

STEPHAN SCHRADER

Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg

*Die Einheit der
Gesellschaftswissenschaften*

89

Mohr Siebeck

Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften

Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Band 89

Begründet von

ERIK BOETTCHER

Unter der Mitwirkung von

HANS ALBERT · GERD FLEISCHMANN · DIETER FREY · CHRISTIAN KIRCHNER
ARNOLD PICOT · VIKTOR VANBERG · CHRISTIAN WATRIN · EBERHARD WITTE

herausgegeben von

KARL HOMANN

Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg

von

Stephan Schrader



J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schrader, Stephan:

Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg /

von Stephan Schrader. – Tübingen : Mohr, 1995

(Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften ; Bd. 89)

ISBN 3-16-146441-9 / eISBN 978-3-16-163041-5 unveränderte eBook-Ausgabe 2024

NE: GT

© 1995 J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde belichtet aus der Linotype-Garamond von Computersatz Staiger in Pfäffingen und gedruckt von der Druckerei Gulde in Tübingen auf alterungsbeständigem Werkdruckpapier der Papierfabrik Weissenstein in Pforzheim. Den Einband besorgte die Großbuchbinderei Heinr. Koch in Tübingen nach einem Entwurf von Alfred Krugmann in Stuttgart.

ISSN 0424-6985

Vorwort

Spitzenführungskräfte ziehen die öffentliche Aufmerksamkeit und Phantasie auf sich. Das Bild des fast schon allmächtigen Unternehmensführers, der die Geschicke seiner Gesellschaft bestimmt, ist weit verbreitet. Häufig scheinen die Spitzenführungskraft und ihr Unternehmen eine untrennbare Einheit zu bilden. Die Spitzenführungskraft ist das Unternehmen. Beispiele aus der Vergangenheit sind Hermann Josef Abs von der Deutschen Bank, Alfred P. Sloan von General Motors und Henry Watson von IBM.

Spitzenführungskräfte können aber auch Mitleid hervorrufen. Eingeengt durch Sachzwänge, abhängig von einer großen Maschinerie von Mitarbeitern, getrennt vom wirklichen betrieblichen Geschehen erscheinen sie plötzlich nicht mehr als die unabhängigen Gestalter, sondern nur noch als fast schon bedauernswerte Galionsfiguren. In der Betriebswirtschaftstheorie werden sie sogar zu einem »den reinen Vollzug der Theorie störenden (...) ›psycho-physischen Subjekt« degradiert.

Welches Bild der Spitzenführungskraft ist zutreffend? Diese Frage steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Es wird untersucht, ob ein systematischer Zusammenhang zwischen Merkmalen der Spitzenführungskraft, der Unternehmensstrategie und dem Unternehmenserfolg besteht. Die Einflußmöglichkeit von Spitzenführungskräften werden bestimmt und anschließend empirisch überprüft. Die empirische Analyse der größten 1.000 US-amerikanischen Unternehmen und deren Chief Executive Officers ergibt, daß Spitzenführungskräfte mehr als bloße Galionsfiguren sind und ihre Unternehmen entscheidend prägen – leider jedoch nicht immer mit dem von einem Wirtschaftswissenschaftler gewünschten Erfolg.

Zur vorliegenden Untersuchung haben mehrere Personen und Institutionen wesentlich beigetragen. Ihnen sei an dieser Stelle gedankt. Besonders hervorheben möchte ich meine akademischen Lehrer, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt und Prof. Dr. Dres. h.c. Eherhard Witte. Die Idee zu der vorliegenden Untersuchung wurde in einem Gespräch mit Prof. Dr. Witte geboren, deren Durchführung ohne die intensive fachliche und organisatorische Unterstützung von Prof. Dr. Hauschildt kaum möglich gewesen wäre. Unter seiner Betreuung wurde diese Arbeit an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel als Habilitationsschrift eingereicht.

Weiterhin gilt mein Dank dem von Prof. Dr. Brockhoff und Prof. Dr. Hauschildt geleiteten Institut für betriebswirtschaftliche Innovationsforschung der Christian-Albrechts-Universität, das mich ein halbes Jahr lang als Gastwissenschaftler aufnahm und mir den Freiraum für das Anfertigen der Arbeit bot. Die Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology förderte die Arbeit finanziell. Prof. Dr. Oskar Grün ermöglichte, wesentliche Bausteine der Arbeit mit Mitgliedern der Österreichischen Vereinigung der Organisatoren in Wirtschaft und Verwaltung zu diskutieren. Business Week ist für die Zurverfügungstellung ihrer CEO-Datenbank und SPSS für die Bereitstellung von Software zu danken. David Rabkin, Ph.D., leitete kompetent die Erstellung und Zusammenführung der unterschiedlichen Datenbanken. Dietmar Harhoff, Ph.D., gab wesentliche Ratschläge für die Datenanalyse. Dr. Alexander von Boehmer bot hilfreiche fachliche und moralische Unterstützung. Ihnen allen sei dafür gedankt.

Besonderer Dank gilt meinem Mitarbeiter Dipl. Kfm. Christian Lühje, der mich unermüdlich in äußerst kompetenter Weise in allen Phasen der Arbeit unterstützte, und meinem Freund, Dr. Henrik Sattler, der immer mit Rat und Tat helfend zur Seite stand und dabei sogar noch behauptete, es würde ihm Spaß bereiten.

Ohne familiäre Unterstützung hätte die Arbeit nicht in der vorliegenden Form angefertigt werden können. Meine Eltern, Dres. Renate und Hans Karl Schrader, haben meiner Familie Platz in ihrem Haus für den Gastaufenthalt in Kiel geboten und mehrere Versionen des Manuskripts kritisch durchgearbeitet. Meine Frau, Martina Willer-Schrader, hat in jeder Phase mitgearbeitet und mir immer wieder den Rücken freigehalten. Die ungetrübte Lebensfreude, brodelnde Energie und schier unbegrenzte Entdeckungslust unserer Söhne, Max-Philipp und Karl-Alexander, hat unaufhörlich stimuliert und für den notwendigen Ausgleich gesorgt.

München, im August 1995

Stephan Schrader

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
---------------	---

Einleitung

1. Die Persönlichkeit der Spitzenführungskraft: Ausgeklammert von der betriebswirtschaftlichen Theorie und doch in der Praxis bedeutend	1
2. Gang der Untersuchung	8

Teil I:

Spitzenführungskräfte und Unternehmensstrategie: Theoretische Perspektiven und Ergebnisse empirischer Forschung

3. Unternehmensstrategie: Eine Begriffsbestimmung	13
3.1 Objekt der Unternehmensstrategie	15
3.2 Manifestation von Unternehmensstrategien: Erkenntnis- und Denkmuster versus Handlungsmuster	19
3.3 Entstehung von Unternehmensstrategien: Bewußt geplante versus emergierende Strategien	23
4. Das Bild der Spitzenführungskraft in der Strategieforschung	26
4.1 Das Bild der Spitzenführungskraft in deterministischen Strategiemodellen	28
4.1.1 Das Modell der extern bestimmten Unternehmung: Die angepaßte Spitzenführungskraft	29
4.1.2 Das normativ-rationale Modell: Die Spitzenführungskraft als seelenloser Analysator und Entscheider	32
4.2 Das Bild der Spitzenführungskraft in voluntaristischen Strategiemodellen	34

4.2.1	Das voluntaristisch-rationale Modell: Die Spitzenführungskraft als zielsetzender Analysator und Entscheider	35
4.2.2	Das Modell der geführten Unternehmung: Die komplexe, die Unternehmung prägende Spitzenführungskraft .	36
5.	Die Funktionen der Spitzenführungskraft bei der Gestaltung der Unternehmensstrategie: Theoretische Perspektiven	40
5.1	Das entscheidungsorientierte Partialmodell: Strategiegestaltung als Auswahlproblem	46
5.1.1	Ausgangspunkt: Das Modell der rationalen Entscheidung	48
5.1.2	Erweiterung: Begrenzung des Entscheidungsverhaltens	49
5.1.2.1	Mentale Modelle	53
5.1.2.2	Informationsverhalten	59
5.1.2.3	Ziele	61
5.2	Strukturorientierte Partialmodelle	65
5.2.1	Gestaltung von Organisationsstrukturen	66
5.2.1.1	Organisationsstruktur als Konsequenz und als Vorläufer der Unternehmensstrategie	68
5.2.1.2	Spitzenführungskraft und Organisationsstruktur	72
5.2.2	Gestaltung von Anreizsystemen: Festlegung von Prinzipal-Agenten-Beziehungen	78
5.3	Das kognitive Partialmodell: Gestaltung von Erkenntnis- und Denkmustern	85
5.4	Das symbolistische Partialmodell: Gestaltung von Mythen und Riten	92
5.5	Das politische Partialmodell: Gestaltung von Machtbeziehungen und Einflußsystemen	101
5.6	Exkurs: Prägung der Spitzenführungskraft durch das Unternehmen	111
5.7	Zusammenfassung	113
6.	Charakteristika der Spitzenführungskraft und Unternehmensstrategie	117
6.1	Persönliche Merkmale	120
6.1.1	Demographische Merkmale	126
6.1.2	Kognitive Eigenschaften	131
6.2	Motive und Bedürfnisse	136
6.3	Prägende Ereignisse	139
6.4	Individueller Kontext	141
6.5	Exkurs: Befunde zu Charakteristika von Top-Management-Teams und Unternehmensstrategie	147
6.6	Zusammenfassung der Befunde	149
7.	Charakteristika der Spitzenführungskraft und Unternehmenserfolg . .	152

7.1 Persönliche Merkmale	161
7.2 Prägende Ereignisse	165
7.3 Motive und Bedürfnisse	166
7.4 Individueller Kontext	167
7.5 Zusammenfassung	171
8. Der Wechsel der Spitzenführungskraft	174
8.1 Determinanten des Wechsels	177
8.1.1 Unternehmenserfolg	185
8.1.2 Notwendigkeit zur Änderung strategischer Verhaltensmuster	187
8.1.3 Ausmaß der externen Einflußnahme	189
8.1.4 Persönliche Merkmale und prägende Erfahrungen	193
8.1.5 Zusammenfassung	194
8.2. Folgen des Wechsels	194
8.2.1 Wechsel der Spitzenführungskraft und Unternehmens- strategie	196
8.2.2 Erfolgswirkungen eines Wechsels der Spitzenführungskraft	200
9. Zusammenfassung	207

Teil II:

Spitzenführungskräfte und Unternehmensstrategie am Beispiel des Chief Executive Officers US-amerikanischer Unternehmen

10. Hypothesen zur Beziehung zwischen demographischen Merkmalen und Unternehmensstrategie	212
10.1 Hypothesen zum Einfluß demographischer Merkmalen auf die inhaltliche Ausrichtung der Unternehmensstrategie ...	212
10.2 Hypothese zur Erfolgswirkung des Fits zwischen Person und Strategie	219
11. Das Untersuchungsobjekt: Der Chief Executive Officer	224
12. Stichprobe und Datenmaterial	234
12.1 Daten zur Person des CEO	235
12.2 Daten zum Unternehmen	238
13. Befunde	242
13.1 Demographische Merkmale der CEOs US-amerikanischer Unternehmen: Ein Überblick	242
13.2 Befunde zur Investitionsstrategie	246

13.2.1	Technisch orientierte CEOs fördern betriebliche Forschung und Entwicklung	247
13.2.2	Marktorientierte CEOs fördern die Absatzfunktion	251
13.2.3	Ältere CEOs investieren weniger	254
13.2.4	Zusammenfassung	257
13.3.	Befunde zur Fit-Hypothese	260
13.3.1	Identifikation von Strategietypen	260
13.3.2	Demographische Merkmale der Spitzenführungskräfte und Unternehmensstrategie korrelieren miteinander	263
13.3.3	Ein Fit zwischen Spitzenführungskraft und Unternehmensstrategie ist erfolgswirksam	268
	Schlußbetrachtung	289
	Literaturverzeichnis	293
	Anhang	327
	Übersicht 1: Empirische Studien zur Beziehung zwischen Charakteristika der Spitzenführungskraft und der Unternehmensstrategie	328
	Übersicht 2: Empirische Studien zur Beziehung zwischen Charakteristika der Spitzenführungskraft und dem Unternehmenserfolg	344
	Übersicht 3: Empirische Studien zu Gründen des Wechsels von Spitzenführungskräften	361
	Übersicht 4: Empirische Studien zu Folgen des Wechsels von Spitzenführungskräften	383
	Sachregister	393

Abbildungsverzeichnis

1-1:	Alter der Chief Executive Officers US-amerikanischer Unternehmen in ausgewählten Branchen.....	7
1-2:	Ausbildung der Chief Executive Officers US-amerikanischer Unternehmen in ausgewählten Branchen.....	7
3-1:	Das 4-Ebenen-3-Zonen-Modell nach Mueller	17
3-2:	Gegenseitige Teilbedingtheit von Handlungsmuster und Erkenntnis- und Denkmuster	22
3-3:	Realisierte Handlungsmuster als Ergebnis bewußt geplanter und emergierender Strategien	25
4-1:	Paradigmen der Strategieforschung.....	27
5-1:	Systematisierung von Ansätze zum Verständnis der Strategiebildung in Organisationen	44
5-2:	Wege zur Gestaltung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft	45
5-3:	Einfluß der Spitzenführungskraft auf das strategische Verhalten des Unternehmens im Modell der rationalen Entscheidung	49
5-4:	Bausteine für einen erweiterten entscheidungsorientierten Ansatz	53
5-5:	Einflüsse auf die mentalen Modelle von Spitzenführungskräften .	59
5-6:	Entscheidungsorientiertes Partialmodell zur Prägung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft	64
5-7:	Organisationsstruktur als Konsequenz und als Vorläufer der Unternehmensstrategie	71
5-8:	Strukturorientiertes Partialmodell zur Prägung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft: 1. Organisationsstruktur	77
5-9:	Die Spitzenführungskraft als Agent und als Prinzipal	79
5-10:	Einfluß personengebundener Merkmale im Prinzipal-Agenten-Ansatz	83
5-11:	Strukturorientiertes Partialmodell zur Prägung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft: 2. Anreizsysteme	85

5-12:	Kognitives Partialmodell zur Prägung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft	93
5-13:	Symbolistisches Partialmodell zur Prägung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft	100
5-14:	Politisches Partialmodell zur Prägung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft	110
5-15:	Gesamtmodell zur Prägung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft	115
6-1:	Systematisierung der untersuchten Theoriemodule	119
6-2:	Befunde zum Zusammenhang zwischen persönlichen Merkmalen von Spitzenführungskräften und der Unternehmensstrategie	121
6-3:	Befunde zum Zusammenhang zwischen Motiven der Spitzenführungskraft und der Unternehmensstrategie	137
6-4:	Theoriemodule zur Prägung der Unternehmensstrategie durch die Spitzenführungskraft, basierend auf empirischen Befunden . .	151
7-1:	Beeinflussung des Unternehmenserfolges durch die Spitzenführungskraft	153
7-2:	Befunde empirischer Studien über Spitzenführungskräfte und Unternehmenserfolg	156
7-3:	Vermuteter Zusammenhang zwischen der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und dem Unternehmenswachstum	163
7-4:	Der Brancheneinfluß auf die Verbindung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Unternehmenserfolg	168
7-5:	Theoriemodule zur Prägung des Unternehmenserfolges durch die Spitzenführungskraft, basierend auf empirischen Befunden	173
8-1:	Arten des Wechsels von Spitzenführungskräften	175
8-2:	Befunde zu Determinanten des Wechsels von Spitzenführungskräften	178
8-3:	Notwendigkeit zur Änderung strategischer Verhaltensmuster – Anlaß zum Wechsel der Spitzenführungskraft	189
8-4:	Theoriemodule zu Determinanten des Wechsels von Spitzenführungskräften, basierend auf empirischen Befunden	195
8-5:	Zusammenhang zwischen dem »Eingebunden-Sein« der Spitzenführungskraft in das Unternehmen und deren Fähigkeit zur Konzeptualisierung und Implementierung neuer Strategien .	199
8-6:	Befunde zur Beeinflussung der Unternehmensstrategie durch den Wechsel einer Spitzenführungskraft	200
8-7:	Befunde zur Erfolgswirkung eines Spitzenführungskräftewechsels	202
8-8:	Theoriemodule zu Folgen eines Wechsels der Spitzenführungskraft, basierend auf empirischen Befunden	205

10-1:	Hypothesensystem zum Zusammenhang zwischen demographischen Merkmalen der Spitzenführungskraft und der Investitionsstrategie	218
11-1:	Unipolare Führungsstruktur US-amerikanischer Unternehmen .	227
11-2:	Multipolare Führungsstruktur US-amerikanischer Unternehmen	228
11-3:	Unipolare Führungsstruktur US-amerikanischer Unternehmen bei gleichzeitiger partieller Aufgabenabtretung des CEO an einen President	229
11-4:	Funktionen und Titel von Chief Executive Officers	231
12-1:	Akademische Elite-Institutionen	237
13-1:	Änderung ausgewählter demographischer Eigenschaften der CEOs der größten US-amerikanischen Unternehmen zwischen 1986 und 1991	243
13-2:	Änderung des Ausbildungshintergrundes der CEOs der größten US-amerikanischen Unternehmen zwischen 1986 und 1991	244
13-3:	Änderung des Karrierenhintergrundes der CEOs der größten US-amerikanischen Unternehmen zwischen 1986 und 1991	245
13-4:	Änderung des Karrierenhintergrundes der CEOs der größten US-amerikanischen Unternehmen zwischen 1986 und 1991 – technischer versus nicht-technischer Hintergrund . . .	245
13-5:	Anteil der Unternehmensgründer an den Spitzenführungskräften	246
13-6:	Demographische Eigenschaften und Forschungs- und Entwicklungsintensität	248
13-7:	Demographische Eigenschaften und Werbeintensität	252
13-8:	Demographische Eigenschaften und Alter des Sachanlagevermögens	255
13-9:	Zusammenfassung der Befunde zum Zusammenhang zwischen demographischen Merkmalen der Spitzenführungskraft und der Investitionsstrategie	259
13-10:	Unterscheidung von Unternehmen mit Prospektor- und Verteidiger-Strategien	262
13-11:	Unterscheidung der CEOs von Prospektor- und Verteidiger-Unternehmen	264
13-12:	Ausbildungshintergrund der CEOs von Prospektor- und Verteidiger-Unternehmen	265
13-13:	Erworbene akademische Grade der CEOs von Prospektor- und Verteidiger-Unternehmen	265
13-14:	Anzahl der Eliteschulen, die CEOs von Prospektor- und Verteidiger-Unternehmen besucht haben	266

13-15: Karrierehintergrund der CEOs von Prospektor- und Verteidiger-Unternehmen	267
13-16: Demographische Merkmale der CEOs erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Prospektor-Unternehmen	269
13-17: Ausbildungshintergrund der CEOs erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Prospektor-Unternehmen	270
13-18: Akademische Grade von CEOs erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Prospektor-Unternehmen	271
13-19: Anzahl der Elite-Universitäten, die von CEOs erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Prospektor-Unternehmen besucht wurden	272
13-20: Karrierehintergrund der CEOs von erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Prospektor-Unternehmen	273
13-21: Logit-Analyse zur Unterscheidung erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Prospektor-Unternehmen	275
13-22: Demographische Merkmale der CEOs von erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Verteidiger-Unternehmen	277
13-23: Ausbildungshintergrund der CEOs erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Verteidiger-Unternehmen	278
13-24: Akademische Grade der CEOs erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Verteidiger-Unternehmen	280
13-25: Anzahl der Eliteuniversitäten, die von CEOs erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Verteidiger-Unternehmen besucht wurden	280
13-26: Karrierehintergrund der CEOs von erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Verteidiger-Unternehmen	281
13-27: Logit-Analyse zur Unterscheidung erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Verteidiger-Unternehmen	283
13-28: Demographische Eigenschaften der CEOs und wirtschaftlicher Erfolg von Unternehmen mit Prospektor- und Verteidiger-Strategie	285
13-29: Zusammenfassung der Befunde – Strategieabhängiges Anforderungsprofil an den »idealen« CEO	287
14-1: Schwerpunktthemen eines Forschungsprogramms »Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg«	291

Einleitung

1. Die Persönlichkeit der Spitzenführungskraft: Ausgeklammert von der betriebswirtschaftlichen Theorie und doch in der Praxis bedeutend

»Jedes Unternehmen ist das Produkt aus rationalem Kalkül und menschlichen Unwägbarkeiten. Unterschiedlicher Sachverstand, Temperamentsunterschiede, intuitive Begabung für die richtige Beurteilung wichtiger Situationen, unzureichender Indiz (sic!) und viele andere Eigenschaften, wie sie nun einmal in der Natur der Menschen liegen, prägen die Geschichte, ja die Geschichte der Unternehmen. (...) Um diesen, in dem tatsächlichen betrieblichen Geschehen stets wirksamen, den reinen Vollzug der Theorie störenden Faktor ausschalten zu können, habe ich den Begriff des »psycho-physischen Subjekts« geprägt, in dem sich alle jene persönlichen und sachlichen Einmaligkeiten, Akzidentalen versammeln, die stören und nach meinem damaligen Theorieverständnis ohne Interesse waren.«¹

Dieses Zitat von Gutenberg ist symptomatisch für weite Bereiche der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Forschung. Die Persönlichkeit der Führungskraft, insbesondere die der Spitzenführungskraft, findet in den betriebswirtschaftlichen Theorien kaum Beachtung, obwohl ihre Bedeutung anerkannt wird. Nur wenige Persönlichkeitsmerkmale, wie zum Beispiel die Risikoneigung, finden theoretische Berücksichtigung.² In den Standardwerken zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre³ und zur Organisationstheorie⁴ zum Beispiel bleibt das Top-Management – außer im Zusammenhang mit den in der Regel äußerst formalen Erläuterungen zur Unternehmensverfassung – weitgehend unerwähnt. Die Betriebs-

¹ Gutenberg (1989 (1983), Unternehmung), S. 40–41.

² So zum Beispiel im Rahmen des Bernoulli-Prinzips. Vgl. hierzu u.a. Bamberg/Coenenbergh (1989, Entscheidungslehre), S. 70–82; Bitz (1981, Entscheidungstheorie), S. 155.

³ Vgl. z.B. Wöhe (1990, Betriebswirtschaftslehre); Schneider (1987, Betriebswirtschaftslehre). Häufig wird allgemein auf die Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften eingegangen, ohne daß sich spezielle Hinweise auf Spitzenführungskräfte finden. Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (1990, Betriebswirtschaftslehre), S. 3; Bestmann (1988, Betriebswirtschaftslehre), S. 153; Hahn (1990, Betriebswirtschaftslehre), S. 421.

⁴ Vgl. z.B. Bühner (1991, Organisationslehre); Frese (1988, Organisation); Kieser/Kubicek (1992, Organisation); Remer (1989, Organisationslehre).

wirtschaftslehre vermittelt vielfach das Bild, in einem Unternehmen⁵ seien bei korrekter Anwendung der angebotenen Instrumente, Entscheidungsverfahren und Methoden die Führungskräfte nur die realen Ausprägungen eines homo oeconomicus, nicht jedoch die zentralen, gestaltenden Akteure, deren Verhalten durch persönliche Besonderheiten beeinflusst wird.

Die Führungsforschung⁶ ist der Bereich der Betriebswirtschaftslehre, der sich am ausführlichsten mit Spitzenführungs Kräften, also den Mitgliedern der obersten geschäftsführenden Instanz eines Unternehmens,⁷ beschäftigt. Allerdings wird in der Regel keine Verbindung zwischen den Eigenschaften der Spitzenführungs Kräfte und betriebswirtschaftlichen Tatbeständen hergestellt. So identifiziert zum Beispiel Stogdill in seinen beeindruckenden Metaanalysen ca. 280 empirische Studien,⁸ die Eigenschaften von Führungspersonen untersuchen,⁹ und Bass und Stogdill referieren über 3.000 Studien zum Thema »Leadership.« *Befunde jedoch, die Merkmale von Spitzenführungs Kräften aus Unternehmen mit Strategie- oder Erfolgsvariablen in Beziehung setzen, liegen kaum vor.*¹⁰ Wie aus den Übersichten 1 und 2 im Anhang ersichtlich wird, konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur 17, vielfach eher explorative empirische Studien identifiziert werden, die einen möglichen Zusammenhang zwischen Eigenschaften der Spitzenführungs Kraft und der Unternehmensstrategie untersuchen, und nur 16 zusätzliche Studien, die sich der Beziehung zum Unternehmenserfolg widmen. Ein Vergleich dieser Zahlen mit den mehreren tausend Studien, die sich mit anderen Aspekten der Führung befassen, verdeutlicht die Vernachlässigung dieses Forschungs-

⁵ In dieser Arbeit werden die Begriffe »Unternehmung« und »Unternehmen« gleichbedeutend im institutionellen Sinne verwendet.

⁶ Zum Begriff »Führungsforschung« vgl. z.B. Reber (1987, Führungsforschung), Sp. 397–411.

⁷ Vgl. die Definition von Spitzenführungs Kräften in Witte (1981, Spitzenführungs Kräfte), S. 167.

⁸ Vgl. Stogdill (1948, Personal factors), S. 35–71; Stogdill (1974, Leadership), Chapter 5.

⁹ So sind Führungskräfte zum Beispiel durch ein überdurchschnittliches Aktivitäts- und Ausbildungsniveau sowie eine ausgeprägte soziale Kompetenz gekennzeichnet. Vgl. Bass (1990, Leadership), insbesondere S. 59–88. Siehe auch die in Wunderer (1993, Führung), insbesondere S. 641–647, enthaltene Synopsis.

¹⁰ Eine Ausnahme stellen z.B. die eher explorativen Arbeiten der Forschungsgruppen um Miller (vgl. Miller/Dröge (1986, Determinants of structure); Miller/Kets de Vries/Toulouse (1982, Locus of control); Miller/Toulouse (1986, Personality) und die Untersuchung von Thomas/ Litschert/Ramaswamy (1991, Coalignment) dar.

gebietes. Selbst in der Führungsforschung ist die Person der Spitzenführungskraft kein zentraler Baustein einer Theorie der Unternehmensführung.

In der ökonomischen Theorie der Organisation hingegen – und zwar im Rahmen des Prinzipal-Agenten-Ansatzes – ist die Beziehung zwischen Spitzenführungskräften und Unternehmen zentrales Forschungsthema.¹¹ Der Prinzipal-Agenten-Ansatz untersucht vor allem Fragen der Entlohnung und Kontrolle.¹² Die Person der Spitzenführungskraft wird dabei auf wenige Dimensionen reduziert. Ihr Informationsstand und ihre Risikoneigung sind zentraler Bestandteil der Theorie. Beide Eigenschaften werden jedoch in der Regel als gegeben betrachtet und in ihrer Kontingenz nicht weiter berücksichtigt. In den empirischen Untersuchungen zur Prinzipal-Agenten-Theorie werden persönliche Eigenschaften der Agenten grundsätzlich nicht explizit untersucht. Statt dessen bilden nicht weiter reflektierte Annahmen über Ziele, Risikoneigung und Informationsstand der Akteure den Ausgangspunkt für entsprechende empirische Studien.¹³ *Also auch im Prinzipal-Agenten-Ansatz wird die Person der Spitzenführungskraft nicht in ihrer Vielgestaltigkeit betrachtet, sondern ist nur eine theoretisch konstruierte und nicht weiter hinterfragte Abstraktion.*

Die weitgehende Vernachlässigung der Spitzenführungskraft durch die betriebswirtschaftlichen Theorien steht im direkten Widerspruch zu den eher personenbezogenen Erklärungen des Verhaltens von Unternehmen, wie sie in der Populärpresse und in vielen historischen Darstellungen zu finden sind. Hier stehen Spitzenführungskräfte oft im Mittelpunkt des Interesses. Einzelne herausragende Persönlichkeiten, wie zum Beispiel die Firmengründer Robert Bosch, Werner von Siemens, Carl von Linde, Heinz Nixdorf und die Manager Carl Duisberg, Alfred P. Sloan und Hermann Josef Abs, werden vielfach als beinahe all-entscheidende Architekten und Baumeister der Strategien ihrer Unternehmen dargestellt.¹⁴ Ihren persönlichen Eigenschaften wird eine besondere Bedeutung beigemessen.

¹¹ Einen guten Überblick über die ökonomische Theorie der Organisation bieten die Aufsätze in Barney/Ouchi (1986, Economics).

¹² Vgl. z.B. Pratt/Zeckhauser (1985, Principals), insbesondere S. 2–22; White (1985, Agency as control), S. 187–212.

¹³ Vgl. hierzu die Übersicht in Eisenhardt (1989, Agency theory), S. 57–74, und die Kritik in Schneider (1987, Betriebswirtschaftslehre), S. 553–558.

¹⁴ Vgl. z.B. Chandler (1962, Strategy), insbesondere S. 130–140; Donaldson/Lorsch (1983, Decision), S. 16–17; Heuss (1946, Bosch); Howard (1992, CEO), S.107. Zahlreiche Portraits erfolgreicher Unternehmer finden sich bei Barbier/Krause-Brewer (1987, Person).

Spitzenführungskräfte selbst begründen häufig die von ihnen verfolgte Unternehmensstrategie durch eigene Erfahrungen und individuelle Besonderheiten, so z.B. Werner von Siemens:

»(...) der mir angeborene Trieb, erworbene wissenschaftliche Kenntnisse nicht schlummern zu lassen, sondern auch möglichst nützlich anzuwenden, führte mich doch immer wieder zur Technik zurück.(...) Meine naturwissenschaftlichen Studien kamen mir dabei außerordentlich zu statten, und es wurde mir klar, daß technischer Fortschritt nur durch Verbreitung naturwissenschaftlicher Kenntnisse unter den Technikern erzielt werden konnte.«¹⁵

Die Bedeutung des eigenen Werdeganges für das spätere Führungsverhalten wird auch von Rosemarie B. Greco, Chief Executive Officer und Director der CoreStates First Pennsylvania Bank, hervorgehoben:

»One of the earliest lessons I ever learned about affecting corporate culture came during my convent days. (...) I think there's a moment in everyone's life when they come to the realization that every work experience they've ever had has shaped who they are as much as what they are.«¹⁶

Die weitgehende Vernachlässigung der Spitzenführungskraft durch die betriebswirtschaftliche Forschung und die Betonung persönlicher Besonderheiten von Führungskräften durch die Wirtschaftspresse und Praxis stehen in direktem Widerspruch zueinander. Dieser Widerspruch stellt den Anstoß für die vorliegende Arbeit dar.

Zwei Fragen gilt es zu untersuchen:

- (1) Besteht ein systematischer Zusammenhang zwischen der Person der Spitzenführungskraft und der Unternehmensstrategie?
- (2) Kann eine Verbindung zwischen der Person der Spitzenführungskraft und dem Unternehmenserfolg festgestellt werden?

In anderen Worten, es soll nach der betriebswirtschaftlichen Relevanz der Persönlichkeit der Spitzenführungskraft gefragt werden. Sofern ein Zusammenhang zwischen der Person einer Spitzenführungskraft, der Unternehmensstrategie und dem Unternehmenserfolg festgestellt werden kann, ist das ein Anstoß zur Erweiterung betriebswirtschaftlicher Theorien um das »psycho-physische Subjekt«.¹⁷ Ist jedoch kein Zusammenhang beob-

¹⁵ Siemens (1942, Lebenserinnerungen), S. 34.

¹⁶ Zitat aus einem Interview mit Rosemarie B. Greco, Harvard Business Review, Vol. 70 (5), S. 54.

¹⁷ Gutenberg (1989 (1983), Unternehmung), S. 41.

achtbar, dann ist dieses eine Bestätigung der bestehenden Abstraktionen vom Individuum Spitzenführungskraft.

Drei Konstrukte stehen also im Mittelpunkt des Interesses: Die Spitzenführungskraft, die Unternehmensstrategie und der Unternehmenserfolg. Für eine sinnvolle theoretische und empirische Analyse ist Voraussetzung, daß diese Konstrukte Varianz aufweisen. Also nur, wenn Unternehmen von unterschiedlichen Spitzenführungskräften geführt werden, unterschiedliche Strategien verfolgen und sich in ihrem Erfolg unterscheiden, ist es überhaupt möglich, empirisch die Beziehung zwischen der Person der Spitzenführungskraft, der Unternehmensstrategie und dem Unternehmenserfolg zu untersuchen.

Unternehmen verfolgen zum Teil grundsätzlich verschiedenartige Strategien und weisen unterschiedliche Erfolge aus, auch wenn sie strukturell ähnlich sind und weitgehend gleichen Umweltkonstellationen gegenüberstehen. Diese Beobachtungen sind vielfach dokumentiert worden.¹⁸ Bei den festgestellten Unterschieden handelt es sich nicht nur um zufällige Schwankungen, sondern auch um bleibende, intertemporal konstante Abweichungen. Diese Abweichungen stellen eine Herausforderung für die Wirtschaftswissenschaften dar, die nicht immer in der Lage sind – so jedenfalls Dosi/Marengo – die Verschiedenartigkeit von Unternehmen zufriedenstellend zu erklären.¹⁹ Offensichtlich haben wesentliche Einflußfaktoren noch keinen Eingang in die entsprechenden Theorien gefunden.

Die vorliegende Arbeit bietet eine bisher kaum beachtete Erklärung für die Verschiedenartigkeit von Unternehmensstrategien und den unterschiedlichen Erfolg von Unternehmen an: Unternehmen unterscheiden sich zum Teil deshalb, weil sich ihre Spitzenführungskräfte unterscheiden. Diese nehmen Probleme nicht in der gleichen Weise wahr, sie verfügen über individuelle Erfahrungen und Wissensstände und besitzen unterschiedliche Wertvorstellungen.²⁰ Deshalb agieren sie in ähnlichen Situationen nicht einheitlich. Dieses gilt insbesondere für komplexe Situationen, in denen die Begrenztheit der Rationalität der Akteure besonders zum Tragen kommt.²¹ Gleichzeitig wird vermutet, daß – um die eingangs

¹⁸ Vgl. zum Beispiel die Literaturübersichten in Dosi/Marengo (1992, *Organizational competences*), S. 3; Hrebiniak/Joyce/Snow (1989, *Strategy*), S. 18–40.

¹⁹ Vgl. Dosi/Marengo (1992, *Organizational competences*), insbesondere S. 6–15.

²⁰ Ähnlich argumentierten zum Beispiel Bolman/Deal (1991, *Reframing*), S. 337; Dosi/Marengo (1992, *Organizational competences*), S. 6–15; Hambrick (1988, *Executive effect*), S. xii–xiii; Hambrick/Mason (1984, *Upper echolons*), S. 193–206.

²¹ Vgl. z.B. Simon (1976 (1945), *Administrative behavior*), insbesondere Chapter IV und V; Williamson (1985, *Institutions*), S.44–46.

zitierte Äußerung Gutenbergs zu verwenden – Spitzenführungskräfte »die Geschicke, ja die Geschichte der Unternehmen« prägen. Trifft diese Vermutung zu, dann können die Varianzen bezüglich der persönlichen Merkmale von Führungskräften zur Erklärung zwischenbetrieblicher Unterschiede herangezogen werden. Dieser Erklärungsansatz steht und fällt allerdings mit der Annahme, bei den Spitzenführungskräften handle es sich nicht um eine homogene Gruppe. Statistisch gesprochen, auch der Faktor »Spitzenführungskraft« muß Varianz aufweisen.

Die für die vorliegende Arbeit fundamentale Voraussetzung, daß Spitzenführungskräfte keine homogene Gruppe bilden, sei bereits hier einer ersten Prüfung unterzogen. Bei den im Rahmen dieser Prüfung betrachteten Spitzenführungskräften handelt es sich um US-amerikanische Chief Executive Officers (CEOs). CEOs wurden ausgewählt, da sie in ihren Unternehmen eindeutig die oberste Führungsfunktion verkörpern.²² Die Abbildungen 1–1 und 1–2 geben ausgewählte demographische Merkmale der CEOs aus zwei Branchen, Computerhersteller und Geschäftsbanken,²³ für das Jahr 1991 wider.²⁴

Für die Spitzenführungskräfte in Unternehmen der Computerherstellung ergibt sich kein einheitliches Bild (siehe Abbildungen 1–1 und 1–2). So schwankt das Alter der CEOs zwischen 31 und 70 Jahren, und unterschiedliche Ausbildungsschwerpunkte können beobachtet werden. Ein homogener Befund ergibt sich für die Spitzenführungskräfte der Geschäftsbanken. Hier sind sich die CEOs sowohl bezüglich ihres Alters als auch ihrer Ausbildung wesentlich ähnlicher; aber auch hier bestehen noch bedeutende Varianzen.

Es kann somit festgehalten werden: Schon die Betrachtung weniger demographischer Variablen anhand dieser kleinen Stichprobe zeigt, daß *die CEOs US-amerikanischer Unternehmen keine homogene Gruppe bilden*. Sowohl innerhalb einzelner Industriezweige als auch zwischen unterschiedlichen Industriezweigen bestehen bedeutende Unterschiede. Aus

²² Vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 11 dieser Arbeit. Bei der deutschen Aktiengesellschaft hingegen übt der gesamte Vorstand als Kollektivorgan die Spitzenführungsfunktion aus. Vgl. § 71 (1) AktG. Innerhalb des Vorstandes können zum Teil beträchtliche Hierarchien bestehen. Es ist also nicht direkt offensichtlich, wie der Kreis der Spitzenführungskräfte faktisch zu bestimmen ist.

²³ Dieses sind Unternehmen, deren Tätigkeitsschwerpunkt von der amtlichen Statistik den Standard Industry Classification Codes 357 (Computers) und 602 (Commercial Banks) zugeordnet wird.

²⁴ Eine genaue Beschreibung der Stichprobe, der Datenerhebung und Verdichtung findet sich in Kapitel 12 dieser Arbeit.

Abbildung 1-1:
Alter der Chief Executive Officers US-amerikanischer Unternehmen
in ausgewählten Branchen (in Jahren)

	Mittel	Standard abweichg.	Minimum	Maximum	n
Computer- hersteller	55,9	8,6	30,8	69,8	30
Geschäfts- banken	60,8	6,0	43,1	75,1	79

Abbildung 1-2:
Ausbildung der Chief Executive Officers US-amerikanischer Unternehmen
in ausgewählten Branchen

	Computer- hersteller	Geschäfts- banken
Wirtschaftswissenschaftlich	46,7	60,8
Technisch/naturwissenschaftlich	23,3	2,5
Juristisch	0,0	8,9
Verbindung aus wirtschaftswissenschaftlicher und technisch/naturwissenschaftlicher Ausbildung	20,0	1,3
Verbindung aus wirtschaftswissenschaftlicher und sonstiger Ausbildung	6,7	17,7
Keine College- bzw. Universitätsausbildung	3,3	2,5
Gesamt	100(n=30)	100(n=79)

diesem Grund, und da offensichtlich das Verhalten und der Erfolg von Unternehmen nicht vollständig durch die traditionell von den Wirtschaftswissenschaften betrachteten Variablen erklärt werden können, ist es angebracht, im Rahmen dieser Arbeit zu fragen, ob ein Zusammenhang zwischen den persönlichen Merkmalen einer Spitzenführungskraft, der Unternehmensstrategie und dem Erfolg eines Unternehmens besteht.

2. Gang der Untersuchung

Der Zusammenhang zwischen der Person der Spitzenführungskraft und der Unternehmensstrategie ist bis jetzt weder theoretisch noch empirisch in seiner Vielschichtigkeit betrachtet worden.²⁵ In der Regel werden einzelne Teilaspekte untersucht, ohne sie in ein umfassendes theoretisches Konzept einzuordnen. Aus diesem Grund *wird im ersten Teil der Arbeit ein konzeptioneller Bezugsrahmen errichtet*, der zentrale Aspekte der Beziehung zwischen der Person der Spitzenführungskraft und der Unternehmensstrategie aufzeigt. Dieser konzeptionelle Rahmen kann einer Vielzahl möglicher empirischer Forschungsprojekte als theoretischer Ausgangspunkt dienen. Im anschließenden *zweiten Teil der Arbeit werden zentrale Bausteine des konzeptionellen Rahmens einer ersten empirischen Prüfung unterzogen*.

Teil I der Arbeit beginnt in *Kapitel 3* mit einer Bestimmung des Begriffes »Unternehmensstrategie«. Dieser wird bewußt weit gefaßt. Unter Unternehmensstrategien werden Handlungsmuster verstanden, die die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens betreffen, Standards und Prinzipien des Verhaltens des Unternehmens und seiner Mitglieder widerspiegeln oder Strukturen und Funktionen reflektieren, durch die die Standards und Prinzipien in konkretes Handeln umgesetzt werden.

Im anschließenden *Kapitel 4* wird gefragt, welche Funktionen die unterschiedlichen Ansätze der Strategieforschung der Spitzenführungskraft zuweisen. Es zeigt sich: Nur im Modell der geführten Unternehmung wird die Spitzenführungskraft explizit betrachtet. Die anderen Ansätze negie-

²⁵ Dieses wird am Beispiel der in Hambrick (1988, Executive effect) enthaltenen Beiträge deutlich. Hambrick (1988, Preface), S. XIII, stellt zwar einerseits fest, daß sich die Strategieforschung vermehrt mit Spitzenführungskräften beschäftigt: »So many projects are underway at so many institutions that it is safe to say that executive leadership will be the central thrust of the field of strategic management in the 1990s, as competitive strategy was in the 1980s.« Andererseits muß er allerdings konstatieren: »We lack a coherent platform from which to proceed.« Hambrick (1988, Preface), S. XIII.

ren entweder vollständig den Einfluß von Individuen auf des betriebliche Geschehen, oder sie weisen diesen nur sehr begrenzte Rollen zu.

Während in Kapitel 4 die Funktion der Spitzenführungskraft aus Sicht der Strategieforschung untersucht wird, werden in *Kapitel 5* Ansätze der Organisationsforschung bemüht, um unterschiedliche Mechanismen der Strategiegestaltung durch die Spitzenführungskraft zu identifizieren. Dabei wird ein weites Spektrum abgedeckt. Die diskutierten Mechanismen reichen von der Auswahl strategischer Alternativen bis zur Gestaltung von Mythen und Riten. Jeder dieser Mechanismen bildet die Grundlage für ein Partialmodell, das einen anderen Aspekt des Zusammenhanges zwischen Merkmalen der Spitzenführungskraft und der Unternehmensstrategie konzeptualisiert.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird also gefragt: »Wie prägt die Spitzenführungskraft die Unternehmensstrategie?« Die Gegenfrage »Wie prägt die Unternehmensstrategie die Spitzenführungskraft« wird weitgehend ausgeklammert. Damit wird in dieser Arbeit ein bewußt einseitiger Standpunkt eingenommen. Erst wenn geklärt ist, ob und wie Spitzenführungskräfte die Unternehmensstrategie und den Unternehmenserfolg beeinflussen, kann entschieden werden, ob es eine betriebswirtschaftlich relevante Frage ist, auf welchem Wege Spitzenführungskräfte durch Unternehmen geprägt werden.

Die in Kapitel 5 diskutierten Partialmodelle deuten an, daß persönliche Eigenschaften der Spitzenführungskraft diese bei der Strategiegestaltung beeinflussen und sich damit in der Unternehmensstrategie niederschlagen sollten. In *Kapitel 6* wird die Verbindung zwischen persönlichen Eigenschaften der Spitzenführungskraft und Merkmalen der Unternehmensstrategie anhand einer Metaanalyse empirischer Studien untersucht. Dabei werden sowohl Ergebnisse anglo-amerikanischer als auch deutscher Studien verarbeitet. Da jedoch nur wenige deutsche Studien vorliegen und diese i.d.R. Teilaspekte betrachten, kann nicht geprüft werden, ob die untersuchten Effekte kulturabhängig sind.

Die Folgen der Strategiegestaltung durch die Spitzenführungskraft reflektieren sich unter anderem im Unternehmensergebnis. In *Kapitel 7* wird argumentiert, daß die Person der Spitzenführungskraft mit der verfolgten Unternehmensstrategie harmonieren muß, um bei gegebener Strategie einen überdurchschnittlichen Erfolg zu erzielen.

In *Kapitel 8* wird gezeigt, daß ein als zu niedrig erachteter Unternehmenserfolg häufig Anlaß zum Wechsel der Spitzenführungskraft ist. Der Wechsel der Spitzenführungskraft ist Thema dieses Kapitels. Seine Determinanten und Konsequenzen werden untersucht. Dadurch, daß ein

Wechsel mit Veränderungsprozessen verbunden ist, zeigt sich hier der Einfluß der Spitzenführungskraft besonders deutlich.

Kapital 9 beendet den ersten Teil der Arbeit und faßt den aufgespannten konzeptionellen Rahmen und den Stand der empirischen Forschung zusammen. Damit sind gleichzeitig die Grundrisse eines Forschungsprogrammes zum Thema »Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg« bestimmt. Aus dem hergeleiteten Rahmen lassen sich eine Vielzahl konzeptionell miteinander verbundener Forschungsfragen ableiten, von denen im anschließenden Teil II der Arbeit zwei exemplarisch im Rahmen einer empirischen Untersuchung bearbeitet werden.

In *Teil II* der Arbeit wird ein eigener empirischer Beitrag zum Thema »Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg« geleistet. Erstens wird geprüft, ob einfach zu beobachtende demographische Merkmale in einer systematischen Beziehung zu inhaltlichen Aspekten der Unternehmensstrategie stehen. Zweitens wird untersucht, ob sich eine Übereinstimmung zwischen demographischen Merkmalen von Spitzenführungskräften und der Unternehmensstrategie als erfolgsfördernd erweist. Die entsprechenden Hypothesen werden in *Abschnitt 10* hergeleitet.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird zugleich die theoretische und praktische Relevanz des Themas der vorliegenden Arbeit gezeigt. Die Beobachtung signifikanter Zusammenhänge sollte für die betriebswirtschaftliche Forschung ein Anreiz sein, der Person der Spitzenführungskraft mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Gleichzeitig geben entsprechende Befunde der Praxis Hinweise, die unter anderem für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung von Bedeutung sind.

Der US-amerikanische Chief Executive Officer (CEO) ist die untersuchte Spitzenführungskraft. Zwei Gründe sprechen für die Wahl der CEOs als Untersuchungsobjekt. (1) In US-amerikanischen Unternehmen konzentrieren sich die Spitzenführungsfunktionen wesentlich eindeutiger beim CEO, als in deutschen Unternehmen zum Beispiel beim Vorstandsvorsitzenden. Falls die Persönlichkeit der Spitzenführungskraft mit der Unternehmensstrategie in einer Verbindung steht, dann sollte es insbesondere beim CEO beobachtbar sein. (2) In den USA ist das öffentliche Interesse an Spitzenführungskräften deutlich ausgeprägter als in Deutschland. Dementsprechend stehen auch umfangreichere Informationen über die jeweiligen Spitzenführungskräfte zur Verfügung. Der Zugang zum empirischen Feld ist also gesichert.

Um die Befunde in ihrer Bedeutung beurteilen zu können, ist ein rudi-

Sachregister

- Agency costs 81, 83
Akademische Grade 265, 271
Alter
– siehe *Chief Executive Officer* und *Spitzenführungskraft*
Ambiguität
– siehe *Zielunklarheit*
Amtszeit
– siehe *Chief Executive Officer* und *Spitzenführungskraft*
Analysiererstrategie
– siehe *Strategietyp*
Anreizsysteme 65 f., 84, 114 f., 143, 167
– Gestaltung der 78–85
Anteilseigner 144, 154 f., 176 f., 191 f., 195, 225
Attributions
– schema 125, 133 f., 162 f., 165
– verhalten 158 f.
Aufsichtsrat 170, 190, 224
Ausbildungsart 122
Ausbildungshintergrund
– siehe *Chief Executive Officer* und *Spitzenführungskraft*
Ausbildungsniveau
– siehe *Chief Executive Officer* und *Spitzenführungskraft*
Auswahlentscheidungen 112

Bedürfnisse 62 f., 64, 84 f., 136, 157 f., 166 f., 173
Betriebsrendite 240, 261 f., 268
Betriebsverfassungsgesetz 190
Board of Directors 182, 225–233
Brancheneffekte 139, 161 f., 167 ff., 210, 241, 247 f., 250, 252–260
Buildstrategie
– siehe *Strategietyp*

Chief Executive Officer 6, 120–125, 129 ff., 134, 137 ff., 143, 146, 156–160, 166, 169, 178–185, 193, 200, 202, 209 f.
– Alter 6 ff., 185, 235, 242 f., 248 ff., 252 ff., 254 f., 258 f., 264, 269, 276 f., 284
– Amtszeit 178–185, 235, 242 f., 248 ff., 252 f., 255, 258 f., 264, 269, 274–277, 283 f., 285 ff.
– Ausbildungshintergrund 6 f., 236, 242 f., 248 ff., 252 f., 255 ff., 264, 269 f., 275 f., 278 ff., 283 f., 285 ff.
– Ausbildungsniveau 122, 157, 237, 264, 271, 276, 280, 287
– Dauer der Unternehmenszugehörigkeit 242 f., 248, 250, 252, 254 ff., 264, 269, 275 ff., 283 f., 285 ff.
– Demographische Merkmale 6 f., 10, 209–219, 242–247, 277, 290
– Entlassung des 180 ff.,
– Karrierehintergrund 236 f., 243 ff., 248 f., 252, 254–257, 266, 271 ff., 275 f., 281 f., 283–287
– als Untersuchungsobjekt 10, 224–233
– Wechsel des 178–185, 200, 202 f.
Chairman of the Board 179 ff., 225–233
Compustat-Daten 38, 234 f.

Delegation 79, 124 f., 138
Defenderstrategie
– siehe *Strategietyp*
Demographische Merkmale
– siehe *Chief Executive Officer* und *Spitzenführungskraft*
Director
– Inside 225–233
– Outside 225–233
Direktorialprinzip 226, 232

- Dissonanzvermeidungshypothese 186 f.
 Diversifikation 122 f., 126, 130 f., 151, 164
 Dominant Coalition 34, 36 f.
- Eigentümer 16 ff., 78–85, 143, 190 ff.
 Eigentümerstruktur 144
 Eigentumsverhältnisse 177, 188 f.
 Eigenkapital 191 f.
 Eigenkapitalgeber 144 f., 190
 Eigenkapitalquote 144
 Einflußnahme, politische 108 ff.
 Einflußsystem
 – siehe *Macht- und Einflußsystem*
 Elite-Institutionen 237 f., 264 f., 271 f.,
 280 f.,
 Emergente Strategien
 – siehe *Strategietyp*
 Emotionale Bindungen 217 ff.
 Entlassungsentscheidungen 112
 Entrepreneur 138
 Entscheidung
 – rationale 48 f., 52
 – strategische 46–64, 140
 – vergangene 140 f., 151
 Entscheidungsdeterminismus 34
 Entscheidungskompetenz 170
 Entscheidungsprozeß 48–52
 Entscheidungsverhalten 51, 127, 140 f.
 – Begrenzung des 51
 Erfolgsermittlung 80, 82 f.
 Erfolgswirkung
 – außerstrategische 152 ff., 171
 – strategische 152 ff., 171
 Erhebbarkeit, empirische 210 f.
 Erkenntnis- und Denkmuster 19–23, 44,
 57 f., 85, 98, 114 f., 194, 196 f.
 Executive Officer 120–125
 – amtschöher 230 f.
 Exploitation 270
- Fähigkeiten, formalanalytische 279
 Fit-Hypothese 168 f., 172, 207, 210 f.,
 219–223, 260–288, 292
 Formalisierung 124 f., 137 f.
 Forschungs- und Entwicklungsintensität
 122 f., 129, 137, 151, 212–219, 238 f.,
 247–251, 254, 257, 260 ff.
 Fremdkapitalanteil 144
 Fremdkapitalgeber 143 ff.
 Führungsforschung, empirische 91
 Group Think 38
 Gründer 248, 250, 252 f., 255, 257
- Handlungsmuster 8, 19–24, 40, 46 f., 53 f.,
 65, 68, 70 f.,
 Harveststrategie
 – siehe *Strategietyp*
 Helden 97
 Heteroskedastizität 247
 Heuristiken 54
 Homo oeconomicus 2
 Homo sociologicus 111
 Human resource 42
 Industrieökonomie 32 f.
- Informationsasymmetrie 79–83, 192
 Informationsbedarf 49
 Informationsstand 3, 73, 76, 84, 114 f.
 Informationsverhalten 59 ff., 63 f., 73 f.,
 89 f., 92 f., 98 ff., 114 f., 128, 131
 Informationsvollständigkeit 48
 Informations- und Kontrollsysteme 72,
 88
 Informationsziele 89 f.
 Innenfinanzierung 144
 Innovations
 – grad 121 f., 126
 – fähigkeit 69, 212
 – neigung 124 f., 127 f., 137, 148, 151,
 162, 214 f.
- Insider
 – siehe interne Berufung der *Spitzen-
 führungskraft*
 Integration 124 f., 138, 261 f.
 Interaktion, strategische 20
 Interaktionswirkung von Person und
 Strategie 153 f., 171
 Interessendurchsetzung 101, 104
 Invention 270
 Investition, längerfristige 215 f.
 Investitionsneigung 218, 258 f.
 Investitionsstrategie 290
- Kapitalstruktur 143 ff.
 Karrierehintergrund

- siehe *Chief Executive Officer* und *Spitzenführungskraft*
- Koalitionen 101 ff., 109
- Kognitive Dissonanz 61, 140
- Kognitive Eigenschaften
 - siehe *Spitzenführungskraft*
- Kollegialorgan 232 f.
- Konflikt 51 f.
 - potential 140
- Kontext 58 f., 61, 64, 84 f., 107–110, 150 f.
 - individueller 91 ff., 100, 114 f., 141–147, 160 f., 167–173
- Kontingenztheorie 29 f.
- Kontinuität 286
- Kontrolle der Spitzenführungskräfte 79 f., 124 f., 138, 182, 189–193, 195
- Kontrollbedürfnis 75
- Komplexität 55
 - kognitive 125, 133
- Leistungsorientierung 75, 136–139, 159, 166, 173
 - und Organisationsstruktur 138 f., 150 f.
- Lerntheorie
 - klassische 57
 - soziale 57
- Logit-Analyse 273 f., 282 ff., 286
- Machtposition 73
- Machtpromotoren 105
- Machtstreben 101–110, 159
- Machtverteilung 170 f., 173
- Macht- und Einflußsystem 101–110, 114 f., 189 f., 198
- Management,
 - Executive 16 ff.
 - operatives 16 ff.
 - Zonen des 15–19
- Marketingintensität 112, 151
- Marktstruktur 32 f.
- Marktorientierung 251
- Mentale Modelle
 - siehe *Spitzenführungskraft*
- Mentoren 64, 93, 100, 106, 115, 149
- Mitbestimmungsgesetz 144, 190
- Metaphern 97
- Mobilität 286
- Montanmitbestimmungsgesetz 190
- Motive
 - siehe *Spitzenführungskraft*
- Multikollinearität 274
- Multipersonalität 102, 147
- Mythen 9,42–45, 95 f.
 - Gestaltung von 92–100
- Nischenstrategie
 - siehe *Strategietyp*
- Officers of the Board 215
- Organisationskultur 87, 91, 97
- Organisationsformen der Führung
 - typische 226
 - unipolare 226–229
 - multipolare 227 f.
- Organisationsforschung, empirische 69
- Organisationstheorie, implizite 74 f., 76, 91
- Organisationsstruktur 36, 65–77, 88, 113, 115
 - Begriff der 66 ff.
 - Gestaltung der 66–77
 - mechanistische 69, 151
 - organische 69, 132, 151
- Orientierung
 - absatzwirtschaftliche 214, 218, 251–254, 259
 - produktionswirtschaftliche 214, 218, 259
 - technisch-naturwissenschaftliche 213 f., 218, 247–251, 259
- Outsider
 - siehe externe Berufung der *Spitzenführungskraft*
- Paradigmenvielfalt 41
- Partialmodelle 9, 113
 - entscheidungsorientierte 46–64, 101
 - strukturorientierte 65–85
 - kognitive 85–93
 - symbolistische 92–100
 - politische 101–110, 189, 213 f.
- Persönliche Merkmale
 - siehe *Spitzenführungskraft*
- Persönlichkeiten, herausragende 3 f.
- Personalunion 230–233

- Planungssysteme, strategische 23
 Population-Ecology-Ansatz 31
 Prägende Ereignisse
 – siehe *Spitzenführungskraft*
 Präsident 181, 185, 215–233
 Prinzipial-Agenten-Ansatz 3 f., 78–85, 189
 Promotoren
 – siehe *Machtpromotor*
 Proposition, Begriff der 47
 Prospektorstrategie
 – siehe *Strategietyp*
 Prozeß, politischer 101, 103 ff.
 Psychophysisches Subjekt 2, 292
 Public companies 230
- Rationalität, Begrenztheit der 5
 Reagierer
 – siehe *Strategietyp*
 Regressionsmodelle 246 f., 251
 Rendite 155–160, 166, 169 ff., 173, 201
 Rentabilität 164 f., 178 ff.
 Ressourcen
 – alloktion 212 f.
 – konflikt 249
 – verfügbarkeit 147
 Resource-Dependency-Ansatz 30 f., 36
 Revised Model Business Corporation Act 225 f.
 Risikoeinstellung
 – siehe *Risikoneigung*
 Risikoneigung 1, 3, 80–85, 124 f., 127, 134–137
 Risikopräferenzen
 – siehe *Risikoneigung*
 Riten 9, 42–45, 96
 – Gestaltung von 92–100
 Rollen 9
 – soziale 111
 Rollendefinition, Unklarheit der 51
- Sachanlageinvestitionen 212–219, 240, 257 f.
 Sachanlagevermögen, Alter des 240, 254–257, 261 ff.
 Schuldhypothese 186 f.
 Sicherheit 155–160, 163 f., 170, 173, 180
 Situationsanalyse 33
- Soziales Lernen 88 ff., 92
 Sozialisation 111
 Soziodemographische Charakteristika 55
 Spezialisierung 68, 124 f., 137 f.
 Spieltheorie 20 f., 32
 Spitzenführungskraft
 – Abhängigkeit der 182, 189–193, 195
 – Alter 121, 127 f., 149, 151, 157, 164, 173, 193 ff., 213, 214 ff., 218, 221 ff., 264
 – Amtszeit 122, 127, 138 f., 157, 173, 213, 216 ff., 221, 264
 – Ausbildungshintergrund 56, 144, 150 f., 161, 193, 213 f., 221 ff., 249
 – Ausbildungsniveau 122, 129, 149 ff., 157, 161, 173, 221 f.
 – Charakteristika der 89, 114 ff., 289 f.
 – Dauer der Unternehmenszugehörigkeit 128, 157, 161–165, 173, 213, 217 f., 221 ff.
 – Demographische Merkmale 10, 212 ff., 126–131, 157 f., 161 ff., 209–219, 263–267
 – Einflußmöglichkeiten der 171 f.
 – externe Berufung der 197 ff., 201–205
 – Flexibilität der 124, 131 f., 158, 162 f., 173
 – Gestaltungsfähigkeit der 91 f.
 – interne Berufung der 197 ff., 201–205
 – Karrierehintergrund 56, 72, 123, 130 f., 150 f., 158, 164, 173, 193, 213 f.
 – kognitive Eigenschaften 37 ff., 56 f., 73 f., 76, 120, 124 f., 131–136, 158 f., 162 f., 173
 – mentale Modelle der 19, 53–61, 63 f., 75, 86–93, 98 ff., 106 f., 114 f., 128 f., 131, 149
 – Motive der 62 ff., 84 f., 91 ff., 100, 108 ff., 114 f., 136, 150 f., 159 f., 166 f., 173
 – Person der 48, 52, 73
 – persönliche Merkmale 55 ff., 59, 61, 64, 68, 76, 91 ff., 100, 106–110, 114 f., 120–136, 150 f., 161–165, 193 f.
 – prägende Ereignisse 57, 58, 61, 64, 84 f., 91 ff., 100, 106–110, 114 f., 139 ff., 165, 193 f.
 – Wirkungspotential der 92 f., 99 f.

- Ziele der 52 f., 61–64, 75 ff., 84, 89, 98 ff., 108 ff.
- Spitzenverfassung 11, 224 ff.
- Sündenbockhypothese 186 f.
- Stabilität 286
- Stichprobe 210, 234–241
- Strategic-Choice-Ansatz 35
- Strategie
 - Änderung der 121, 151
 - Begriff der 8, 13, 289
 - Einfluß auf die 40
 - Gestaltung der 40, 45
 - Merkmale der 9
 - Objekt der 15–19
- Strategiebildung, Subjekt der 15, 18
- Strategiefindung 23, 36
- Strategieforschung 11, 26, 33, 36
- Strategiemodell
 - deterministisches 26–34, 37
 - extern bestimmte Unternehmung 28–33
 - geführte Unternehmung 28–32, 36
 - normativ-rationales 27 f., 32 ff., 35
 - voluntaristisches 26 ff., 34–39
 - voluntaristisch-rationales 27 f., 31, 35–37
- Strategie
 - Objekt der 15–19
 - und Struktur 70 f.
- Strategietyp 260 ff., 290
 - Analysierer 220
 - bewußt geplante Strategie 24 f.
 - Build strategy 135
 - des Wandels 291
 - Emergente Strategie 24 f.
 - Harvest strategy 135
 - Nischenstrategie 124 f., 132, 137
 - Prospektoren-Strategie 121 ff., 128, 130, 168 f., 220–223, 240 f., 260–277, 284–288
 - Reagierer 220
 - Verteidiger-Strategie 121 f., 128, 130, 168 f., 220–223, 240 f., 260–269, 277–288
- Strategische Entscheidung 33 f., 46–53, 140 f.
 - Komplexität der 50 ff., 55
 - Unklarheit bei 50 ff.
- Strategische Entscheidungsprozesse 104
- Strategische Flexibilität 162, 171
- Strategische Reorientierung
 - siehe *Strategischer Wandel*
- Strategisches Verhalten 41–45, 49, 53, 64, 69, 85, 93, 100, 110, 135
 - Herausbildung des 41, 49
 - Sichtweisen des 41 f.
- Strategische Verhaltensmuster 42–46, 58, 63 ff., 68 f., 71, 85 ff., 99, 111, 113 ff., 130, 168, 201
 - Änderung der 187 ff., 194 f.,
- Strategischer Wandel 148, 183, 194–206, 291
- Strategische Zielsetzung 35 f.
- Sündenbockhypothese 186 f.
- Symbole 94–100
- Symbolhypothese 186 f., 204
- Symbolsysteme 87, 94–100, 114 f.
- Sympathie- und Kontaktbedürfnis 159, 166 f., 173
- Systeme, interpretierende 85
- Taktik 15 f.
- Theoriemodule 117, 119, 173, 195, 205, 208, 289
- Top-Management-Teams 120–126, 129, 147 ff., 157–161, 164, 191, 200–204
 - Alter 121, 157
 - Amtszeit 157, 164
 - Ausbildungshintergrund 128 f., 149
 - Ausbildungsniveau 121 f., 148, 157
 - Dauer der Unternehmenszugehörigkeit 121 ff., 157, 161–165
 - Heterogenität des 126, 148 f., 160 f., 185, 193
 - Karrierehintergrund 123, 149 f.
 - mentale Modelle 149
 - persönliche Merkmale 161
 - Wechselrate innerhalb des 178–185, 200, 203
- Übernahmeangebote 126
- Umwelt 204
 - Dynamik der 184, 188 f., 195
 - Interpretation der 86
 - Komplexität der 146 f., 184
 - stabile 154
 - turbulente 154

- Umsatzwachstum 180, 241, 262 f., 268
 Unternehmensakquisition 244
 Unternehmensalter 142 f.
 Unternehmenserfolg 2, 4 f., 8 ff., 11, 152–174, 185–189, 195, 202 f., 205, 240 f., 268–288, 289, 291 ff.
 Unternehmensflexibilität 141, 149 ff.
 Unternehmensführung, Ebenen der 15–19
 Unternehmensgröße 142 f., 181, 192, 195, 204 f.
 Unternehmensgründer 97, 153, 244 f.
 – siehe auch *Gründer*
 Unternehmenskrise 165
 Unternehmensverfassung 2, 193–196
 Ursachenanalyse 80
- Verhaltensmuster 57 f.
 – siehe auch *strategische Verhaltensmuster*
 Verhalten, Standards und Prinzipien des 16 ff., 25
 Verhandlungs- und Einigungsprozeß 103 ff.
 – siehe auch *Prozeß, politischer*
 Verschuldungsgrad 144
 Verteidigerstrategie
 – siehe *Strategietyp*
 Vertikale Integration 347, 350
 Vertragsgestaltung
 – verhaltensorientierte 82 f.
 – ergebnisorientierte 82 f.
- Vorstand 160, 170, 190, 224
 – Unabhängigkeit des 144
 – Wechselrate innerhalb 179 f.
 Vorstandsvorsitzender 10, 224, 232 f.
- Wachstum 155–163, 166 f., 169, 171 ff., 180
 Wechsel der Spitzenführungskraft 9, 174–206, 292
 – Determinanten des 177–195
 – Erfolgswirkung des 200–206
 – erzwungener 176 f., 204
 – freiwilliger 176 f., 204
 – Folgen des 194–206
 – unabwendbarer 175 f.
 Werbeaufwendungen 239, 257
 Werbeintensität 212–219, 239, 251–254, 260 ff.
 Wirkungsanalyse 80
 Wissen, fachspezifisches 73
 Wissensakkumulation 209 f.
- Zeitorientierung 127, 215
 Zentralisierung 138
 Ziele
 – siehe *Spitzenführungskraft*
 Zielkonflikt 82 f., 103
 Zielunklarheit 50, 99
 Zielunsicherheit 94
 Zonen des Managements
 – siehe *Management*