁹⁶ Duncan J. Watts (2012) *Alles ist offensichtlich - Wie der gesunde Menschenverstand versagt*, Atlantic Books, S. 59 (Duncan Watts, Hajime Aoki, trans. (2012) *The Science of Chance*, Hayakawa Shobo, S. 67)

¹⁹⁷ Die Ungewissheit wird hier ergänzt. Die Unsicherheit lässt sich in vier Hauptkategorien einteilen: 1) Ereignisse, die nach Meinung der Beteiligten häufig auftreten. Durch das Erlernen der Prinzipien und Muster des Auftretens kann die Reaktion zur Routine werden (Regeln), und durch frühzeitiges Erkennen und Reagieren können die negativen Auswirkungen minimiert und positive Effekte erzielt werden; 2) Ereignisse, von denen die Parteien glauben, dass sie selten auftreten. Durch das Erlernen von Verstärkung (virtuelles Training) oder das Erlernen des Auftauens aus eigenen früheren Erfahrungen und den Erfahrungen anderer mit Ereignissen, die selten eintreten, können sie die Fähigkeit erwerben, die negativen Auswirkungen zu verringern und die positiven Auswirkungen bis zu einem gewissen Grad zu maximieren. Während Ereignisse nicht eintreten, unterschätzen (Wolfsjunge), überschätzen (Fixierung auf Erfolgserlebnisse) und übersehen (Vergessen und Ignorieren) sie allmählich die Schwere und Dringlichkeit des Ereignisses. Der Prozess der täglichen Lernverstärkung und des Auftauens bei Ereignissen, die selten eintreten, ist kurzfristig kostspielig und wird nicht fortgesetzt und bewusst entlastet, weil er später nicht als belohnend empfunden wird; 1) und 2) die subjektive Wahrscheinlichkeit = der Grad der Überzeugung wird durch die Erfahrung, die Wahrnehmung, den angenommenen Raum-Zeit-Bereich und die Persönlichkeit der Person bestimmt; 3) der Grad der Überzeugung wird durch die subjektive Wahrscheinlichkeit = den Grad der Überzeugung der Person bestimmt, abhängig von ihrer Erfahrung, Wahrnehmung, dem angenommenen Raum-Zeit-Bereich und der Persönlichkeit. (3) Ereignisse, die einem Dritten bekannt sind, die aber von der betreffenden Person im Nachhinein als "unerwartet" angesehen werden (d. h. Dinge, von denen nicht angenommen werden kann, dass sie sie im Voraus betreffen). 4) Ereignisse, von denen niemand etwas weiß (unbekannt, sowohl objektiv als auch subjektiv im Voraus nicht wissbar). Unsichtbar, objektiv und subjektiv im Voraus). Wenn dies der Fall ist, kann das Ereignis als "wirklich unerwartet" bezeichnet werden, und von da an kann es entweder als 2) oder 3) eingestuft werden.

mit der Größe des Unternehmens zusammenhängen.

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine Disziplin, die darauf abzielt, die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens wissenschaftlich zu analysieren und zu systematisieren. Was also ist der Erfolg eines Unternehmens? ¹⁹⁸ Hatamura (2000), ein bedeutender Vertreter der Misserfolgsvorschung, definiert Misserfolg als "die Unfähigkeit einer Handlung, an der Menschen beteiligt sind, die zu Beginn festgelegten Ziele zu erreichen". In diesem Sinne **ist der Erfolg eines Unternehmens das Erreichen der zu Beginn festgelegten Unternehmensziele**, und wenn es endet, ohne diese zu erreichen, wird es als erfolglos oder als Misserfolg betrachtet.

¹⁹⁹Eine Organisation kann nicht ohne individuelle Zwänge und ein einheitliches Ziel der Tätigkeit funktionieren. Wenn Forscher also die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens analysieren, müssen sie den Zweck des Unternehmens kennen. Die Wirtschaftswissenschaften gehen davon aus, dass der Zweck des Unternehmens die "Gewinnmaximierung" ist. Die Suche nach Variablen zur Gewinnmaximierung und die Suche nach der Gewichtung der einzelnen Variablen ist auch der Weg der Suche nach Erfolgsfaktoren. Diese Hypothese ist seit langem eine Grundvoraussetzung für die Untersuchung von Unternehmen, wird aber nach und nach von vielen Forschern in Frage gestellt. ²⁰⁰Die Hauptgründe dafür sind, dass die Mikroökonomie, auf der sie beruht, eine statische Theorie ist, die davon ausgeht, dass die Gleichgewichtsbedingungen kontinuierlich sind, dass sie nicht zwischen kurz- und langfristig unterscheiden kann und dass sie nicht zwischen Investitionen für den gegenwärtigen Gewinn und Investitionen für den zukünftigen Gewinn unterscheiden kann, um nur einige zu nennen. ²⁰¹Und es wurde darauf hingewiesen, dass das typische Unternehmensziel der Gewinnmaximierung nicht wegen seines Realitätsbezugs gewählt wurde, sondern weil der Inhalt des Ziels die Kriterien der Einfachheit und Eindeutigkeit erfüllt, und Drucker (1973) stellt fest, dass "ein Unternehmen nicht über den Gewinn definiert oder beschrieben werden kann" ²⁰²und behauptet, dass "das Konzept der 'Gewinnmaximierung' bedeutungslos ist".

¹⁹⁸ Hatamura, Yotaro (2000), *Failure Studies Recommendations*, Kodansha, S.21.

¹⁹⁹ Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press S.23 (Barnard, Yasujiro Yamamoto, Yasujiro Tasugi, Kai Tasugi, Haruki Iino, Übersetzung (1968), New Translation of The Role of the Executive, Diamond Inc.)

²⁰⁰ Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, S. 50 (Ansoff, H., übersetzt von Jusuke Hirota (1969), *Theory of Corporate Strategy*, Sanno Junior College of Industrial Management Press, S. 42).

²⁰¹ Schmidt Ralf-Bodo (1969) *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, c. e. Poeschel (Schmidt, übersetzt von Nobuchika Kaido (1974), *Corporate Economics*, Chikura Shobo S.144).

²⁰² Drucker, Peter F. (1973) *Management*, Harperbusiness, S.59 (Drucker, Kazuo Noda, Tsuneo Murakami (Hrsg.) (1974) *Management (Upper and Lower)*, Diamond, S.90)

Die Grenzen der Gewinnmaximierungshypothese veranlassten die amerikanischen Unternehmensforscher, ihren Schwerpunkt von der traditionellen Ein-Ziel-Hypothese auf die Mehr-Ziel-Hypothese zu verlagern. Mit anderen Worten, der Schwerpunkt verlagerte sich auf die Frage, wie mehrere realistische Ziele, die Unterziele des Unternehmensziels sind, festgelegt und geklärt werden können, während das Unternehmensziel ohne weitere Erforschung vage bleibt. =²⁰³ Cyert March (1963) führte beispielsweise fünf Ziele auf: Produktions-, Bestands-, Verkaufs-, Marktanteils- und Gewinnziele und stellte fest, dass die Reihenfolge ihrer Bedeutung vage durch das Umfeld und die Änderungsrate der Zielwerte bestimmt wird. Sie argumentieren, dass es manchmal mehrere Zielkonflikte gibt, weil "Unternehmen in der Tat Koalitionen von Teilnehmern mit einer Vielzahl von Anforderungen, ständig wechselnden Aufmerksamkeitsschwerpunkten und einer begrenzten Fähigkeit sind, allen organisatorischen Fragen gleichzeitig Aufmerksamkeit zu schenken", und dass Zielkonflikte durch Dezentralisierung der Entscheidungsfindung und Koordinierung des organisatorischen Spielraums gelöst werden können.²⁰⁴ und argumentierten, dass dies durch die Koordinierung von . Die Teilnehmer an ihrer Argumentation sind Mitglieder des Managementteams. Daher sind die aufgeführten Ziele Ziele als Funktion des Unternehmens, und daher können der Konflikt und die Lösung von Widersprüchen zwischen Zielen nur innerhalb des Managementteams erfolgen.

Dasselbe gilt für Ansoff, der die an den Zielen beteiligten Akteure auf das Managementteam beschränkte.²⁰⁵ Allerdings definierte er das zentrale Ziel des Unternehmens als "langfristige Rentabilität (Maximierung der Eigenkapitalrendite)". Er unterschied sich von anderen Studien dadurch, dass er die Beziehung zwischen den übergeordneten und den untergeordneten Zielen detailliert erläuterte, eine klare Unterscheidung zwischen langfristigen und kurzfristigen Zielen traf und den Geltungsbereich über die wirtschaftlichen Ziele hinaus auf die nichtwirtschaftlichen Ziele der am Unternehmen beteiligten Personen ausdehnte.

²⁰⁶ Japanische Unternehmensforscher weisen darauf hin, dass japanische Unternehmen keine einheitliche Zieltheorie haben, die extrem auf Rendite und Aktienkurs ausgerichtet ist, wie dies bei US-Unternehmen der Fall ist. Vielmehr müssen ihre Ziele aufgrund ihrer

²⁰³ Cyert, Richard M. und March, James G. (1963) *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall S.40 (Cyert-March, übersetzt von Takehiko Matsuda und Tsuneo Inoue (1967), Diamond Inc. The Behavioural Theory of the Firm, Diamond, S. 61)

²⁰⁴ Cyert und March, ebd. S.43 (Cyert-March, ante, S.64).

²⁰⁵ Ansoff, ebd. S.53 (Ansoff, ante, S.48).

²⁰⁶ Morimoto, M. (1986), 'Management Goals and Reality', *Organisational Science*, Vol. 20. No. 2 pp. 2-12.

intensiven Ausrichtung auf die Aufrechterhaltung der Institutionen, die den Ausgleich mehrerer Interessen erfordert, ebenfalls pluralistisch sein.²⁰⁷ In der Praxis werden Ziele und Mittel vermischt, und ihre gegenseitigen Zielsetzungen führen zu Interessenkonflikten.²⁰⁸ Aus diesem Grund wurde der Begriff "langfristige Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens" verwendet, um die vielfältigen Ziele japanischer Unternehmen zusammenzufassen, und es wurde angenommen, dass dies das oberste Unternehmensziel ist. Mit anderen Worten: Wenn ein Unternehmen langfristig erhalten und entwickelt wird, werden die Widersprüche zwischen Zielen und Zielsetzungen aufgelöst oder bis zu einem gewissen Grad unterschätzt, und das Unternehmen wird als erfolgreich angesehen. Es besteht kein Zweifel daran, dass die langfristige Aufrechterhaltung und Entwicklung von Unternehmen allgemein erwünscht ist. Langfristige Erhaltung und Entwicklung" ist jedoch ein maximal gemeinsames Ziel, das von allen an der Unternehmensführung Beteiligten, die sich auch nur ein wenig an der Führung beteiligen können, akzeptiert werden kann, und es ist schwierig, den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens, das wir jetzt vor uns haben, zu beurteilen. Da die Gruppe der aufgeschlüsselten Ziele auch einander widersprechende Ziele umfasst, stellt sich die Frage, wie diese miteinander in Einklang gebracht werden können. Wie ist das Verhältnis zwischen langfristigen und kurzfristigen Zielen? Auch das Verhältnis zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen sowie das Verhältnis zwischen den Zielen und dem Zeitraum der Zielerreichung muss untersucht werden, wie es sein sollte. In der Unternehmensforschung hat sich mit der Vergrößerung der Unternehmen auch die Zahl der Stakeholder erhöht, und das Hauptziel der Forschung war die Frage, wie diese Stakeholder koordiniert werden können.

9-3 Vorgesetzte und unterstellte Ziele

In diesem Abschnitt wird der Prozess erörtert, durch den übergeordnete Ziele in Bündel untergeordneter Ziele zerlegt und strukturiert werden. Das Unternehmen überprüft, ob die Maßnahmen ihre Ziele erreicht haben. Wenn zwischen der eigentlichen Handlung und der Erreichung des Ziels eine zeitliche Lücke klafft, ist es schwierig festzustellen, ob eine einzelne Handlung und ihr Ergebnis zur Erreichung des Ziels beigetragen haben. Unternehmen definieren ein relativ kurzfristiges Ziel, ein Unterziel, um das ursprüngliche Ziel, d. h. ein relativ langfristiges Oberziel, zu erreichen. Das Erreichen dieses Unterziels wird zum Unterziel, dem kurzfristigen Ziel.

Nur wenn die Zeitspanne eines kurzfristigen Ziels mit der Zeitspanne übereinstimmt, die

²⁰⁷ Fujimori, M. (1979), "Corporate Goals in Business Analysis", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 21, No. 6, S. 49.

²⁰⁸ Shimizu, Ryuun (1984), *Theory of Corporate Growth*, Chuokeizai-sha, S.4.

eine konkrete Reihe von Maßnahmen benötigt, um sich als Ergebnis zu manifestieren, kann die Erreichung des Ziels bestätigt werden. Nach diesem Kriterium werden die Ziele von übergeordneten Zielen in untergeordnete Ziele unterteilt. Gleichzeitig wird auch die Handlungseinheit (Organisation) unterteilt, da die Bewertung der Zielerreichung mit der Bewertung der Organisation, des Teams oder der Person übereinstimmen muss, die die konkrete Reihe von Maßnahmen zur Zielerreichung durchführt. Diejenigen, denen die Verantwortung und die Befugnis für die Erreichung der kurzfristigen Ziele übertragen wurde, wählen die zur Erreichung der Ziele zu ergreifenden Maßnahmen aus und überprüfen, ob die Ergebnisse den Zielen entsprechen oder der Erreichung der übergeordneten Ziele nahe kommen. Wenn sie der Meinung sind, dass die Ziele und Vorgaben weiterhin angemessen sind, wählen sie die nächste Maßnahme aus, und wenn sie der Meinung sind, dass die Ziele und Vorgaben unangemessen sind, definieren sie diese neu und wählen Maßnahmen aus, um sie zu erreichen. Solange ein Unternehmen beschließt, dass ein übergeordnetes Ziel angemessen ist, wird es die Erreichung der untergeordneten Ziele immer wieder überprüfen und manchmal revidieren, bis dieses Ziel erreicht ist. Wird das übergeordnete Ziel erreicht oder für unangemessen befunden, wird auch das übergeordnete Ziel geändert.

Die Beziehung zwischen übergeordneten und untergeordneten Zielen ist jedoch nicht so einfach, und es gibt Probleme. Erstens wurde, wie bereits erwähnt, in der Forschung zunächst davon ausgegangen, dass das Unternehmensziel "Gewinnmaximierung" ist, und zwar nur eines davon. Sobald die Unterziele im Einklang mit dem einzigen übergeordneten Ziel unterteilt wurden, sollten die Organisationen und Personen, die zur Erreichung dieses Ziels unterteilt wurden, auf der Grundlage ihres Beitrags zur Erreichung des einzigen übergeordneten Ziels bewertet werden. Im Laufe der Forschung hat sich jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, dass Unternehmen nicht einfach nur ihren Gewinn maximieren, sondern mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen. Der Hauptgrund dafür ist das Problem, dass, wenn wir uns nur auf das Innere des Unternehmens konzentrieren, das Erreichen der untergeordneten Ziele nicht ausreicht, um die übergeordneten Ziele zu erreichen. Organisationen und Einzelpersonen, die den Auftrag haben, untergeordnete Ziele zu erreichen, werden gleichgültig gegenüber der Erreichung übergeordneter Ziele, solange sie nach dem Erfolg oder Misserfolg ihrer Erreichung bewertet werden, und konzentrieren sich auf die Erreichung ihrer eigenen untergeordneten Ziele, ohne Rücksicht auf die Interessen anderer Organisationen und Einzelpersonen. Darüber hinaus wird unklar, inwieweit die Erreichung fragmentierter untergeordneter Ziele zur Erreichung übergeordneter Ziele beiträgt, und die Organisationen und Einzelpersonen, die zunehmend mit der Erreichung untergeordneter Ziele beauftragt werden, werden gleichgültig gegenüber übergeordneten Zielen. Es kommt zu so genanntem "Stove-Piping" und Sektionalismus.

Selbst in der Unternehmensforschung wurden die Faktoren und Elemente des Unternehmenserfolgs unterteilt, vom Quantitativen zum Qualitativen, vom sichtbaren zum unsichtbaren Verhalten und Denken der Unternehmen, und auch der "Erfolg" wurde in niedrigere "Erfolge" unterteilt, die zu höheren "Erfolgen" führen, und durch etwas ersetzt, das nicht messbar ist. Es ist schwierig geworden, zu überprüfen, ob die aufgesplitterten Faktoren und Erfolge wirklich zu dem vom Unternehmen verfolgten Endziel führen.²⁰⁹²¹⁰ Durch die Beseitigung von "Stove-piping" und Sektionalismus, die Anerkennung von Vielfalt und die Interaktion mit anderen Abteilungen und verschiedenen Geschäftsbereichen ist die Idee entstanden, Bewusstsein zu schaffen, qualitativ hochwertigere Ziele auf höherer Ebene zu erreichen und Innovation zu fördern. Können wir wirklich das Endziel erreichen, indem wir kleine Ursache-Wirkungs-Beziehungen anhäufen?

9-4 Die Rolle des Managements bei den Unternehmenszielen

Das von den Forschern festgelegte Ziel der "langfristigen Erhaltung und Entwicklung" kann in gewissem Sinne auf reale Unternehmen zugeschnitten sein und den Managern als Deckmantel dienen, um ihre jüngsten Leistungen zu erklären. Die langfristige Instandhaltung und Entwicklung ist kein Fehler, und jeder akzeptiert sie, weil sie der größte gemeinsame Nenner ist, aber gleichzeitig kann sie in der Forschung nicht weiter unterteilt werden. Wie lange ist langfristig, und was bedeutet Instandhaltung und Entwicklung - Produktivität, Umfang, Umsatz, Gewinn? Oder Kapazität? Was sind die Mittel, um dies zu erreichen? Der Forscher ist untätig geblieben und hat die Festlegung und Umsetzung dieser Kriterien dem Management überlassen.²¹¹ Das Management fungiert als oberste Instanz für die wirtschaftliche Wertschöpfung des Unternehmens und für den Interessenausgleich zwischen den Beteiligten. Die wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens sind Käufer, Arbeitnehmer, Lieferanten, Finanzinstitute, Aktionäre, Gemeinden, Regierungen, Analysten und das Management. Die Stakeholder haben unterschiedliche Wünsche und Ziele und verfolgen nicht immer die gleichen Ziele und Forderungen. Sie ändern ihre Ziele und Forderungen als Reaktion auf Umweltveränderungen und die Situation des Unternehmens. Wie bringt das Management die Interessen der Stakeholder unter einen Hut?

Wir möchten hier eine genaue Unterscheidung zwischen den Begriffen Unternehmenszweck, Managementzweck und Managementphilosophie treffen. Der

²⁰⁹ TSUGAWA, Hirokuni (2010), "Collaboration and Creative Management: The Significance of Diversity Tolerance", *Mita Journal of Commerce and Management*, Vol. 53, No. 5 pp.1-15.

²¹⁰ Endo, K. (2007), "Innovation and Organisational Capability in Japanese Firms", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 50, No. 3 pp. .

²¹¹ Hirokuni Tokawa (2005), *Essence of CSR*, Chuokeizai-sha, S.172.

Unternehmenszweck, den wir bisher verwendet haben, ist das maximal gemeinsame Ziel, auf das sich alle Stakeholder des Unternehmens einigen können, nämlich die "langfristige Erhaltung und Entwicklung". Wie bereits erwähnt, ist der Unternehmenszweck vage, so dass das Management die einzelnen Zwecke und Forderungen der mit dem Management verbundenen Interessengruppen auf der Grundlage seines eigenen Denkens und seiner Philosophie miteinander in Einklang bringt. Die Forderungen der Stakeholder des Managements werden zu Problemen, die das Management zu lösen hat. Aus der Vielzahl der täglich erkannten Managementprobleme wählt das Management diejenigen aus, die dringend und kritisch sind, und arbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitern an deren Lösung. Die Masse der Managementprobleme, die vom Management organisiert und geordnet werden, nennt man Managementziele. Die Managementphilosophie ist die persönliche Absicht des Managers, das Unternehmen zu führen, und ist der Teil seiner wahren Gefühle und privaten Gedanken, die öffentlich gemacht werden können oder auch nicht und die nicht öffentlich gemacht werden müssen. Sie kann die Grundlage für die Organisation und Gestaltung der Managementziele sein (Abbildung 9-1).

<Diagramm einfügen> **Grafik 9.1** Unternehmensziele, Managementziele und Managementphilosophie

Die übergeordneten Ziele werden in untergeordnete Ziele unterteilt, auf die jede Organisation und jeder Einzelne seine Energie leicht konzentrieren kann. Dabei ist es aufgrund von Ressourcenbeschränkungen nicht möglich, alle Interessengruppen gleichzeitig zufrieden zu stellen. Daher werden die untergeordneten Ziele nach Prioritäten geordnet, wobei zu berücksichtigen ist, was jetzt wichtig ist, um die übergeordneten Ziele zu erreichen. Dies muss ein schmerzhafter Prozess sein. Denn es wird immer Stakeholder geben, die benachteiligt sind. Werden kurzfristige Interessen verfolgt und langfristige Interessen vernachlässigt, um dem Schmerz des Nicht-Erreichens von Ergebnissen zu entgehen, oder wird Opportunismus betrieben, wird das Vertrauen verloren gehen.²¹² Der wichtigste Punkt der Interessensausrichtung ist eine zielstrebige Managementphilosophie des Managements und eine verbesserte Leistung und ein Wachstum des Unternehmens durch die Entwicklung neuer Produkte. Dies kann viele Stakeholder überzeugen und beruhigen und ihre Energie für die nächste Herausforderung mobilisieren. Es ist auch wichtig, langfristige und kurzfristige Ziele auszubalancieren und je nach Situation einzusetzen. Dies kann Frustrationen

²¹² Shimizu, Tatsuyuki (2000), "President's Leadership: Managerial Functions that Cannot be Left to Others", Mita Journal of Commerce, Vol. 43, No. 1, S.116.

minimieren, indem man die kurzfristig benachteiligten Interessengruppen davon überzeugt, dass sie durch die langfristigen Ziele belohnt werden. Die Philosophie und die Grundsätze des Managements bilden die Grundlage für die Entscheidungsfindung, bis Ergebnisse erzielt werden.

Nur wer seine Ziele kennt, kann den Erfolg oder Misserfolg seines Handelns richtig einschätzen. Mit anderen Worten: Das Management kann den Erfolg oder Misserfolg des eigenen Unternehmens anhand der eigenen Managementziele und der Ergebnisse der Strategieumsetzung beurteilen und muss daraus Rückschlüsse für die weitere Strategie und Organisation ziehen. Jeder Manager hat seine eigenen Ziele und Bewertungskriterien. Dies bedeutet, dass es für unternehmensexterne Dritte, wie z. B. Forscher, schwierig ist, zu erkennen, ob das Management seine subjektiven Managementziele erreicht hat. Um über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens nachzudenken, kann es notwendig sein, zunächst die Managementziele der Manager und ihre persönliche Managementphilosophie zu analysieren.

9-5 Verwaltungsziele

Auf der Grundlage der Ergebnisse unserer Interviews mit den Geschäftsführern von 240 mittelgroßen Unternehmen werden wir nun feststellen, welche Managementziele die Manager verfolgen, ob sie ein- oder mehrzielorientiert sind, und wenn sie mehrzielorientiert sind, welche Struktur die einzelnen Dimensionen haben und wie sie sich verändern. In diesem Abschnitt wird das Folgende beschrieben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Manager ihre eigene Philosophie und ihre eigenen Wünsche haben und ihre Managementziele im Lichte der Trends der Umweltveränderungen (Richtung und Geschwindigkeit) festlegen. Das Management hat seinen eigenen Zeithorizont und hat auf der Grundlage eines objektiven Verständnisses seiner eigenen Situation ein Ziel, was es bis wann tun will und kann (**Abbildung 9-2**); es hat ein unscharfes Bild davon, wo es sich in 10 Jahren sieht und was es im nächsten Jahr tun wird, um sein Ziel von fünf Jahren Zeit, Personal und finanzielle Ressourcen zu erreichen. Sie denken darüber nach, wie sie ihre Ressourcen für die nächsten 10 Jahre, die nächsten 5 Jahre und das nächste Jahr einsetzen, wie sie die bis dahin erforderliche Technologie, die Produktion und den Absatz sowie die dafür erforderlichen personellen und finanziellen Mittel verbessern wollen, suchen, sammeln und analysieren die erforderlichen Informationen von innerhalb und außerhalb des Unternehmens, treffen Entscheidungen und überprüfen die detaillierten Ergebnisse, während sie ihre Ziele, Pläne und Entscheidungen immer wieder überarbeiten. Sie müssen ihre Ziele, Pläne und Entscheidungen immer wieder überarbeiten und die Ergebnisse im Detail überprüfen. Auf sehr lange Sicht können sogar die Managementziele geändert werden.

Veränderungen im Umfeld, wie z. B. sich ändernde Käuferbedürfnisse, das Aufkommen konkurrierender Anbieter und technologische Innovationen, führen dazu, dass sich technisches Fachwissen, Kompetenz und Leistung im Verhältnis zueinander verändern, und Manager entscheiden, ob sie sich auf die langfristige oder die kurzfristige Perspektive konzentrieren (Abbildung 9-3). In den meisten Fällen werden, wenn nichts unternommen wird, technisches Know-how, Kompetenz und Erfolgsbilanz durch die Bemühungen von Käufern und Konkurrenten veraltet sein (Gegenwind). Verfügt das Unternehmen über technisches Fachwissen in den Funktionen, die es als sein Ziel ansieht, wird es Ziele haben, die auf einer längerfristigen Perspektive beruhen. Fehlt es hingegen an technischem Fachwissen und befindet es sich in einer von der Umwelt bestimmten Situation, ist das Überleben des Unternehmens bedroht und es muss sich Gedanken darüber machen, wie es seine Tätigkeit morgen finanzieren kann. Mit anderen Worten: Die Gesamtkompetenz des Unternehmens in Bezug auf technisches Fachwissen, Leistungsfähigkeit und weitere Leistungen steht in einem gewissen Zusammenhang mit dem Zeithorizont der zukunftsorientierten Ziele des Managements. Die Macht des Unternehmens und die Fähigkeit des Managements, die Zukunft vorauszusehen, bestimmen, ob das Ziel langfristig oder kurzfristig ist. In Schaubild 9.3 ist der untere Teil der fettgedruckten Linie der Bereich, in dem das Management die "freie Kontrolle über das Unternehmen" hat, während sich oberhalb dieser Linie der umweltbestimmende Bereich befindet. Technisches Know-how veraltet zwar im Allgemeinen, kann aber auch durch Rückenwind angetrieben werden. Produktmärkte oder Technologien, die bisher wenig mit dem Geschäft des Unternehmens zu tun hatten, tauchen auf, und das technische Know-how des Unternehmens zieht plötzlich die Aufmerksamkeit auf sich. In anderen Fällen kann ein rascher Aufschwung im wirtschaftlichen Umfeld zu einer Konzentration von Aufträgen führen, da die Zahl der Wettbewerber während der Rezession zurückgegangen ist. Auf Gedeih und Verderb kann ein Unternehmen die Richtung des Windes nicht selbst bestimmen. Doch selbst Unternehmen, die auf den ersten Blick den Eindruck erwecken, als würden sie ihr Geschäft dem Wind überlassen, prüfen in Wirklichkeit ständig die Veränderungen des äußeren Umfelds, bereiten sich im Voraus auf den nächsten Wind vor und suchen ständig nach Käufern und einem Timing, das ihren eigenen Stärken entspricht.

Beachten Sie, dass ich eingangs allgemein gesagt habe, dass nicht alle Manager alles oben Genannte in ausgewogener Weise tun, sondern dass es viele verschiedene Denk- und Handlungsweisen gibt, die von ihrer eigenen aktuellen Situation und den Trends der Käufer, der Umwelt, der technologischen Innovation und der konkurrierenden Verkäufer sowie von den Grenzen ihrer eigenen Fähigkeiten abhängen, und dass es viele Manager gibt, die entweder das Gleichgewicht halten oder es absichtlich brechen. Dies ist der Grund, warum

viele Manager das Gleichgewicht verletzen.

<Diagramm einfügen> **Grafik 9.5** Unternehmensziele und aktuelle Situation

9-6 Management-Philosophie

In Lehrbüchern wird der ideale Manager beschrieben. Er oder sie ist selbstlos und diszipliniert, hat einen ausgeprägten Unternehmergeist und eine präzise Voraussicht, schafft eine Vision, formuliert geordnete Strategien, baut eine schlanke Organisation auf, gewinnt die Herzen und Köpfe der Mitarbeiter und schöpft Energie aus ihnen. Die bloße Behauptung eines Idealbildes in normativer Weise ist jedoch eine Art Denkblockade. Sie überfordert das Management. Wenn man sich mit mittelständischen Unternehmern trifft, stellt man fest, dass einige dem nahe kommen, aber auch die, die es nicht sind, führen ihr Unternehmen auf normale Weise. Nicht alle mittelständischen Unternehmer haben eine Philosophie, die hohe moralische Werte beinhaltet, noch haben sie ein besonders hohes Bildungsniveau und herausragende Fähigkeiten. Bei nicht börsennotierten Unternehmen gibt es im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen keine Kontrolle durch externe Anteilseigner, und die Bank ist die einzige Kontrolle, aber das ist bei einer schuldenfreien Geschäftsführung nicht der Fall. Selbst wenn Außenstehende in den Vorstand eingeladen werden, haben die Eigentümer eine enorme Autorität, und es besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich die Leistung stark verändert. Dies bestimmt ein mittelständisches Unternehmen, im Guten wie im Schlechten.

Eine der Einschränkungen der von uns durchgeführten Befragungen besteht darin, dass die Manager häufig in Zeiten relativ guter Leistungen auf unsere Umfragen antworten. Selbst wenn wir sie also nach ihrer bewundernswerten Managementphilosophie und ihrer großen langfristigen Vision fragen, haben wir keine Möglichkeit zu bestätigen, wie gut sie diese in die Praxis umsetzen, ob sie inhaltlich wahr sind oder ob sie die Wahrheit sagen. Wenn man sie jedoch fragt, wie ihre Philosophie entstanden ist, kann man das meiste verstehen, was wahr ist oder nicht. Es mangelt nicht an Geschichten von altgedienten Managern, die aus vergangenen Schwierigkeiten wieder aufgestanden sind und Lehren daraus gezogen haben. Insbesondere viele Gründer haben ihre eigenen Kämpfe ausgefochten und in einer einzigen Generation ein mittelständisches Unternehmen aufgebaut, und die Denkprozesse, die Ethik und der Wettbewerbsinstinkt, die sie im Laufe ihrer erfolgreichen Erfahrung erworben haben, sind einzigartig. Bei der Gründung des Unternehmens war er sich jedoch bewusst, dass das Überleben des Unternehmens und der Erhalt seines eigenen Lebensunterhalts direkt mit seinem Lebensunterhalt verbunden waren. Aufgrund der direkten Verbindung mit ihrem Lebensunterhalt bemühen sie sich mit Ehrgeiz und Ausdauer um den Erfolg und das Überleben ihres Unternehmens. Selbst wenn die Aussichten für das Unternehmen nicht gut

sind, ändern sie sofort die Richtung und denken über die Gründung eines anderen Unternehmens nach, um ihren Lebensunterhalt zu sichern.

Wenn ein Unternehmen stabil ist, werden die Unternehmensziele pluralistischer. Das liegt daran, dass es bereits Mitarbeiter gibt, die das Unternehmen unterstützen, und dass es Käufer und potenzielle Käufer gibt, die bereit sind, mit dem Unternehmen auf einer stabilen Basis Geschäfte zu machen. Solange das Unternehmen eine große Zahl von Mitarbeitern beschäftigt, kann es nicht einfach aufgelöst werden, wenn das Unternehmen ausschließlich von den persönlichen und geschäftlichen Wünschen des Geschäftsführers geleitet wird und sich die Unternehmensleistung verschlechtert. Die zweite und dritte Generation sind stark von der Denkweise ihrer Vorgänger beeinflusst und berücksichtigen ihre Beziehung zu ihren Verwandten als Anteilseigner. Die einzigartige Philosophie des Gründers aus der Zeit, als es nur wenige Mitarbeiter gab, ist verblasst, und es gibt keinen Sinn mehr für den Versuch, das Unternehmen von Grund auf neu aufzubauen. Der Schwerpunkt liegt nun darauf, das Unternehmen so lange wie möglich am Leben zu erhalten, die Risiken zu diversifizieren und es als Unternehmen zu erhalten.

Die Zunahme der Zahl der Beteiligten bedeutet nicht, dass die Manager ihre Managementphilosophie verlieren. Wie bereits erwähnt, ist jedoch die Philosophie der Nachfolger im Vergleich zum Gründer im Allgemeinen vage, ihr Ehrgeiz ist weniger ausgeprägt und ihre persönlichen Kompetenzen sind unterschiedlich. Selbst wenn der Gründer noch die Leitung innehat, ändert sich das Umfeld, die Mitarbeiter wechseln und das erforderliche Fachwissen ist anders. Der Unterschied im Bewusstsein zwischen Mitarbeitern, die in einem kleinen Unternehmen angefangen haben, und solchen, die erst nach einem gewissen Wachstum des Unternehmens dazugekommen sind, ist erheblich. Natürlich sind auch ihre Fähigkeiten unterschiedlich. Um dies auszugleichen und das Unternehmen als Organisation zu führen, ist es notwendig, den Beteiligten verschiedene Formen der Zusammenarbeit zu entlocken und ein höheres Maß an umfassenden Unternehmenszielen und -philosophien zu formulieren, die sie akzeptieren können.

Die Führungskräfte können weiterhin versuchen, ihre persönlichen Wünsche nach Geld, Ehre, Selbstverherrlichung und Kontrolle zu befriedigen, aber wenn sie ein Unternehmen mit diesen Zielen im Vordergrund führen, werden sie nicht die Zustimmung vieler Mitarbeiter gewinnen. Anstatt ihre Managementphilosophie aufzugeben, versuchen die Manager allmählich, sie zu unterdrücken oder zu verbergen oder sich selbst zu befriedigen, indem sie die Forderungen ihrer Stakeholder erfüllen. Der Verzicht auf Eigeninteressen kann selbst zur Führungsphilosophie werden. Es dauert jedoch lange, bis man einen solchen Zustand der Erleuchtung erreicht, und für die Mitarbeiter, die ganz normale Menschen sind, ist es vielleicht schwer zu verstehen. Wenn es nicht gut genug ist, die eigenen Interessen in den

Vordergrund zu stellen, dann ist es auch nicht gut genug, von einer hohen Dimension zu sprechen, die zu uneigennützig und weltfremd ist. Es muss ein Gleichgewicht zwischen der Sichtweise des Arbeitnehmers und dem Ideal gefunden werden.

Aber, und das ist ein Punkt, der immer wieder betont werden muss, Manager sind Menschen, und sie brauchen nicht nur eine starke Motivation, um das Unternehmen zu führen, und einen Grund, um damit zufrieden zu sein, sondern sie können nicht weitermachen ohne die Zufriedenheit und Freude, die sie aus dem Erfolg ziehen. Wenn Sie der zweiten oder dritten Generation angehören, deren Vorgänger Ihr Vater oder Großvater war, haben Sie von Kindesbeinen an den Rücken des Managers und die Wendungen des Unternehmens miterlebt. Erst wenn sie selbst zu Managern werden, erkennen sie die wahre Bedeutung dieser Tatsache, aber die Tatsache, dass sie damit aufgewachsen sind und dies täglich sehen und hören, unterscheidet sie von Gründern und angestellten Präsidenten. Was macht einen Manager glücklich? Dies ist eine Theorie des Glücks, die für jeden Menschen anders ist und von einem Dritten nicht eindeutig bestimmt werden kann. Soweit wir beobachtet haben, sind Manager bestrebt, "ihre Kontrolle über strategische Bereiche zu erhöhen". Dies ist der so genannte Freiheitsgrad des Managements. Der Freiheitsgrad wird definiert durch die "Zeitspanne", bis das Unternehmen ergebnislos zum Stillstand kommt, die "Bandbreite der Optionen" (Anzahl der Schubladen) der Strategien, die das Management ins Auge fassen kann, und die "Managementziele" des Managements. Als Unternehmen wollen wir "verantwortungsvolle freie Menschen" sein und tun unser Bestes, um in diesem Bereich Selbstbestimmungsmöglichkeiten zu haben. Selbstbestimmung bedeutet, dass wir unsere eigenen Materialien kaufen, unseren eigenen Bedarf analysieren, unsere eigenen Produkte entwerfen, sie selbst herstellen, unsere eigenen Preise festlegen und sie selbst verkaufen. Hier entsteht die Verantwortung für die Qualität der eigenen Produkte und Dienstleistungen und schafft ein starkes Verantwortungsbewusstsein, die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen.

9-7 Hierarchie der Managementziele

Das Management ist dafür verantwortlich, dass das Unternehmensziel der langfristigen Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens weiterhin erreicht wird. Die Führungskräfte denken ständig über die Herausforderungen nach, die sich ihnen stellen, um dieses Ziel zu erreichen, und zwar im Hinblick auf die Möglichkeiten ihres Unternehmens, das Umfeld und das, was sie tun wollen. Sie sind die ersten, die sich in unserer Umfrage öffnen und sagen, dass sie voller Herausforderungen sind. Andererseits sagen sie aber auch, dass sie als Manager am Ende sind, wenn sie keine Herausforderungen mehr finden können. Da sich unsere Fähigkeiten, unser Umfeld und unsere Ziele ändern, sind wir ständig mit Herausforderungen

konfrontiert und müssen sie lösen. Wir müssen feststellen, welche Probleme kritisch, dringend oder aufschiebbar sind, bevor wir uns mit ihnen befassen können. Mit anderen Worten: **Je nach Schwere und Dringlichkeit der Probleme werden sie in den Köpfen des Managements nach Prioritäten geordnet, mit einer Zeitspanne, die angibt, ob sie kurz- oder langfristig in Angriff genommen werden sollen** (Abbildung 9-4).

Die in Kapitel 6 zusammengefassten Prioritäten des Managements lauteten in absteigender Reihenfolge von oben nach unten: Informationsbeschaffung für das Management, Mitarbeiterentwicklung, Informationsaustausch mit Kunden, spezielle Technologie, Gewinnorientierung, Mitarbeiterleben, Entwicklung neuer Produkte.... Grob kann man sie in Management, Mitarbeiter, Käufer und Unternehmensleistung unterteilen. Da dies in den Interviews gesagt wurde, handelt es sich wahrscheinlich um eine Rangfolge der Stabilitätsperioden in Übereinstimmung mit der allgemeinen Theorie, d. h. der Managementphilosophie, der einzelnen Manager. Wir werden anhand von Beispielen untersuchen, wie sie ihre Prioritäten bei kleinen und großen Umweltveränderungen ändern.

<Diagramm einfügen> **Diagramm 9.3** Managementziele und Managementphilosophie

9-7-1 Intrahierarchische Änderungen

Intrahierarchische Veränderung von Managementzielen bedeutet, dass es in der Hierarchie jedes Managementthemas, wie z. B. Zufriedenheit des Managements, Zufriedenheit und Kompetenz der Mitarbeiter, funktionale Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen, Zufriedenheit der Käufer sowie Leistung und Entwicklung des Unternehmens, eine Spanne von kurzfristigen bis langfristigen Zielen gibt, wobei sich der Schwerpunkt je nach Situation von kurzfristigen Zielen zu langfristigen Zielen und von langfristigen Zielen zu kurzfristigen Zielen verschiebt. Es geht darum, den Schwerpunkt je nach Situation von kurzfristigen Zielen auf langfristige Ziele und von langfristigen Zielen auf kurzfristige Ziele zu verlagern. Die Umstände sind die Managementphilosophie, das technische Know-how, die Kompetenz und die Erfolgsbilanz des Unternehmens sowie Veränderungen im Umfeld, einschließlich Technologie, Käufer und andere Anbieter. Wenn das Unternehmen gute Leistungen erbringt, erhält es Managementressourcen und mehr Managementfreiheit. Ist die Unternehmensleitung der Ansicht, dass sich die Situation innerhalb eines bestimmten Zeitraums nicht ändern wird, kann sie sich innerhalb dieses Zeitraums auf ihre langfristigen Ziele konzentrieren. Wenn die Leistung nachlässt, muss es sich auf kurzfristige Ziele konzentrieren, um die Situation zu verbessern. Solange Sie nicht genau wissen, wie es um Ihr Unternehmen steht, können Sie nicht das nächste Ziel festlegen. Und da es relativ ist, wird sich die Situation ändern, wenn sich das Umfeld ändert. Andererseits ist die Art und Weise,

wie die aktuelle Lage und Situation wahrgenommen wird, je nach Managementphilosophie unterschiedlich. Zusammen führen diese Faktoren zu Veränderungen in den Detailzielen innerhalb der Hierarchie (Abbildung 9-5). Es ist anzumerken, dass einige Manager aufgrund des sich schnell verändernden Umfelds keine langfristigen Ziele und Vorgaben haben, selbst wenn sie gute Leistungen erbringen.

<Diagramm einfügen> <Diagramm einfügen> **Diagramm 9.4** Intrahierarchische und interhierarchische Veränderungen

9-7-1-1 Mitarbeiterzufriedenheit

Das langfristige Ziel der Arbeitnehmer ist Sicherheit und Stabilität in ihrem Leben. Kurzfristig besteht die unmittelbare Hoffnung darin, die Gehälter zu zahlen und den Arbeitsplatz zu erhalten. Werden die kurzfristigen Ziele erreicht und verbessert sich die numerische Leistung des Unternehmens, fordern sie die Verwirklichung langfristiger Ziele, wie höhere Gehälter, kürzere Arbeitszeiten, höhere Prämien, bessere Sozialleistungen, faire Bewertung, Beförderung, menschliche Beziehungen, Erhaltung der Gesundheit und die Verwirklichung der Selbstverwirklichung. Umgekehrt führt eine schlechte Leistung dazu, dass die Mitarbeiter ihre Ziele herunterschrauben. Dies liegt daran, dass sie es für einfacher halten, Sicherheit und Stabilität in ihrem eigenen Leben zu gewährleisten, indem sie Bonus- und Gehaltskürzungen akzeptieren und gleichzeitig den Erhalt ihres Arbeitsplatzes sicherstellen, als das Überleben des Unternehmens zu gefährden, indem sie weiterhin Gehaltserhöhungen fordern. In einer Reihe von Fällen haben Unternehmen, die über einen langen Zeitraum hinweg kontinuierlich gewachsen sind, festgestellt, dass die Mitarbeiter, sobald das Wachstum zum Stillstand kommt, von der plötzlichen Absenkung der Zielvorgaben nicht überzeugt sind und das Unternehmen nicht mehr erfolgreich geführt wird.²¹³ Im Grunde genommen zeigt die Unternehmensleitung den Mitarbeitern, dass die Leistung gesunken ist, und fördert bei den Mitarbeitern ein Gefühl der Krise, damit sie die Senkung des Zielniveaus verstehen.

Der Präsident eines branchenübergreifenden Maschinenherstellers in der Region Kinki hat beschlossen, die Zielvorgaben für die Mitarbeiterzufriedenheit zu senken, da sich die Leistung verschlechtert hat. Er erklärte die damalige Situation wie folgt. Wir hatten beschlossen, keine Mitarbeiter zu entlassen, und wir hatten das Ziel, in unserem Jubiläumsjahr ein führendes mittelständisches Unternehmen in Japan zu werden, also waren wir entschlossen, wieder mit

²¹³ Weitere Informationen zum diskontinuierlichen Wandel durch das Management siehe Yokoo, Yōdō (2010). "The Organisational Transformation Process and Corporate Culture", Hokusei Gakuen University, Faculty of Economics, Hokusei Review, Vol. 49, No. 2.

großen Unternehmen zu konkurrieren. Ich habe meinen Mitarbeitern gesagt: 'Die Zeiten sind hart, aber wir werden keine Mitarbeiter entlassen. Stattdessen möchte ich, dass ihr weniger Urlaub nehmt und mehr mit den Kunden spricht, denn es ist unmöglich, dasselbe zu tun wie die großen Unternehmen. Ich appellierte an sie: 'Wenn wir den Wettbewerb verlieren, wird jeder Tag ein Sonntag sein.'"

9-7-1-2 Kompetenz und Kreativität der Mitarbeiter

Das Management verlangt von seinen Mitarbeitern Kompetenz und Kreativität, die im Gegenzug zu den Gehalts- und Beschäftigungsversprechen zu einer verbesserten Funktionalität der vom Käufer gewünschten Produkte und Dienstleistungen führen. Kurzfristig sehen mittelständische Unternehmenseigentümer die Verfügbarkeit von kompetentem Personal als ihr vorrangiges Ziel an. Wie in den Kapiteln 5 und 6 erörtert, unterscheiden sich die Humanressourcen von Großunternehmen von denen mittelständischer Unternehmen. In städtischen Gebieten rekrutieren die Manager der mittleren Führungsebene aufgrund der hohen Mobilität aktiv Personen, die große Unternehmen verlassen haben, mit dem Ziel, die Kompetenz der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern. In ländlichen Gebieten versuchen sie, die Humanressourcen zu sichern, indem sie regelmäßig Mitarbeiter aus den örtlichen Fachschulen rekrutieren, die Sozialleistungen verbessern und aktiv Mitarbeiter einstellen, die das Stadtgebiet verlassen haben und in ihre Heimatstadt zurückkehren. Von dem Zeitpunkt an, an dem ein neuer Mitarbeiter in das Unternehmen eintritt, ist eine umfassende Personalschulung, von der Begrüßung der neuen Mitarbeiter bis hin zur Ausbildung und Befähigung je nach Position und Gründlichkeit der Denkweise, ein Schlüsselfaktor.

Andere Faktoren in Bezug auf die Mitarbeiterkompetenz reichen von kurzfristigen Maßnahmen zur Arbeitsverbesserung über die Verbesserung des Beurteilungssystems bis hin zur Veränderung von Einstellungen und der Motivation der Mitarbeiter, sich langfristigen Herausforderungen zu stellen. Obwohl es nicht sinnvoll ist, Ursache und Wirkung von Mitarbeiterzufriedenheit und verbesserter Kompetenz zu spezifizieren, ist zumindest aus Sicht des Managements, solange der Käufer nach etwas Neuem und Wertvollem sucht, der einzige Weg, höhere Ziele als die derzeitigen zu setzen und sie aufzufordern, sich selbst zu fordern. Einige Mitarbeiter werden durch den Druck, diese Ziele zu erreichen, motiviert sein, während andere sich unsicher und frustriert fühlen werden. Indem man längerfristige Ziele festlegt und sie mit Gehalt und Beschäftigung belohnt, wenn sie ihre kurzfristigen Ziele erreichen, werden kurzfristige Ängste und Frustrationen minimiert. In der Realität liegt der Schwerpunkt oft auf der Effizienz bei der täglichen Ausführung der Arbeit, wodurch Mitarbeiter, die in ihren bestehenden Aufgaben überqualifiziert sind, beruhigt werden und

die Möglichkeit verlieren, ihre langfristigen Fähigkeiten zu verbessern. Die Unternehmensleitung möchte Mitarbeiter, die die erwarteten Ergebnisse in einer bestimmten Position liefern können, und muss diesen Mitarbeitern weiterhin Ziele, Arbeitsplätze, Bezahlung und Beschäftigung bieten, die ihrem Beitrag entsprechen. Umgekehrt gab es vereinzelte Fälle, in denen das Management Schwierigkeiten hatte, talentierte neue Hochschulabsolventen und Arbeitnehmer aus der Mitte des Berufslebens zu gewinnen, weil sie nicht in der Lage waren, ihre Fähigkeiten zu halten.

Viele Manager merkten an, dass der Auslöser dafür, dass die Mitarbeiter Ergebnisse erzielen, darin besteht, dass sie einige Probleme selbst "bemerken". Der Präsident eines branchenübergreifenden Maschinenherstellers in der Region Koshinetsu erklärte, die Herausforderung bestehe darin, das Niveau zu erhöhen, auf dem die Mitarbeiter dies bemerken und umsetzen. Wenn man ihnen schwierige Aufgaben gibt, die eine gewisse Messlatte haben, die herausfordernd und motivierend sind, mit denen sie zurechtkommen und auf die sie ihre Energie konzentrieren, wird das Niveau der Mitarbeiter steigen. Lassen Sie sie es häufig versuchen, damit die Mitarbeiter die Erfahrung machen: 'Ich habe es versucht und ich habe es geschafft', und wenn man ihnen ein Ziel vorsetzt, das eine Stufe höher liegt, sind sie motiviert, die Herausforderung anzunehmen: 'Versuchen wir es zuerst'. Das ist der einzige Weg."

Der Präsident eines branchenübergreifenden Maschinenherstellers in der Tohoku-Region sagt auch, dass er jedes Jahr mehrere Studenten im Rahmen seines Praktikumssystems aufnimmt und festgestellt hat, dass "manche Kinder es merken und manche nicht". Er sagt: "Diejenigen, die auffallen, sind diejenigen, die genau artikulieren können, was sie während des Arbeitstages gefühlt haben und darüber sprechen. Sie haben klare Ziele und überlegen sich genau, worauf sie sich konzentrieren müssen. Das Kind, das nichts merkt, sagt, egal, was wir es fragen, nur: 'Es war normal'." Der Präsident dieses Unternehmens hat daher das "Bemerken" in die Bewertung auf Führungsebene und darüber hinaus aufgenommen, damit die Mitarbeiter geschult werden, alles zu bemerken. Auch andere Firmenchefs betonten mehr als einmal die Wichtigkeit des Aufmerksammachens.

9-7-1-3 Verbesserung der Funktionalität von Produkten und Dienstleistungen

Die funktionale Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen zielt darauf ab, die vom Käufer geforderten Funktionen zu kennen und zu verbessern. Kurzfristig beginnt dies mit der Nachahmung von Produkten anderer Unternehmen, gefolgt von einer einfachen Kostensenkung; mittelfristig gehören dazu eine differenzierte Produktentwicklung, Prozessinnovation und die Einführung neuer Ausrüstungen sowie die Verkürzung der Durchlaufzeiten durch die Verlagerung von Fabriken. Mittel- bis langfristig geht es um die

Verbesserung von Funktionen und die Schaffung neuer Funktionen durch die Entwicklung, Einführung und Kombination neuer Technologien.

Die Produktentwicklung ist für mittelständische Unternehmen ein kurz- bis mittelfristiges Ziel, das sie in Angriff nehmen, nachdem sie Bedürfnisse entdeckt haben, bevor sie entstehen, und prüfen, ob sie mit ihnen konkurrieren können, da sie über den Preis konkurrieren werden, sobald die Nachfrage nach Funktionalität deutlich geworden ist. Andererseits können sie, solange ihre Technologie nicht stark genug ist, um einen immensen Vorsprung auf dem Gebiet zu erlangen, nicht gegen den allgemeinen technologischen Strom schwimmen, noch können sie ihre absolut knappen Ressourcen auf Entwicklungen konzentrieren, die weit vom Strom entfernt sind. Bei den Vorleistungsgütern wird die Entwicklung der eigenen Produkte durch den technologischen Fortschritt der Front-End- und Back-End-Prozesse vorangetrieben. Wenn wir uns nur auf die Bedürfnisse des Käufers konzentrieren, werden wir nicht in der Lage sein, unsere Produkte von denen anderer Unternehmen zu unterscheiden, so dass sie zu einzigartigen Produkten werden können, je nachdem, wie wir unsere eigene Technologie mit ihren Bedürfnissen kombinieren. Es gibt mittel- und langfristige Initiativen, wie z. B. der Eintritt in eine andere Funktion mit dem derzeitigen technischen Know-how, die Schaffung einer neuen Funktion oder der Rückzug aus dem Handel in der derzeitigen Funktion.

9-7-1-4 Zufriedenheit der Käufer

Die Kundenzufriedenheit zielt darauf ab, die Funktionalität von Produkten und Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz zu verbessern, um den Käufer zufrieden zu stellen und den Abschluss des nächsten Geschäfts zu erleichtern. Durch fortgesetzte Informationsbeschaffung, um das Bedürfnis des Käufers zu befriedigen, und durch Design- und Produktvorschläge in kleinen Schritten wird eine langfristige Kundenzufriedenheit erreicht und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut. Bestehende Käufer sollten auf dem Hauptkampffeld gepflegt und entwickelt werden, aber wenn dies nicht ausreicht, um das Ziel zu erreichen, sollten weitere neue Käufer entwickelt werden.

Es besteht ein Interessenkonflikt zwischen der Abteilung, die für die bestehenden Kunden zuständig ist, und der Abteilung, die neue Kunden erschließt, und die Geschäftsleitung muss dies koordinieren. Ein Wechsel der Vertriebskanäle ist eine wichtige Entscheidung. Ein Manager in der Region Koshinetsu, der mit großen Unternehmen konkurriert, erklärt, wie die Vertriebsrevolution ihn gezwungen hat, seine Produkte an Ladenketten zu vertreiben, anstatt sie an Großhändler zu verkaufen und sie in kleinen Geschäften in der Stadt zu verkaufen. Es gibt eine klare Tendenz des Niedergangs in der Stadt, und deshalb schwindet die Macht der Großhändler, die in Wirklichkeit nur einen Bruchteil unserer Produkte abwickeln. Wir hatten

nicht die Absicht, den Verkauf an Handelsketten aufzugeben. Das sind die Zeiten, in denen wir leben. Auch andere Hersteller verkaufen an Handelsketten. Die Großhändler könnten sich über unsere früheren Beiträge ärgern, weil sie uns nicht treu waren, aber sie selbst konnten schon nichts dagegen tun". Es ist zwar wichtig, sich um die Zufriedenheit der Käufer zu bemühen, aber der Rückgang der bestehenden Käufer kann nicht kontrolliert werden. Um ihrer eigenen Entwicklung willen müssen sie vernünftigerweise aufhören, mit Käufern Geschäfte zu machen, die ihnen nicht mehr das nötige Geld oder die nötigen Informationen geben.

9-7-1-5 Unternehmensleistung

Er bezieht sich auf leistungsbezogene Verhaltensziele, die von kurzfristigen Zielen zur Erzielung von Bargeld zur Zahlung von Gehältern bis hin zu langfristigen Zielen reichen, wie z. B. einjähriger Überschuss, kumulierter Überschuss, Umsatzsteigerung und Gewinnsteigerung. Es umfasst eine Reihe von damit verbundenen numerischen Zielen (z. B. Anzahl der verkauften Produkte, Anzahl der Käufer, Anzahl der Geschäfte usw.). Es gibt jedoch Fälle, in denen der Kausalzusammenhang zwischen Handlung und Leistung eindeutig ist und keine zeitliche Verzögerung besteht, und andere Fälle, in denen der Kausalzusammenhang nicht eindeutig ist, oder wenn doch, dann mit einer zeitlichen Verzögerung von Monaten oder Jahren in der Zukunft. Der Zusammenhang zwischen Entscheidungsfindung und Leistung ist sehr weit entfernt und schwer zu verstehen, aber gerade deshalb sind die "Never-give-up"-Haltung des Managements und kontinuierliches Handeln notwendig.

<Diagramm einfügen> > Diagramm 9.5 Managementziele

9-7-2 Hierarchische Änderungen

Die Reihenfolge dieser Hierarchie der Mitarbeiterzufriedenheit und -kompetenz, der Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsfunktionen, der Käuferzufriedenheit sowie der Unternehmensleistung und des Überlebens hängt von der Philosophie des Managements ab. Sie kann davon abhängen, wie wichtig die einzelnen Hierarchien aus Sicht des Managements sind, welche Auswirkungen sie auf die Unternehmensführung haben und wie stark die Fähigkeit des Managements ist, sie zu kontrollieren.

Das Management kann die Hierarchie der Managementziele je nach Situation verändern. Dies wird als interhierarchischer Wechsel bezeichnet. Im Normalfall wird in kleinem Rahmen flexibel zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kompetenzentwicklung, Funktionsverbesserung und Käuferzufriedenheit usw. getauscht. Nehmen wir zum Beispiel

an, dass ein Zulieferer im Darlehensdiagramm das langfristige Ziel hat, ein neues eigenes Produkt zu entwickeln und es direkt an den Käufer zu verkaufen. Bis dahin musste er das Produkt ohnehin nur nach den vorgegebenen Spezifikationen, Mengen und Preisen herstellen, auch wenn das Kernunternehmen ihn gezwungen haben mag, von den traditionellen Prozessen, für die er zuständig war, nach seinem Willen auf andere Branchen umzustellen. Die Zufriedenheit des Käufers hatte eine höhere Priorität als die Verbesserung der Funktionalität der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Wenn es jedoch darum geht, neue Produkte intern zu entwickeln, ist es nicht möglich, die potenziellen Käufer der Gruppen B und C direkt nach ihren spezifischen Bedürfnissen zu fragen, und sie haben auch nicht so starke Anweisungen wie Gruppe A. Solange die Bedürfnisse nicht genau bekannt sind, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als auf eigene Faust Probleme zu formulieren und zu lösen und sie einer großen Zahl von potenziellen Käufern vorzuschlagen. Solange sie nicht in der Lage sind, ihr eigenes technisches Fachwissen, ihr Können und ihre Leistung unter den Käufern und anderen konkurrierenden Verkäufern objektiv zu bewerten, können sie ihre eigenen Produkte nicht ohne weiteres entwickeln und verkaufen. Die Unternehmensleitung wird ihren Schwerpunkt vorerst auf die Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsfunktionen und nicht auf die Zufriedenheit der Käufer legen.

Andererseits wird ein Unternehmen, auch wenn es nicht oft vorkommt, in einer existenziellen Krise oder, genauer gesagt, in einer Situation, in der sein Governance-System bedroht ist, seine Hierarchie drastisch umgestalten, um das aktuelle System aufrechtzuerhalten und sich auf die Erreichung sehr kurzfristiger Ziele zu konzentrieren. In mittelgroßen börsennotierten Unternehmen sind die Aktionäre mächtiger geworden, und die Erfüllung ihrer kurzfristigen Forderungen (höherer Aktienkurs und höhere Dividenden) wird zum vorrangigen Ziel und nicht mehr das der Mitarbeiter oder Käufer. Es stellt sich die Frage, wie die Rolle eines börsennotierten Unternehmens, die Grundsätze, die es als Unternehmen verwirklichen will, die Vorteile der Börsennotierung und die Forderungen der Aktionäre in Einklang gebracht werden können. Für einige branchenübergreifende mittelständische Unternehmen, die weit entfernt von städtischen Gebieten angesiedelt sind, scheint die Börsennotierung ein ganz anderes und mitunter belastenderes Gewicht zu haben als in städtischen Gebieten. Infolgedessen wurde die Börsennotierung des Unternehmens Ende der 2000er Jahre nach mehr als einem Jahrzehnt eingestellt. Der Präsident des Unternehmens erklärte, dass es darum ging, das Unternehmen zu verteidigen, die steigenden Offenlegungskosten im Zusammenhang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) zu vermeiden und das Bewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen, deren Krisenbewusstsein nachgelassen hatte. Ich bin ein Mensch aus der Provinz und lebe hier. Wenn die Unternehmen in Tokio mit schwierigen Aufgaben fortfahren, wird sich die Kluft

zwischen Tokio und den Regionen weiter vertiefen. Das ist nicht gut. Ich habe beschlossen, mich selbst herauszufordern und alle Arbeiten im Zusammenhang mit dem Delisting durch ein Unternehmen aus diesem Land zu erledigen", sagte er und zeigte damit seinen Willen und seine Entschlossenheit. Ein mit mehreren Branchen verbundener Werkzeugmaschinenhersteller in der Region Kanto wurde Anfang der 2000er Jahre ebenfalls von der Börse genommen und mit Unterstützung eines ausländischen Fonds Ende der 2000er Jahre wieder an der damaligen TSE First Section notiert. In dieser Zeit wurde das Unternehmen einer umfassenden Umstrukturierung unterzogen, zu der auch der Verkauf von Geschäftsbereichen, der Verkauf eigener Gebäude und die Reform des Produktionssystems gehörten, wodurch das Unternehmen wieder auf Kurs gebracht werden konnte. Der Präsident erklärte. Die Aufnahme von ausländischem Kapital und die Änderung der Eigentumsverhältnisse waren für uns eine große Umstellung. Es ging nicht ohne einige Umwälzungen und Verwirrungen ab, aber die Mitarbeiter waren von dem Prozess überzeugt, auch davon, wie unsere Manager das Unternehmen führten, wie ernst sie darüber nachdachten und wie sie Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens trafen. Mehr als Zahlen war es entscheidend, die Moral der Mitarbeiter zu stärken. Dies ist ein Unternehmen, das den Mut hat, die Gegenwart für die Zukunft aufzugeben, ein Unternehmen mit dieser Art von Unternehmenskultur. Umgekehrt wurden wir zu diesem Punkt getrieben."

Es gibt zwar nicht viele Beispiele für Eigentümerwechsel, aber Entlassungen sind häufiger, als wir annehmen. Selbst wenn der Beitrag der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele im Vordergrund steht, steht das Unternehmen schließlich vor dem Konkurs, wenn sich die Leistung so weit verschlechtert, dass die Mitarbeiter ihr Gehalt nicht mehr erhalten. Die Unternehmensleitung wird gezwungen sein, der Schadensminimierung und der Aufrechterhaltung der Unternehmensstruktur (interhierarchischer Wandel) Vorrang vor der Beschäftigungsgarantie für die Mitarbeiter einzuräumen. Der Präsident eines branchenübergreifenden Unternehmens in der Region Kanto erklärte unter Bezugnahme auf seine eigenen Erfahrungen aus dem Militärdienst Wenn man 100 Leute hat und 80 überleben, dann muss man die Zielhierarchie ändern und 20 Leute an anderen Stellen hart arbeiten lassen. (Wenn man nicht umstrukturiert (Anm. d. Verf.: ohne die Zielhierarchie zu ändern) und am Ende 100 Leute auf der Straße stehen, wird man meiner Meinung nach seiner Verantwortung als Manager nicht gerecht. Stattdessen wäre es meiner Meinung nach besser, 80 Menschen zu retten. Und ich denke, das gilt auch für das Schlachtfeld. Auf den ersten Blick klingt das wie eine Priorität für die Beschäftigung der 80 Mitarbeiter, aber es ist eine Priorität für die Aufrechterhaltung des Systems.

Es gibt noch extremere Beispiele. In einigen Fällen, z. B. bei Katastrophen, verliert ein Unternehmen plötzlich seine bestehende Managementbasis und ist gezwungen, gleichzeitig

eine unbestreitbare Verringerung des Zielniveaus (Veränderung innerhalb der Hierarchie) und eine Veränderung der Prioritäten der Interessengruppen (Veränderung zwischen den Hierarchien) zu akzeptieren. Es folgt ein späteres Interview mit dem Präsidenten eines mittelständischen Unternehmens, das mit großen Unternehmen konkurrierte und aufgrund des Tsunamis und des Kernkraftwerksunfalls nach dem Erdbeben vom 11. März 2011 in der Region Tohoku nicht mehr weiterarbeiten konnte.

Unmittelbar nach dem Erdbeben wurde der Betrieb eingestellt, aber das Management führte die Geschäfte weiter. Unmittelbar nach dem Erdbeben schätzte ich den Schaden an meinem Unternehmen ein, aber der anschließende Atomunfall veranlasste mich, mich ganz kurzfristig um meine eigene physische Sicherheit zu kümmern. Nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die leitenden Angestellten waren aus den benachbarten Präfekturen über das ganze Land verstreut, und ich selbst zog jeden Tag von einem Evakuierungszentrum zum anderen. Später beruhigte sich die Lage, und die Ziele verlagerten sich von ultrakurzfristigen auf kurzfristige Ziele, von der Gewährleistung der Sicherheit der Mitarbeiter auf die Sicherung des Lebensunterhalts, einschließlich der Gehaltszahlungen und der Verfahren für die Arbeitslosenunterstützung (Wechsel innerhalb der Hierarchie). Darüber hinaus müssen sie mit Banken, Lieferanten und Beratern zusammenarbeiten, um einen Weg zum mittelfristigen Ziel der Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit durch neue Unternehmen zu finden. Das Unternehmen muss sich nicht mit Käufern (Kunden) befassen, die, wenn auch nur vorübergehend, evakuiert wurden (hierarchieübergreifender Wechsel). Erst nach der Einrichtung des provisorischen Büros werden die Rückerstattungsverfahren für Kunden mit Außenständen und die Einlösung von Dienstleistungsgutscheinen in vollem Umfang erfolgen. Zu diesem Zeitpunkt räumte ich ein, dass die Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens auf ein relatives Extrem gesunken war, weil wir (Verkäufer) den Käufern das verkauften, was wir (Verkäufer) den Käufern vor der Umweltveränderung verkauft hatten, und wir nach der Umweltveränderung von anderen kauften, und wir überlegten, unser bestehendes Geschäft aufzugeben, unsere Belegschaft zu reduzieren (Wechsel zwischen den Ebenen) und uns auf ein neues Geschäft umzustellen. In der Tat verließen einige Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz. Sie konnten jedoch den Wunsch vieler Mitarbeiter, für das Unternehmen zu arbeiten, und ihre vorhandenen Fähigkeiten nicht ignorieren, und ein Jahr nach dem Erdbeben nahmen sie ihr bestehendes Geschäft wieder auf, wenn auch in kleinem Maßstab, in einem Gebiet weit weg vom Katastrophengebiet, mit Hilfe anderer Unternehmen derselben Branche. Allerdings haben sich die Abnehmer verändert. Während früher die Hauptabnehmer Vollzeitbeschäftigte und ihre Familien

waren, die für Unternehmen im Nuklearbereich arbeiteten und über ein stabileres und höheres Einkommen verfügten als die Beschäftigten anderer Branchen, hat sich der Schwerpunkt auf die Arbeiter und ihre Familien verlagert, die an den Stilllegungsarbeiten für Kernkraftwerke beteiligt sind. Sie sind hauptsächlich mit schweren Arbeiten wie dem Transport von Gütern und allgemeinen Bauarbeiten beschäftigt; ihre Arbeitszeiten und ihr Einkommen variieren je nach ihrer täglichen Strahlenbelastung, und sie sind gezwungen, das Gebiet zu verlassen, sobald ihre kumulative Strahlenbelastung einen bestimmten Grenzwert überschreitet, was bedeutet, dass ihr Einkommen unbeständig und sie in hohem Maße austauschbar sind. Die relative Macht dieses Unternehmens ist nach wie vor gering, aber es tappt noch im Dunkeln, was die verschiedenen Möglichkeiten angeht, während es sich darauf konzentriert, den Betrieb wieder aufzunehmen und neue Kapazitäten für neue Kunden zu erwerben.

9-8 Zusammenfassung dieses Kapitels

Dieses Kapitel befasst sich mit den Zielen des Unternehmens. "Gewinnmaximierung", wie sie in den Wirtschaftswissenschaften vorausgesetzt wird, wird aus einer Reihe von Gründen als unangemessen angesehen, unter anderem wegen der Annahme eines ständigen Gleichgewichtszustandes. "Langfristige Erhaltung und Entwicklung" hat sich als vernünftiges Unternehmensziel für japanische Unternehmen etabliert. Dies ist jedoch auch der größte gemeinsame Nenner aller Interessengruppen des Unternehmens und kein praktisches Entscheidungskriterium für Manager bei der Führung ihrer Unternehmen. Dies liegt daran, dass Ressourcen und Zeit endlich sind und nicht alle Interessengruppen gleichzeitig zufrieden gestellt werden können. Manager haben ihre eigene Managementphilosophie für die Führung ihres eigenen Unternehmens. Und in der Unternehmensführung lösen oder verschieben Manager, je nach Schwere und Dringlichkeit des Problems, die Probleme, die sie für ihre eigenen Interessengruppen und nicht für die Interessengruppen des Unternehmens halten. Mit anderen Worten: Die Probleme werden in Prioritäten eingeteilt, in solche, die kurzfristig zu lösen sind, und solche, die langfristig zu lösen sind, und solche, die abzuwarten oder zu ignorieren sind. Dies wird als Managementziele bezeichnet, und wir haben versucht, anhand konkreter Erhebungen in mittelständischen Unternehmen zu erläutern, dass sich die Ziele für die Lösung einzelner Probleme mit den Veränderungen des Umfelds ändern und dass sich die Gewichtung von kurzfristigen und langfristigen Problemen ändert.

Mittelständische Unternehmen können mittelgroß sein, weil sie ihren eigenen historischen Hintergrund haben, einzigartige Fähigkeiten aufgebaut haben und es geschafft haben, die Bedürfnisse ihrer Kunden angesichts großer Umweltveränderungen zu erfüllen, ihre internen Strukturen zu ändern und ansonsten qualitativ zu wachsen und zu überleben. Daher sind die

Herausforderungen für das Management unterschiedlich, die Lösungen sind unterschiedlich, und die Denkweise und die Perspektiven der Manager und ihre Fähigkeiten sind unterschiedlich. Wenn sich ein bestimmtes Muster herauskristallisieren lässt, dann das, dass die Manager ihre Ziele und Vorgaben ständig ändern. Eine genaue Beobachtung zeigt, dass Manager gleichzeitig kurzfristige und langfristige Ziele verfolgen und diese kombinieren, um die Mitarbeiter zu motivieren, wobei sie ihre Prioritäten flexibel ändern. Wie bei "Whack-a-mole" verändert sich das Umfeld, und es tauchen immer mehr Herausforderungen auf, die sie aber nicht alle bewältigen können, so dass sie zunächst den (kurzfristigen) Maulwurf an der Spitze erledigen und den (langfristigen) Maulwurf an der Rückseite ignorieren. Auf diese Weise werden die kurzfristigen Probleme allmählich gelöst, und der Fokus richtet sich auf die langfristigen Probleme. Wenn man sich von den langfristigen Problemen ablenken lässt, verändert sich das Umfeld und es kommen immer mehr kurzfristige Probleme auf, so dass man sich wieder auf die kurzfristigen konzentriert. Es scheint sich um einen sich wiederholenden Prozess zu handeln, aber unsere Untersuchungen konnten die exquisiten Methoden und den Modus Operandi, wie Manager die Gewichtung zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen ändern, nicht aufdecken.

Kapitel 10: Die Auswahl guter Handelspartner fortsetzen

10-1 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Mittelständische Unternehmen, die zwischen großen und kleinen Unternehmen angesiedelt sind, werden unweigerlich mit dem Image des Mitteldaseins in Verbindung gebracht. Wenn es jedoch schlecht wäre, in der Mitte zu stehen, wären sie schon längst verschwunden und hätten sich entweder in kleine und mittlere Unternehmen zurückgezogen oder wären zu Großunternehmen geworden. Tatsächlich ist die Hälfte der Unternehmen, die vor 60 Jahren als mittelständische Zulieferer in der Automobilindustrie tätig waren, heute Großunternehmen und die andere Hälfte hat die Kontrolle verloren. Man geht davon aus, dass die bestehenden Schlüsseltechnologien in der Automobilindustrie so weit ausgereift sind, dass sie nicht mehr in der Größenordnung mittelständischer Unternehmen gehandhabt werden können. Die Tatsache, dass einige Unternehmen in der Automobilindustrie inzwischen zu mittelständischen Unternehmen herangewachsen sind, und dass mittelständische Unternehmen in anderen Branchen noch immer gehäuft anzutreffen sind, zeigt jedoch, dass der Mittelstand eine positive Bedeutung hat. Das Ziel der Untersuchung mittelständischer Unternehmen bestand darin, sich nicht an die konventionellen Weisheiten, Vorurteile und Klischees der herkömmlichen Managementstudien und der KMU-Theorie zu halten, sondern die bisherige Literatur zu verhandeln und gleichzeitig neue Forschungsergebnisse hinzuzufügen, um ein freieres Bild des Unternehmens zu zeichnen und neue Wachstumsfaktoren theoretisch und empirisch zu erforschen. Die Interviews mit den Geschäftsführern von mehr als 240 Unternehmen haben gezeigt, dass mittelständische Unternehmen in Wirklichkeit sehr viel reichhaltigere Strategien und Organisationen haben, als es dem gängigen Bild entspricht.

Teil I des Buches bietet einen umfassenden Überblick über frühere Studien: Die Faktoren, die in einem Zeitraum von 60 Jahren zum Wachstum mittelständischer Unternehmen beigetragen haben, unterscheiden sich aufgrund des sich wandelnden wirtschaftlichen, politischen und technologischen Kontexts von den heutigen Gegebenheiten, aber durch den Versuch, diese Faktoren kritisch zu überprüfen, wurde versucht, die universellen Herausforderungen mittelständischer Unternehmen herauszustellen. Infolgedessen konzentrierte sich der Analyserahmen auf die Transaktionen selbst und die Merkmale der Transaktionen zwischen mittelständischen Unternehmen und (insbesondere) Großunternehmen im Hinblick auf die Bedingungen, unter denen sie abgeschlossen werden.

In Kapitel 1 werden sechs authentische Studien über mittlere Unternehmen untersucht,

und zwar von Nakamura (H.), Shimizu (Ryu), Kuhn Robert Lawrence, Clifford = Cavanagh, Hermann Simon, Coltorti, Resciniti und Tunisini. Betrachtet man die Definitionen der einzelnen Unternehmen, so betonen Nakamura und Shimizu (Ryu) die qualitativen Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen, während Kuhn sich auf die Größe konzentriert; Clifford = Cavanagh ist ein schnell wachsendes Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 25 Mio. USD und 1 Mrd. USD; Simon hat einen Umsatz von weniger als 4 Mrd. USD, außer ~ ~ Coltorti et al. folgten den Kriterien der italienischen Investitionsbank mit einem Umsatz von 13 bis 260 Millionen Euro (13 bis 26 Milliarden Pfund), schnellem Wachstum, 50 bis 499 Beschäftigten und einer unabhängigen Eigentümerstruktur. Nach Prüfung dieser Faktoren wurde die Definition mittlerer Unternehmen in dieser Studie nur als Größenkonzept verwendet und als unabhängige Unternehmen mit 300-2.000 Vollzeitbeschäftigten definiert. Shimizu (Ryu) berücksichtigte die Wettbewerbsbeziehung zu Großunternehmen im Detail und definierte sie so, dass sie entweder einen anderen Markt als die Großunternehmen haben, oder denselben, aber in der Lage sind, mit ihnen durch ihre eigene Technologie und ihr eigenes Vertriebsnetz zu konkurrieren, oder dass sie Großunternehmen als Nutzer haben und voneinander abhängig sind.

In Kapitel 2 wurden zusätzlich zu den in Kapitel 1 aufgeführten Forschern 17 Studien aus über 60 Jahren Mittelstandsforschung ausgewählt, um die proaktiven Wachstumsfaktoren zu extrahieren. Obwohl es aufgrund der unterschiedlichen Sichtweisen der Forscher nicht einfach war, Wachstumsfaktoren übergreifend zu identifizieren, lässt sich Folgendes feststellen. Mittelständische Unternehmer haben einen unternehmerischen Geist und sind bereit, Informationen zu sammeln und Einblicke in Veränderungen der Umwelt zu gewinnen. Auf dieser Grundlage entwickeln sie mit speziellen Technologien, über die andere Unternehmen nicht verfügen, rechtzeitig einzigartige Produkte, die es so noch nie gegeben hat". Es liegt auf der Hand, dass in der verarbeitenden Industrie die drei Faktoren Produkt, Management und Technologie einen äußerst bedeutenden Einfluss auf den Erhalt und die Entwicklung der mittelständischen Unternehmen haben. Gleichzeitig stellt sich die Herausforderung, zu klären, worin die wesentlichen Unterschiede zwischen mittelständischen Unternehmen (KMU) und Großunternehmen bestehen.

Zumindest stehen mittelständische Unternehmen in irgendeiner Form im Wettbewerb mit Großunternehmen. Um dies umfassend zu erklären, wird in Kapitel 3 ein Analyserahmen vorgestellt. Mittelständische Unternehmen sind im Geschäft, weil sie ihre begrenzten Ressourcen und Fähigkeiten nutzen, um ihre Produktfunktionen kostengünstig und schnell zu verbessern und die Funktionen, die große Unternehmen selbst herstellen, zu übertreffen. Wenn die Funktionen, die große Unternehmen selbst herstellen, den Funktionen, die sie

durch den Kauf der Produkte anderer Unternehmen erhalten können, überlegen sind, werden sie die Produkte selbst herstellen und es wird kein Geschäft abgeschlossen. Und ein einziges Geschäft ist mit unzähligen Detailentscheidungen sowohl des Verkäufers als auch des Käufers verknüpft. Um das bestmögliche Geschäft für beide Parteien abzuschließen, müssen sowohl der Verkäufer als auch der Käufer in der Lage sein, die Funktionen zu erkennen, die sie füreinander schaffen, aber der Käufer hat diese Fähigkeit nicht unbedingt in vollem Umfang. Manchmal kommen Geschäfte gerade deshalb zustande, weil sie nicht über diese Fähigkeit verfügen. Dies ist wahrscheinlich die Ursache für den Vorteil des Verkäufers bei der Transaktion. Darüber hinaus werden Entscheidungen nicht nur aufgrund kurzfristiger funktionaler Unterschiede getroffen: Käufer können intern produzieren, um ihre eigenen Fähigkeiten zu verbessern, während Verkäufer den Handel einstellen können, um ihre eigenen Fähigkeiten zu verteidigen.

Teil II konzentrierte sich auf das Verständnis der tatsächlichen Situation der mittelständischen Unternehmen. In Kapitel 4 haben wir die Zahl der Beschäftigten der mittelständischen Unternehmen in unserer historischen Datenbank mit der heutigen Zahl der Beschäftigten verglichen und festgestellt, ob die mittelständischen Unternehmen entsprechend der Zunahme oder Abnahme der Beschäftigtenzahl gewachsen oder zurückgegangen sind. Kurzfristig ist es kein Problem, ein quantitatives Wachstum anzustreben. Das alleinige Streben nach quantitativem Wachstum setzt jedoch einen bestehenden Rahmen voraus, in dem sich die Bedürfnisse, die Technologie und das Wettbewerbsumfeld nicht wesentlich ändern, und wenn sich das Umfeld stark verändert, kann quantitatives Wachstum keine Verlängerung des bisher Erreichten sein. Für das Überleben eines Unternehmens kommt es darauf an, bewusst ein qualitatives Wachstum anzustreben.

In Kapitel 5 wurden Hypothesen zu den grundlegenden Merkmalen, Strategien und der Organisation mittelgroßer Unternehmen entwickelt und anhand einer Fragebogenerhebung bei den ehemals an der Tokioter Börse notierten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes der ersten und zweiten Sektion getestet. Als Ergebnis wurden gemeinsame und unterschiedliche Merkmale zwischen großen und mittleren Unternehmen festgestellt.

Die Gemeinsamkeiten bestehen darin, dass das Management den Mitarbeitern eine Zukunftsvision vermittelt, die innovative Elemente enthält, den Widerstand gegen Veränderungen verringert und sie motiviert, Herausforderungen anzunehmen, indem Misserfolge aktiv bewertet werden, und die Kommunikation nach oben, unten, links und rechts im mittleren Management anregt, wodurch die Arbeitsmoral verbessert wird. Ein anderes Merkmal war, dass diese organisatorischen Initiativen in den großen Unternehmen mit der Technologie- und Produktentwicklung verbunden waren, nicht aber in den mittleren

Unternehmen. Vielmehr gab die oberste Leitung detaillierte Anweisungen, um die Entwicklung anzustoßen, was zu positiven Ergebnissen in der Forschung und technologischen Entwicklung führte. Dies wirft ein Schlaglicht darauf, dass mittelständische Unternehmen Schwierigkeiten haben, die für Forschung und technologische Entwicklung erforderlichen Humanressourcen zu finden, d. h. Menschen, die bereit sind, sich Ziele und Aufgaben zu setzen und an deren Lösung zu arbeiten, und dass die Unternehmensleitung selbst solche Mitarbeiter nicht mit diesen Aufgaben betraut (oder nicht betrauen kann), was ein besseres Ergebnis ist, als sie damit zu betrauen.

Forschungsmethoden, die willkürlich Blue-Chip-Unternehmen auswählen und analysieren, weisen eine sehr große Verzerrung auf. Um diese Einschränkung so weit wie möglich zu überwinden, haben wir in Kapitel 6 Führungskräfte einer Vielzahl von mittelständischen Unternehmen unabhängig von ihrer Leistung befragt, um die tatsächliche Situation näher zu betrachten. Mittelständische Unternehmen, die nach der Interviewerhebung ihre Managementrechte verlieren, sei es durch Konkurs oder Übernahme, wurden untersucht, um Unterschiede zu den überlebenden Unternehmen festzustellen. Die Gründe für den Verlust der Managementrechte waren das Versäumnis, flexibel auf den Rückgang und die Umwandlung bestehender Käufer zu reagieren, sowie die Unfähigkeit, die eigenen Kompetenzen zu objektivieren und ein quantitatives Wachstum anzustreben, das schneller ist als die Geschwindigkeit der Kompetenzverbesserung.

Unsere Interviews zeigten auch eine Diskrepanz zwischen dem, was in früheren Studien über mittelständische Unternehmen als "Wachstumsfaktoren" identifiziert wurde, und den Wahrnehmungen der Manager bestehender Unternehmen in unseren Interviews. Es wurde deutlich, dass Manager mittelständischer Unternehmen ihren Organisationen detaillierte Anweisungen geben, die diese dann nutzen, um genau, schnell und effizient nützliche Informationen vom Käufer zu extrahieren und sie in ihre Produkte und Dienstleistungen einfließen zu lassen.

Mittelständische Unternehmen haben unterschiedliche Lebensentwürfe: Sie konkurrieren mit großen Unternehmen um dieselben Produkte, arbeiten mit ihnen zusammen oder behaupten sich auf engen Märkten, die für große Unternehmen schwer zugänglich sind. Diese unterschiedlichen Positionen machten es erforderlich, die Auswahl der Käufer und die Gewinnung nützlicher Informationen zu kategorisieren und genau zu untersuchen. In Teil III wird daher ein neuer Blickwinkel der Analyse vorgestellt.

Kapitel 7 betrachtet mittelständische Unternehmen als Verkäufer von Produkten und klassifiziert die mittelständischen Unternehmen, die versuchen, mit Käufern zu verhandeln und sich selbst weiterzuentwickeln, in drei Typen: Primärlieferanten, branchenübergreifende Verbindungen und Konkurrenten von Großunternehmen, und erörtert die Merkmale und

Herausforderungen jedes Typs sowie die unterschiedlichen Fähigkeiten, die zu ihrer Erhaltung und Entwicklung erforderlich sind. .

Mittelständische Unternehmen vom Typ Primärlieferant, die mit Käufern zu tun haben, die über ihr eigenes Ressourcenniveau hinausgehen, sind auf die Stärkung von Fähigkeiten spezialisiert, die einen spezifischen funktionalen Unterschied ausmachen, und sind ausschließlich Zulieferer von Komponenten auf globaler Ebene. Die Selbstwahrnehmung ist gering, da externe Kräfte und Beziehungsfähigkeiten erforderlich sind und die Informationsquellen einseitig auf den Käufer ausgerichtet sind. Zu den branchenübergreifend vernetzten Unternehmen gehören Unternehmen, die ihre Entwicklungsfähigkeiten von führenden Zulieferern übernommen haben, und Unternehmen, die ursprünglich selbst entwickelte Produkte herstellen. Sie sind sich ihrer eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Funktionen bewusst und verfügen oft über die gleichen oder bessere Ressourcen und Fähigkeiten als ihre Konkurrenten. Mittelständische Unternehmen, die mit großen Unternehmen konkurrieren, sind hoch qualifiziert und verkaufen ihre Produkte an Unternehmen und Privatpersonen. Die Führungskräfte aller mittelständischen Unternehmen waren sich ihrer eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Funktionen bewusst und waren ständig gefordert, diese zu verbessern und die Führungsautonomie innerhalb dieser Grenzen zu gewährleisten. Gleichzeitig ist die Entscheidungsfreiheit des Managements geeignet, das Unternehmen zu gefährden und erfordert einen Rahmen, der nicht aus dem Rahmen fällt. Dies wäre so etwas wie Ziele und Philosophie.

Traditionell wird davon ausgegangen, dass Verkäufer einen Gewinn erzielen können, wenn sie einen spezifischen funktionalen Unterschied zu den Käufern schaffen können, und dass sie, wenn sie über mehr Fähigkeiten als andere Verkäufer verfügen, den Markt und die Gewinne monopolisieren können. In der Praxis ist es jedoch sehr schwierig, den Umfang des Marktes objektiv zu bestimmen, und die Wahrscheinlichkeit, dass ein Geschäft zustande kommt, steigt, wenn der Käufer kompetent genug ist, die Funktion des Verkäufers richtig einzuschätzen. Daher ist es eine subjektive Entscheidung der Geschäftsleitung des Verkäufers, wie groß der Markt ist und mit welchen Käufern er verhandeln will. In Kapitel 8 wurden die Käufer aus der Sicht der Manager mittelständischer Unternehmen (Verkäufer) in vier Kategorien eingeteilt, je nachdem, wie viel nützliche Informationen und Geld sie einbringen können. Anschließend wurde geklärt, dass sie aufgrund der Machtverhältnisse mit den Käufern qualitativ wachsen, indem sie Geld und Informationen über zeitliche, räumliche und dimensionale Unterschiede in Umlauf bringen.

Wir schließen diese Studie mit einer Diskussion über die Managementphilosophie und die Ziele von Unternehmen in Kapitel 9 ab. Als Zweck eines Unternehmens wird im Allgemeinen die "Gewinnmaximierung" angesehen, die neben der Managementphilosophie als wichtiges

Thema der Unternehmensführung positioniert und an den Anfang vieler Forschungsarbeiten gestellt wird. Solange es jedoch funktionale Unterschiede zwischen Verkäufern und Käufern gibt, wird es sie auch weiterhin geben, und Managementprinzipien und -ziele sind das Mittel zu diesem Zweck. Wir waren der Ansicht, dass Managementprinzipien und -ziele in dem Prozess notwendig werden, der zum Verschwinden der funktionalen Unterschiede zwischen Verkäufern, dem fehlgeschlagenen quantitativen Wachstum der Vergangenheit und der Notwendigkeit eines qualitativen Wachstums führt. Im letzten Kapitel wurde auch die Hypothese aufgestellt, dass die Ziele mittelständischer Unternehmen nicht eindeutig festgelegt werden können, da jedes mittelständische Unternehmen seinen eigenen historischen Hintergrund, seine eigenen, im Laufe des Prozesses aufgebauten Fähigkeiten, seine eigenen Managementherausforderungen, seine eigenen Lösungen, sein eigenes Managementdenken und seine eigenen Perspektiven hat. Die Tatsache, dass sich der Zweck der Lösung der einzelnen Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, mit den Veränderungen des Umfelds ändert und dass sich die kurz- und langfristigen Gewichte ändern, wird anhand einer Umfrage unter mittelständischen Unternehmen erläutert.

Nachdem wir eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen beobachtet haben, haben wir den ehrlichen Eindruck, dass es schwierig ist, ein bestimmtes Muster von Wachstumsfaktoren zu finden. Wenn wir davon ausgehen, dass wir verallgemeinern und zusammenfassen können, so ist das die Schlussfolgerung unserer Untersuchung.

Die Schlussfolgerungen dieser Studie lassen sich in vier Hauptpunkten zusammenfassen.

(1) Unterschiede zwischen der bisherigen Mittelstandsforschung und den Wahrnehmungen der Manager

Die von früheren Forschern ermittelten Wachstumsfaktoren mittelständischer Unternehmen unterscheiden sich von den tatsächlichen Einstellungen der Manager mittelständischer Unternehmen. Die Forscher betonten den Unternehmergeist und die Einsicht der Manager, aber in der Interviewerhebung waren sich die Manager ihres eigenen Unternehmergeistes nicht bewusst, sondern hielten Informationsbeschaffung und Richtungsvorgabe für wichtig. Ebenfalls in früheren Studien nicht erwähnt, aber in der Befragung auffallend hoch eingestuft, wurden "Mitarbeiterentwicklung" und "Lebensunterhalt der Mitarbeiter (Arbeitsplatzterhalt)" sowie "Informationsaustausch mit Kunden". Mit anderen Worten, die Manager **sammeln neue Informationen, sowohl durch das Management selbst als auch durch ihre Mitarbeiter, und sind bestrebt, schnell Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die den Bedürfnissen der relativ nahen Zukunft entsprechen, damit sie ihre Gewinne sichern können.** In mittelgroßen Unternehmen müssen die mittleren Führungskräfte bewusst geschult werden, um die

Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und ihnen einen finanziellen Rückhalt und eine emotionale Unterstützung zu bieten, die ihnen Stabilität in ihrem Leben garantiert, was zu Loyalität und Stolz auf das Unternehmen führt.

(2) Das Wesen des qualitativen Wachstums.

Der Grund für den Unterschied zwischen dem, was in der vergangenen Mittelstandsforschung als Wachstumsfaktor angesehen wurde, und den Einstellungen der Manager der bestehenden Unternehmen in unseren Interviews kann nicht auf oberflächliche Faktoren wie den Unterschied zwischen der Zeit des hohen Wirtschaftswachstums in der Vergangenheit und der Zeit des niedrigen Wachstums in der Gegenwart oder die unterschiedliche Forschungsmethodik zurückgeführt werden. In der Zeit des hohen Wirtschaftswachstums bedeutete Unternehmenswachstum quantitatives Wachstum, und wenn Unternehmen nicht in der Lage waren, die quantitativen Anforderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erfüllen, waren sie einem Shake-out ausgesetzt. Dieser Zeitraum war jedoch relativ stabil, was die Bedürfnisse der Käufer, die Produkttechnologie und die Produktionstechnologie anbelangt, und man kann sagen, dass es sich um einen besonderen Zeitraum handelte, in dem das Transaktionsvolumen rasch zunahm. Daher sollte darauf hingewiesen werden, dass qualitatives Wachstum gleichzeitig mit quantitativem Wachstum hätte umgesetzt werden müssen, aber in der Praxis überwogen die Dynamik und die Freude am quantitativen Wachstum wahrscheinlich die Schwierigkeiten des qualitativen Wachstums und wurden unbewusst umgesetzt, während in der Wissenschaft das quantitative Wachstum in den Hintergrund trat und die Bedeutung des qualitativen Wachstums übersehen wurde. **Qualitatives Wachstum ist eine Reihe von Maßnahmen, die auf der Annahme eines sich wandelnden Umfelds beruhen, wobei mit größerer Präzision auf die Herausforderungen bestehender Bedürfnisse reagiert wird, wodurch legitime Vorteile und nützliche Informationen gewonnen werden, die Mitarbeiter glücklich gemacht werden und weiterhin aktiv an den Herausforderungen des nächsten neuen Bedarfs gearbeitet und Lösungen vorgeschlagen werden.** Konkret geht es um die Verbesserung der Funktionalität von Produkten und Dienstleistungen, die Auswahl von Käufern nach Maßgabe des Informations- und Geldgewinns, der sich daraus ergibt, und die Überprüfung von Zielen und Vorgaben durch das Management, wenn sich damit keine Informationen und kein Geld gewinnen lassen.

(3) Klassifizierung der Käufer aus Sicht des Verkäufers.

Die Betriebswirtschaftslehre vertrat im Allgemeinen den Standpunkt, den Wettbewerbsvorteil des marktbeherrschenden Spitzenunternehmens anzustreben. Der Schwerpunkt lag auf der Fähigkeit der Verkäufer, die Bedürfnisse der Käufer zu befriedigen, und die Argumentation basierte auf der Prämisse, dass ein großer Unterschied in der

Fähigkeit die Gewinne steigern und den Markt besetzen würde. Es gibt jedoch viele Verkäufer und Käufer auf dem Markt mit unterschiedlichen Arten und Niveaus von Kompetenz, und es ist nicht so, dass nur die Spitzenunternehmen (Verkäufer) alle Käufer besetzen und die übrigen Verkäufer ausgeschaltet werden. Vielmehr entstehen durch übermäßige Kompetenzunterschiede Kosten. **Verkäufer haben das Bedürfnis, mit Gewinn und Informationen zu wachsen, langfristige Geschäfte mit Käufern zu stabilisieren und sich als Unternehmen zu erhalten.** Der Verkäufer wählt einen Käufer, der das Geld, die nützlichen Informationen und das Vertrauen mitbringt, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Die mittelständischen Unternehmen des Verkäufers wurden anhand ihres Entwicklungsweges in den Typus des Hauptlieferanten, den Typus des branchenübergreifenden Anschlusses und den Typus des Konkurrenten des Großunternehmens eingeteilt, und die Käufer wurden nach dem Grad der Bereitstellung von Geld und nützlichen Informationen in die Gruppe A, den Champion-Typus, die Gruppe B, den Typus des freundlichen Wettbewerbs, die Gruppe C, den Typus der leidenschaftlichen Unterstützung, die Gruppe D und den Typus des geringen Engagements eingeteilt, wobei davon ausgegangen wurde, dass sie von der Seite des Verkäufers aus betrachtet werden. Der Champion-Typ stellt den Verkäufern technische Informationen zur Verfügung und gibt große Bestellungen auf, obwohl der Stückpreis niedrig ist. Der Typus des freundlichen Konkurrenten erteilt strikte Funktionsaufträge und zahlt einen angemessenen Preis, wenn diese erfüllt werden können. Enthusiastische Anhänger kaufen, ohne zu anspruchsvoll zu sein. Low-involvement-Typen interessieren sich nicht für das Produkt und haben eine geringe Zahlungsbereitschaft, aber die potenzielle Stückzahl ist groß. Die Klassifizierung von Verkäufern und Käufern hat also eine neue Perspektive eröffnet. Es ist davon auszugehen, dass sowohl Verkäufer als auch Käufer weiterhin gute Handelspartner auswählen, die zu ihnen passen.

(4) Tatbestand und Verteidigung.

Wenn der Verkäufer S Manufacturing in der Position eines Käufers ist, der Rohstoffe, Komponenten und Produktionsanlagen kauft, ist es wichtig, Informationen und Geld zu schützen, ohne die geistige Arbeit als Käufer aufzugeben. Es ist wichtig, sich nicht auf das Wort des Verkäufers zu verlassen, sondern sich Kenntnisse über die Rohstoffe, Komponenten und Anlagen zu verschaffen, um nicht zu dem Preis zu kaufen, der ihm genannt wird. Ausgangspunkt für qualitatives Wachstum ist die Haltung eines freundlichen Wettbewerbers mit klaren Kriterien für die interne und externe Produktion auf der Grundlage der eigenen Werte. Diejenigen, die dies konsequent umsetzen, sind eine sehr kleine Minderheit, die im Verborgenen agiert und daher nicht viel Aufmerksamkeit auf sich zieht. Es wird auch darauf hingewiesen, dass übermäßige Selbstfinanzierung und mangelndes Geschick das

Entwicklungstempo verringern, aber das sind nur Entschuldigungen für diejenigen, die nicht ernsthaft versuchen, ihre virtuellen Funktionen zu verbessern. Dies ist die Beziehung zwischen dem Widerspruch (Angriff) und dem Schild (Verteidigung). Es handelt sich nicht um einen "Widerspruch", weil der Widerspruch und der Schutzschild innerhalb der Produktionsstätte des Verkäufers nicht gleichzeitig bekämpft werden. Es ist wichtig, gute Kunden auszuwählen, die Geld und nützliche Informationen liefern, und gleichzeitig darauf zu achten, dass man nicht zu einem guten Kunden wird, der nur einseitig Geld und Informationen liefert.

10-2 Verbleibende Forschungsfragen

Es gibt noch eine Reihe von Forschungsfragen, mit denen sich die mittelständischen Unternehmen auseinandersetzen müssen. Wir führen einige von ihnen auf und werfen einen Blick in die Zukunft.

(1) Änderungen bei den Annahmen zu Transaktionen und Entscheidungen

Wir haben jede Transaktion und die mit ihr verbundenen Entscheidungen als unabhängig und doch zusammenhängend betrachtet. In der Praxis handelt es sich bei den Transaktionen häufig um aufeinanderfolgende Transaktionen mit demselben Käufer, und eine Reihe von Transaktionen kann die nächsten und nachfolgenden Transaktionen zwischen den beteiligten Parteien beeinflussen und die Bedingungen für den Abschluss einer bestimmten Transaktion, die komplex ist und viele Faktoren umfasst, verändern. Ebenso haben in einigen Fällen wichtige Entscheidungen, die unter bestimmten Annahmen getroffen wurden, neue Möglichkeiten und Probleme geschaffen, die nicht empirisch und nicht vorhersehbar waren und zusätzliche organisatorische, finanzielle und andere Entscheidungen erforderten. Veränderungen externer Faktoren wie Naturkatastrophen, Kriege, technologische Innovationen, die Weltwirtschaft, die Gesetzgebung und die Einstellung der Menschen, ihr Ausmaß, ihre Richtung und ihre Geschwindigkeit wirken sich ebenfalls auf die Annahmen aus und zwingen das Management, seine Ziele und Einstellungen zu überprüfen. Die zeitlichen und qualitativen Veränderungen der verschiedenen Faktoren haben erhebliche Auswirkungen auf die nächste Entscheidung, was dazu führt, dass im Unternehmen gleichzeitig Projekte und Mechanismen existieren, die nicht unbedingt kohärent oder konsistent sind, auch wenn das Unternehmen glaubt, seine Entscheidungen kontinuierlich zu treffen. Obwohl jede Transaktion und jede Entscheidung eine ernste Angelegenheit ist, möchten wir sie in Zukunft als ein langfristiges Kontinuum betrachten und die organische und dreidimensionale Beziehung zwischen den einzelnen Elementen, insbesondere den Zielen des Managements, klären.

(2) Mangel an Humanressourcen und zweitbeste Lösungen

Große Unternehmen sind die ersten, die von der öffentlichen Kontrolle, z. B. bei Wachstum oder Skandalen, sowie von Gesetzen und Vorschriften betroffen sind. Mittelständische Unternehmen verstecken sich wie zweite Söhne und zweite Töchter hinter ihren ältesten Söhnen und Töchtern (Großunternehmen), beobachten und lernen von deren Verhalten und sind geschickt darin, knappe Ressourcen zu nutzen und bewährte Verfahren nur mit einem Minimum an Versuch und Irrtum in Bereichen umzusetzen, in denen sie nicht gut sind. Dies ist ein kritisches Thema, das bei der Untersuchung mittelständischer Unternehmen nicht vermieden werden kann, aber wir waren nicht in der Lage, eine ausreichende Grundlage zu schaffen, um in dieser Studie darauf einzugehen und es zu diskutieren.

(3) Ein Management, das sich der Sprache bedient.

Viele Manager betonten, dass der effektivste Weg, ihre Ideen verständlich zu machen und alle Mitarbeiter zu motivieren, die Verwendung von Worten sei. Der Versuch, Unfälle durch das Anbringen von Abkürzungen und Phrasen in den Fabriken zu vermeiden, ist überall zu sehen, aber die Arbeiter, die jeden Morgen daran vorbeigehen, schenken ihnen keine Beachtung. Der Präsident eines mittelständischen Unternehmens sagte, dass er versucht, negative oder verbotene Wörter so weit wie möglich zu vermeiden. Anstatt dass zum Beispiel ein Verkäufer zu einem Kunden sagt: "Ich kann den Liefertermin nur erfahren, wenn ich die Fabrik frage", würde er sagen: "Fragen Sie die Fabrik und Sie werden den Liefertermin erfahren". Das sagte er. Als Reaktion darauf wurden in diesem Buch auch unnötige doppelte Verneinungen und normative Aussagen geändert. Der Sprachgebrauch wird als effektiv angesehen und wird Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.

(4) Grenzen der Befragungsmethode.

Die einmaligen Interviews mit den Managern waren wie die Steigung eines Kontaktpunktes, den man durch die Differenzierung von Entscheidungen und Handlungen zu einem einzigen Zeitpunkt auf einer Kurve erhält, auf der aufeinanderfolgende Entscheidungen und Handlungen aufgetragen sind, die man später im Rückblick als Strategien bezeichnen könnte. Die Ergebnisse waren sehr aufschlussreich und zeigten, dass die Manager begrenzte Ressourcen nutzen und ihre Aufgaben nach und nach verlagern, um den nächsten Nutzen und die nächste Information zu erhalten. Andererseits war es nicht möglich, in einer einzigen Untersuchung im Detail nachzuvollziehen, wie der historische Kontext, technologische Übergänge und Kontingenzen das Wachstum und den Niedergang mittelständischer Unternehmen beeinflusst haben. Die Beiträge des Managements könnten überschätzt und schädliche Auswirkungen unterschätzt werden. Eine tiefer gehende Unternehmensforschung würde erfordern, dass man sich einige wenige Unternehmen vornimmt und eine historische Untersuchung auf der Grundlage von Primärquellen wie Firmenzeitschriften, Firmengeschichten und tatsächlichen Produktänderungen durchführt, sowie an

Managementsitzungen teilnimmt, um die Wirksamkeit von Managemententscheidungen und -maßnahmen für eine ungewisse Zukunft im Laufe der Zeit und im Detail zu beobachten und zu bestätigen.

Schlussfolgerung.

Vor mehr als 20 Jahren habe ich mit der Erforschung mittelständischer Unternehmen begonnen. Anfangs habe ich mich mit großem Enthusiasmus auf den Weg gemacht, weil ich eine Gruppe von Unternehmen untersuchen wollte, die weder groß noch klein ist. Im Laufe der Zeit wurde mir jedoch klar, dass es sich um ein enormes Gebiet handelt. Wie in der Praxis, wo die mittelständischen Unternehmen zwischen den Großunternehmen und den kleinen und mittleren Unternehmen angesiedelt sind, so ist auch in der Forschung die Mittelstandsforschung ungewollt zwischen der Mittelstandsforschung und der allgemeinen Managementlehre angesiedelt, und ihre akademische Daseinsberechtigung wurde stets stark in Frage gestellt. Es ist nicht zu leugnen, dass sie ohne Fundament in einem Meer von Bäumen ohne Forschungsgefährten, Konkurrenten oder Gegner und ohne klare Richtung umhergeirrt ist. Natürlich ist er immer noch auf der Pirsch, unfähig, dem Meer der Bäume zu entkommen.

Das Buch zeichnet sich durch eine erneute Fokussierung auf den vor 60 Jahren vernachlässigten Mittelstand, eine detaillierte Beschreibung der aktuellen Management-Situation und die Konstruktion von systematischen Hypothesen aus einer neuen Perspektive aus. Bisher hat sich die Betriebswirtschaftslehre darauf konzentriert, die Mechanismen zu erhellen, mit denen die Verkäufer mit ihren Fähigkeiten auf die Bedürfnisse der Käufer reagieren. Die Logik großer Unternehmen lautet: Je fähiger der Verkäufer ist, desto besser. Auf der anderen Seite gelten kleine und mittlere Unternehmen aufgrund niedriger Löhne und geringer Entscheidungsspielräume als stark. Wenn das alles wäre, gäbe es keine mittelständischen Unternehmen, aber die Realität ist, dass es viele mittelständische Unternehmen gibt. Der einzige Weg, um herauszufinden, was wir nicht wissen, ist, die Betroffenen zu fragen, und so haben wir eine Umfrage unter den mittelständischen Unternehmen gestartet, indem wir ihre Präsidenten befragt haben.

Das erste, was bei der Untersuchung festgestellt wurde, war, dass Verkäufer Bedürfnisse und Käufer Fähigkeiten haben, hohe und niedrige. Dabei wählen sowohl Verkäufer als auch Käufer ihre Partner so aus, dass ihr Nutzen maximiert und ihre Kosten minimiert werden. Die Verkäufer wurden nach ihrem Entwicklungspfad kategorisiert und analysiert, während die Käufer aus der Perspektive der Geschäftsführung des Verkäufers kategorisiert und analysiert wurden. Die wichtigste Erkenntnis war, dass aus einer langfristigen Perspektive Umweltveränderungen in der Unternehmensführung natürlich sind und dass es wichtig ist, nicht nur auf die Fähigkeiten eines einzelnen Zeitpunkts zu reagieren, sondern auch auf noch nie dagewesene Veränderungen, d. h. wenn einige der in der Vergangenheit angesammelten Ressourcen und Fähigkeiten wertlos werden. Daher ist ein Gleichgewicht zwischen quantitativem und qualitativem Wachstum wichtig, und das bedeutet auch, dass Manager sich des qualitativen Wachstums bewusst sein und kontinuierlich daran arbeiten müssen.

²¹⁴Ich bin verblüfft, wie wenig ich nach 20 Jahren Wanderschaft gefunden habe, aber die Worte von Fukuzawa Yukichi ermutigen mich: "Fürchte dich als Gelehrter nicht vor dem Geschrei der öffentlichen Meinung, und scheue dich nicht, gegen ketzerische Theorien aufzutreten. Wenn dieses Buch der akademischen Gemeinschaft, der Industrie und der Politik in irgendeiner Weise als Ausgangspunkt dienen kann, dann nicht nur durch meine eigenen Bemühungen.

In erster Linie bin ich dem verstorbenen emeritierten Professor Hirokuni Tokawa von der Keio-Universität zu Dank verpflichtet. Von den Grundstudienseminaren bis zu den Postgraduiertenstudien und bis heute habe ich eine breite Palette von Anleitungen erhalten, die von der Lektüre von Büchern bis zum Ablauf und den Einzelheiten von Fragebogenerhebungen reichten, aber auch von seiner Persönlichkeit. Er war nicht nur streng in Bezug auf seine Theorien, sondern stammte auch aus einer Familie von Managern, so dass er sich in der Geschäftspraxis auskannte und realistische Antworten und Umgangsformen kannte. Mit einem so tiefen Wissen über Theorie und Praxis stellte er sich und den Mitgliedern seiner Forschungsprojekte immer wieder die Frage, was ein Unternehmen ist. Das Kapitel 5 dieses Buches entstand dank der Gelegenheit, an dem Forschungsprojekt teilzunehmen, das mir angeboten wurde. Als ich ihn fragte, ob er Interesse daran hätte, über mittelständische Unternehmen zu forschen, sagte er schmunzelnd: "Das ist harte Arbeit", und ich weiß jetzt genau, was er damit meinte.

Die meisten Ideen für diese Veröffentlichung wurden bei Diskussionen in der Tokawa-Forschungsgruppe entwickelt. Wir möchten den Mitgliedern der Gruppe danken: Dr. Mikiki Aoki, Daito Bunka Universität; Dr. Kazuo Kobe, Keio Universität; Dr. Kenya Endo, Seijo Universität; Dr. Sugio Bamba, Senshu Universität; Dr. Hideo Yamazaki, Musashi Universität; Dr. Toshiyuki Yamada, Daito Bunka Universität; Dr. Hyeonso Zhou, Nihon Universität; Dr. Yoshikazu Sakamoto, Nihon Universität; Dr. Hiromichi Yokoo, Chiba Universität; Dr. Ichiro Ozawa, Senshu Universität; Dr. Mitsuhiro Tsunoda, Takushoku Universität Ich möchte Dr. Hiroko Nagano von der Rissho-Universität danken. Insbesondere möchte ich Professor Aoki für seine ständige positive und herzliche Ermutigung danken. Dr. Yamazaki und ich waren im selben Jahrgang und haben seit unserer Studienzeit eine freundschaftliche Rivalität, und er hat mir in verschiedenen Bereichen wertvolle Unterstützung und Anregungen gegeben.

Wir haben auch sehr von der Unterstützung unserer Vorgesetzten, Kollegen, Verwaltungsmitarbeiter und Studenten an der Fakultät für Recht, Politik und Wirtschaft der

²¹⁴ Fukuzawa, Yukichi (1875), *Bunmei ron-no yakui* [Umriss der Zivilisation]. Das Zitat stammt aus Fukuzawa Yukichi (1995), *Bunmei Ron no Kaikai* [Umriss der Zivilisation], Iwanami Bunko, S.22 *Der untere Teil des "yoshi" shi in der Version von 1875 ist lang und erdig.

Universität Chiba profitiert. Der emeritierte Professor Hideto Nakahara hat unser Forschungsumfeld nicht nur in Bezug auf Personalfragen wie Einstellung und Beförderung geschützt, sondern auch als Bollwerk gegen die verschiedenen Probleme, die aus unterschiedlichen Richtungen kamen, gewirkt. Professor Eisaku Sato vom Fachbereich Marketing hat als Pionier auf diesem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre in Forschung, Lehre und Verwaltung stets vorausschauend gehandelt, das Gleichgewicht seines Umfelds sorgfältig bedacht und den Weg für künftige Generationen geebnet. Dr. Koji Aoyama (statistische Mathematik), Dr. Hiroyuki Minagawa (Arbeitsrecht) und Dr. Jiro Mizushima (europäische politische Geschichte) waren unersetzliche Kollegen, die immer bereit waren, sich auf jede Art von akademischer Diskussion mit mir einzulassen, und in der Verwaltung waren sie fast wie Mitstreiter. Assistenzprofessorin Hiroko Adachi, Herr Hiroiki Miyazaki (Präsident der Dojinkai-Stiftung) und Frau Tsuneko Suzuki leisteten seit Beginn der Tätigkeit des Autors an der Universität Chiba tatkräftige Unterstützung in der Verwaltung und im Sekretariat. Ich lernte viel durch die beiläufigen Fragen von Studenten, die Seminare und Vorlesungen besuchten, sowie von Ehemaligen.

Ich möchte mich bei allen bedanken, die den für diese Veröffentlichung verwendeten Fragebogen beantwortet haben, sowie bei den rund 240 Managern, die sich freundlicherweise zu einem Interview bereit erklärt haben, und bei allen, die an dem Koordinierungsprozess beteiligt waren. Ich denke immer daran, dass der grimmige Gesichtsausdruck der Manager, die mich während der Interviews angelächelt haben, ihr wahres Gesicht ist, wenn sie sich von mir verabschieden und auf dem Absatz kehrt machen. Der analytische Rahmen dieser Veröffentlichung wäre ohne ihre Mitarbeit nicht möglich gewesen. Vor allem meine Begegnung mit Kozo Tsunekawa, dem Vorsitzenden von Sango Co. Ich hatte ihn versehentlich um Nachforschungen gebeten, ohne zu wissen, dass er ein Absolvent des Seminars meines Vaters Shimizu Ryuun war, und Herr Tsunekawa erkannte, dass meine Handschrift der seines Vaters ähnlich war. Ich wurde auch gebeten, der erste externe Direktor der Sango Corporation zu werden, was mir fünf Jahre Erfahrung in heißen Diskussionen und Entscheidungsfindungen mit dem Managementteam verschaffte, das die Verantwortung für die Umsetzung trug. Ltd. und Präsident Hideo Mishima waren ebenfalls Juniormitglieder des Jukawa-Seminars, und ich bat sie um eine Umfrage, ohne es zu wissen. Myunghwa Ind. Co., Ltd. und Präsident Moon Sung Jun (Vorsitzender der Hyundai-Kia Automotive Suppliers Association) sind seit ihrer Studienzeit befreundet und haben sich immer über die wichtigsten Trends in der Automobilindustrie ausgetauscht. Wir haben uns immer über die wichtigsten Trends in der Automobilindustrie ausgetauscht. Vor allem wäre eine kalte vergleichende Analyse der untergehenden Unternehmen und der überlebenden Unternehmen nicht möglich gewesen ohne die Manager, die nach der Umfrage ihre Führungsrechte verloren

haben, ohne ihre schmerzlichen Gefühle zu offenbaren. Auch wenn wir sie nie wieder sehen werden, möchten wir ihnen an dieser Stelle mit größtem Respekt danken.

Der Einband und die Illustrationen des Buches wurden von der Illustratorin Goko Takanashi gestaltet. Sie war die erste Leserin des Buches, die sich von den Motiven inspirieren ließ und uns ihre ehrliche Meinung sagte. Das Interview wurde von Herrn Ichiro Yamamoto, Präsident und repräsentativer Direktor von Iwaki Tech Co. Wir danken ihm für seine zuvorkommende und freundliche Antwort in einer Zeit, in der er sehr beschäftigt war.

Für eventuelle Fehler in dieser Publikation, die trotz vielfältiger Hinweise und Hilfestellungen entstanden sind, trage ich die volle Verantwortung. Als Reaktion auf die Kritik und die Anregungen der Leserinnen und Leser werde ich den Mittelstand in Zukunft aus noch vielfältigeren Blickwinkeln beleuchten.

Abschließend möchte ich Herrn Norio Yamamoto, dem Präsidenten der Chuokeizai-sha Holdings Inc., dafür danken, dass er der Veröffentlichung dieses Buches zugestimmt hat, und Herrn Nobuyuki Nohmi von der Akademischen Buchredaktion des Unternehmens dafür, dass er die mühsame Arbeit des Korrekturlesens und Indexierens in sehr kurzer Zeit erledigt hat. Ich möchte auch meiner Frau Kinuko, meinem Sohn Yu und meiner Tochter Rikako danken, die mich immer positiv unterstützen.

November 2023 in Yayoicho, Chiba City.

Kaoru Shimizu

Biographie des Autors.

Kaoru Shimizu [Shimizu Kaoru].

1969 Geboren in Hakusan, Bunkyo-ku, Tokio

1988 Abschluss der Komaba Toho High School

1992 Abschluss an der Fakultät für Handel der Keio-Universität

1998 Exmatrikulation mit Promotionspunkten an der Graduate School of Commerce, Keio University

2000 Hauptamtlicher Dozent, Fakultät für Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Universität Chiba

2013 Professor, Fakultät für Recht, Politik und Wirtschaft, Universität Chiba

2017 Professor, Graduate School of Social Sciences, Universität Chiba, bis heute

2023 PhD (Handel) (Keio Universität)