

# Entrepreneurship and Strategic Planning – A Contradiction in Terms?

(English abstract, German original text see below)

**Leo W. Chini**

Institute of Small Business Management and Entrepreneurship, Vienna University of Economics and Business, Austria

## Problem

The management literature considers the use of strategic planning as a crucial success factor that is contingent on corporate size.<sup>1</sup> Accordingly, SME consultancy persists in pointing out the necessity of strategic planning and in offering concepts along these lines.<sup>2</sup> In a majority of cases, these concepts offered to SMEs are virtually identical to those offered to big corporations. They are not, or not adequately, adapted to SMEs' specific requirements. Concepts of this kind can be found both in university education and in practice-related training for entrepreneurs.

In marked contrast to this, empirical analyses of SMEs' planning behaviour hardly ever include pointers to the strategic orientation of corporate planning, especially not in cases where companies are shaped by owner-entrepreneurs who concentrate on creativity and high reaction rates.<sup>3</sup> Enterprises which are characterised by such a type of leadership are regarded as particularly successful. This perception raises several questions for research:

1. Do elements of strategic planning actually exist but are simply not recognised because of differences in terminology?
2. Are such enterprises successful precisely because they largely eschew the use of strategic planning?
3. Could such enterprises be even more successful if they used strategic planning?
4. May there even be a system-related contradiction between a type of corporate management that takes its bearings from creativity and high decision-making speed, and the results of strategic planning?
5. Is the information that is required for the establishment and operation of strategic planning actually available in SMEs?

## Consequences for the theory of enterprises of the SME type

Our analysis so far has revealed the following results:

1. The knowledge and skills for strategic planning are missing.

---

<sup>1</sup> Cf. Mazzarol, T., Reboud, S.: *The Strategy of Small Firms*, 2009

Cf. Welter, F.: *Strategien, KMU und Umfeld*, 2003, 31

<sup>2</sup> Cf. Niedereichholz, Ch. (et al.): „Die strategische Visitenkarte“, in: *Handbuch der Unternehmensberatung*, May 2010, 1-17

<sup>3</sup> Cf. Welter, F.: *Strategien, KMU und Umfeld*, 2003, 238f.

2. The current contextual conditions hardly permit strategic planning owing to a lack of constancy with regard to developments.
3. In spite of a lack of statistical evidence, we diagnose a likely contradiction between an entrepreneur's behaviour pattern and strategic planning.

If our analyses are correct, the proposition that strategic planning is a success factor for the development of an SME can no longer be sustained for several reasons:

1. On the strength of the information that is actually available, there is no statistically significant empirical evidence that SMEs use this instrument in the first place.
2. As the use of this instrument is not evidenced, no proof can be adduced that strategic planning makes a positive contribution to corporate development in an SME.
3. If this perceived contradiction between an entrepreneur's behaviour pattern and the principles of strategic planning is the case, then recommendations to use strategic planning in SMEs may even be counterproductive.

\*\*\*\*

## **Entrepreneurship und strategische Planung – ein Widerspruch?**

**Prof. Mag. Dr. Leo W. Chini**

Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien

### **1. Problemstellung**

Die betriebswirtschaftliche Literatur sieht als einen wesentlichen größenabhängigen Erfolgsfaktor den Einsatz der strategischen Planung.<sup>4</sup> Dem entsprechend wird in der Beratung von KMU immer wieder auf die Notwendigkeit der strategischen Planung hingewiesen und es werden entsprechende Konzepte angeboten.<sup>5</sup> In der Mehrzahl sind die für KMU angebotene Konzepte mit denen für Großunternehmen nahezu deckungsgleich. Eine Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse der KMU erfolgt nicht oder nicht ausreichend. Diese Angebote finden sich sowohl in der universitären Ausbildung als auch in der praxisbezogenen Aus- und Weiterbildung für UnternehmerInnen.

Ganz im Gegensatz dazu finden sich bei empirischen Analysen hinsichtlich des Planungsverhaltens von KMU kaum Hinweise auf die strategische Ausrichtung der Unternehmensplanung. Insbesondere

---

<sup>4</sup> vgl.: Mazzarol, T., Reboud, S.: The Strategy of Small Firms, 2009

vgl.: Welter, F.: Strategien, KMU und Umfeld, 2003, 31

<sup>5</sup> vgl.: Niedereichholz, Ch. (u.a.): Die strategische Visitenkarte, in: Handbuch der Unternehmensberatung, Mai 2010, 1-17

dann nicht, wenn diese Unternehmen von Eigentümer-UnternehmerInnen geprägt werden, die sich auf Kreativität und hohe Reaktionsgeschwindigkeit konzentrieren.<sup>6</sup> Unternehmen, die ein derartiges Führungsverhalten aufweisen, gelten als besonders erfolgreich. Diese Erkenntnis löst mehrere Forschungsfragen aus:

1. Sind Elemente der strategischen Planung tatsächlich vorhanden und werden sie nur deswegen nicht erkannt, weil unterschiedliche Begriffswelten bestehen?
2. Sind diese Unternehmen gerade deswegen erfolgreich, weil sie auf den Einsatz der strategischen Planung weitgehend verzichten?
3. Könnten diese Unternehmen noch erfolgreicher sein, wenn sie strategische Planung einsetzen würden?
4. Besteht vielleicht sogar ein systembedingter Widerspruch zwischen einer an Kreativität und hoher Entscheidungsgeschwindigkeit orientierten Unternehmensführung und den Ergebnissen der strategischen Planung?
5. Sind jene Informationen, die für den Aufbau und den Betrieb einer strategischen Planung erforderlich sind im KMU überhaupt verfügbar?

## 2. Definitionen

Vielfach wird der Begriff strategische Planung mit den Begriffsinhalten „Unternehmensplanung“ und „langfristig“ charakterisiert. Die strategische Planung ist aber aus unserem Verständnis nicht mit der Langfristplanung gleichzusetzen. Entscheidend für die Zuordnung der Eigenschaft „strategisch“ ist vielmehr, die aus der Spieltheorie stammende Fähigkeit, die Planung ex ante auf alternative Umfeldentwicklungen abzustellen. Das Ziel der strategischen Planung besteht darin, alternative Umfeldentwicklungen zu antizipieren und die darauf abgestellten Instrumentenkonzeptionen zu entwickeln. Dadurch soll die Reaktionsgeschwindigkeit auf geänderte Umfeldbedingungen erhöht werden. Nur wenn der Planungsprozess in einem Unternehmen derartige Eigenschaften aufweist, wird er dem Typ „strategische Planung“ zugeordnet. Ein eindimensionaler Planungsprozess erfüllt derartige Bedingungen nicht.<sup>7</sup>

Problembehaftet ist jeder Versuch, eine zweckmäßige Definition für die Begriffe „Entrepreneur“ und „Eigentümer-UnternehmerIn“ zu entwickeln. Dies vor allem, weil die beiden Begriffe aus unterschiedlichen Sprachsphären stammen. Wird im deutschen Sprachraum der Begriff „Entrepreneur“ oder „Entrepreneurship“ verwendet, so wird damit die spezielle Ausprägung in Richtung eines speziellen Verhaltensmusters der Eigentümer-UnternehmerIn in einem KMU hingewiesen. Angesprochen wird damit ein Verhaltensmuster im Sinne von Schumpeter, mit den Schwergewichten auf Kreativität und hohe Reaktionsgeschwindigkeit. In der englischen Sprachsphäre wird in der überwiegenden Zahl der Fälle der Begriffsinhalt so beschrieben, wie er im Bereich der deutschen Sprache den Begriff „UnternehmerIn“ entspricht, somit ohne spezifische Ausprägung eines Verhaltensmusters.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> vgl.: Welter, F.: Strategien, KMU und Umfeld, 2003, 238f

<sup>7</sup> vgl.: Welter, F.: Strategien, KMU und Umfeld, 2003, 36

<sup>8</sup> vgl.: Zahra, Sh.: Corporate Entrepreneurship and Growth, 2005

## Übersicht 1

### Synopse ausgewählter empirischer Studien zur Planung in KMU

Autoren	Methode	Gegenstand
d'Amboise, Bakanibona (1990)	Literaturstudie	Sekundärauswertung von 12 Studien; eher operationelle Planung in KMU vorhanden, aber kaum strategische Planung; positiver Zusammenhang zwischen Art, Umfang der Planung und Erfolg
Bracker, Keats, Pearson (1988)	Befragung, USA, Elektronik, 217 KMU, >5 Jahre, <100 AN	Positiver Zusammenhang zwischen Art der Planung und finanziellem Erfolg in dynamischen Branchen
Carland, Carland, Aby (1989)	Befragung, USA, 368 Unternehmer, <250 AN	Positiver Zusammenhang zwischen Persönlichkeit (Leistungsorientierung, Risikoneigung, Innovation) und Art der Planung (formal, informell, keine), Planungsdisposition
Gibb, Scott (1985)	Längsschnittfallstudien, UK, 16 KMU, <50 AN	Strategische Planung projektgebunden, nicht formalisiert, großer Einfluss strategischen Bewusstseins und persönlichen Engagements
Küpper, Bronner (1995)	Befragung, Bayern/ Hessen, 240 KMU, <500 AN	Kaum langfristige Planungstechniken, qualitative Produktdifferenzierung häufigste Vermarktungsstrategie, Erfolg auch von Personen (Erfahrung des Unternehmers, Mitarbeitermotivation) abhängig
Lyles et al. (1993)	Befragung, USA, 188 KMU, <500 AN	Signifikante Unterschiede formale vs. informelle Planer bezüglich strategischer Entscheidungsfindung und Wahlmöglichkeiten, formale Planer höheres Umsatzwachstum
Matthews, Scott (1995)	Befragung, USA, 130 KMU, <1 Jahr	Umfang und Art der Planung abhängig vom Status des Unternehmens („entrepreneurial“ vs. traditionell), weniger Planung, je unsicherer das Umfeld wahrgenommen wird
Olson, Bokor (1995)	Befragung, USA, 500 schnellwachsende KMU	Hälfte ohne formalen Businessplan gestartet
Orpen (1985)	Befragung, 58 KMU	Zeitlicher Aufwand langfristiger Planung ohne Einfluss auf Erfolg, erfolgsbeeinflussend: persönliche Planungseinstellung, Planungsumfang, Implementierung
Piest (1994)	Befragung, Niederlande, Maschinenbau, 154 KMU, <200 AN	Vollständigkeit und Art der Planung nur teilweise abhängig von Strategietypen: positiver Zusammenhang zwischen strategischer Variabilität und vollständigen Prognosen
Pleitner (1986)	STRATOS <sup>1</sup> -Befragung, Schweiz	Kaum schriftliche und längerfristige (= strategische) Planung, Erfolgsfaktoren (Firmeneinschätzung): Produktqualität, Liefertreue, Flexibilität/Image
Robinson, Pearce (1983)	Befragung, USA, 85 kleine Banken	Kein Zusammenhang zwischen Art der Planung (formal vs. informell) und Gewinn, ROA <sup>2</sup> , Wachstum des Kreditportfolios
Robinson, Pearce (1984)	Literaturstudie	Sekundärauswertung von 50 Studien: wenig formale Planung, eher kurzfristig orientierte Planung, positiver Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Erfolg, zwischen externer Unterstützung bei Planung und Erfolg
Rue, Ibrahim (1998)	Befragung, USA, 253 KMU, <15 AN	Positiver Zusammenhang zwischen Art der Planung (schriftlich) und Absatzwachstum, kein Zusammenhang zu ROI <sup>3</sup>
Schwenk, Shrader (1993)	Meta-Analyse, 26 Studien	Positiver, signifikanter Zusammenhang zwischen Planung und finanziellem Erfolg
Sexton, Auken (1982)	Befragung, USA, 357 KMU	Weniger als 1/4 mit strategischer Planung, 1/5 völlig ohne strategisches Verhalten
Shuman, Seeger (1986)	Befragung, USA, 220 schnellwachsende KMU	Planungspraxis abhängig vom Erfolg früherer Planungsanstrengungen, aktuellen Erfolg, von der persönlicher Einstellung
Van Gelderen, Frese, Thurik (2000)	Längsschnittbefragung, Niederlande, 80/49 KMU, <50 AN, 1–5 Jahre	Erfolgszyklus: Start = Kritischer Punkt, Erfolg = komplette Planung, Strategieeinsatz abhängig von Umweltkomplexität und -unsicherheit

Eigene Zusammenstellung. – AN: Arbeitnehmer. – <sup>1</sup>STRATOS: STRATEGic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises. – <sup>2</sup>ROA: return on assets. – <sup>3</sup>ROI: return on investment.

### **3. Kombination von Entrepreneur und strategische Planung**

Folgen wir den beiden Thesen:

1. Jene Unternehmungen, die strategische Planung implementieren und betreiben sind erfolgreicher als jene Unternehmen, die nur eine eindimensionale Unternehmensplanung betreiben. Dies gilt auch für KMU.
2. Jene KMU die von Entrepreneurs geführt werden, sind erfolgreicher als jene Unternehmen, deren Eigentümer-UnternehmerInnen anderen Verhaltensmustern folgen.

So gehen wir folgerichtig davon aus, dass die Erfolgchancen noch steigen würden, wenn Entrepreneurs strategische Planung in ihren Unternehmen implementieren und betreiben würden.

Eine Kombination von mehreren Erfolgsfaktoren führt bei einem richtigen Instrumenteneinsatz zu einer Potenzierung der Erfolgchancen bei der Führung von KMU's.

Während in den USA die Untersuchungen auf das Vorhandensein einer strategischen Planung,<sup>9</sup> unabhängig von der Betriebsgröße, als vorhanden sehen, vertreten europäische empirische Untersuchungen eher die Ansicht, dass Entrepreneurs das Instrument der strategischen Planung nicht oder in einem nur geringen Ausmaß einsetzen.<sup>10</sup> Dies obwohl auch in der europäischen Literatur die strategische Planung als ein Erfolgsfaktor gesehen wird.<sup>11</sup> Als ein für die strategische Planung in KMU besonders bedeutendes Element wird die Nachfolgeplanung gesehen.<sup>12</sup> Die empirische Suche nach derartigen Elementen in der strategischen Planung verlief bisher jedoch eher erfolglos.<sup>13</sup>

### **4. Wie ist die offensichtlich ablehnende Haltung der Entrepreneurs gegenüber der strategischen Planung zu erklären?**

Eine Ursachenanalyse ergibt demonstrativ folgende Ursachen:

1. Die Einsatzbereitschaft ist gegeben. Es fehlt jedoch an dem dafür erforderlichen Wissen und Können.
2. Das Wissen und Können ist vorhanden, die Implementierung scheitert aber am Fehlen der dafür erforderlichen Informationen.
3. Es besteht ein grundsätzlicher Widerspruch zwischen den Verhaltensmuster des Entrepreneurs und den Zielsetzungen der strategischen Planung.
4. Fehlendes Wissen und Können.

Der Einsatz einer strategischen Planung setzt umfangreiches Wissen über komplexe Zusammenhänge voraus. Das erforderliche Wissen umfasst:

- a) verfügbare Instrumente und Instrumentenkombinationen zur Unternehmensführung,
- b) Wissen um die Antizipation denkbarer Umfeldentwicklungen,
- c) denkbare Verhaltensweisen des Wettbewerbs,

---

<sup>9</sup> vgl.: Fiet, J.: The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries, 2002, 189ff

<sup>10</sup> vgl.: Welter, F.: Strategien, KMU und Umfeld, 2003, 37

<sup>11</sup> vgl.: Fellgarter, M.: Zur Erforschung der Erfolgsfaktoren junger Unternehmen: Determinanten oder Impulse des unternehmerischen Handels, in: Klandt, H., (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05, 2005, 63ff

<sup>12</sup> vgl.: Wehrli, H.P., Kirenz, J.: Nachfolgeplanung als strategische Herausforderung, in: Der Schweizer Treuhänder, 5/2007, 318-322

<sup>13</sup>vgl.: Welter, F.: Strategien, KMU und Umfeld, 2003, 37

- d) denkbare Verhaltensweisen der Konsumenten als Reaktion auf unterschiedliche Umfeldbedingungen,
- e) Wirkungszusammenhänge zwischen Umfeldszenarien und Einsatzintensität der Instrumente zur Unternehmensführung.

Durch das Fehlen von Stabstellen in KMU sowie das fehlen kostengünstiger Zugänge zu Informationsquellen führt zu organisatorischen und informationsbezogenen Nachteilen hinsichtlich der Implementierung strategischer Planung in KMU. Durch die geringe Durchlässigkeit des Arbeitsmarktes für Führungskräfte erfolgt kein Wissenstransfer von Großbetrieben, die strategische Planung anwenden zu KMU die keine strategische Planung anwenden. Das Wissen könnte daher nur extern im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen bezogen werden. Wie bereits ausgeführt, gehen diese jedoch nicht oder nur ungenügend auf die Bedürfnisse der KMU ein.

Das Können resultiert überwiegend aus Lernprozessen. Da diese mangels Implementierung der strategischen Planung nicht stattfinden, werden die Wissensdefizite auch durch Defizite im Bereich des Könnens ergänzt. Die traditionell technikorientierte Karriereentwicklung von Entrepreneurs bietet wenig Möglichkeit, die identifizierten Lücken zu schließen. Die beiden Lücken stellen wesentliche Hindernisse für die Implementierung der strategischen Planung in KMU dar.

## **5. Fehlende Konstanz der Umfeldbedingungen**

Die strategische Planung setzt ein Minimum an Konstanz von Umfeldbedingungen voraus, sowie Kenntnisse denkbarer Reaktionsmuster. Der Wirtschaftsentwicklung der letzten 10 Jahre fehlt die für die strategische Planung erforderliche Konstanz weitgehend. Statt von konjunkturellen Zyklen mit einer gewissen Konstanz sind die Umfeldentwicklungen von unerwarteten Schocks geprägt. Eine Determinante dieser Schocks ist die mangelnde Vorhersehbarkeit, eine zweite Determinante die hohe Intensität der Veränderung. Die Frühindikatoren sind nicht in der Lage, zu erwartende Schocks zu signalisieren. Die gesamtwirtschaftlichen Parameter verändern sich in kurzer Zeit und nehmen dabei Extremwerte an. Nicht nur die hohe Volatilität der Parameter, sondern auch die vielfach überraschende Art und hohe Intensität des Einsatzes von Instrumenten zur Korrektur machen die Einbeziehung in die strategische Planung unmöglich. Dies gilt für alle Betriebsgrößen und daher auch ganz besonders für KMU mit dem erschwerten Zugang zu Informationen. Die KMU können auch nicht darauf vertrauen, dass die supranationale und die nationale Wirtschaftspolitik die erforderlichen Korrekturscheidungen an den Bedürfnissen der KMU orientiert, ganz im Gegenteil die KMU werden immer öfter ohne Unterstützung dazu gezwungen, negative Effekte auf die Gesamtwirtschaft zu dämpfen. Während andere Wirtschaftssektoren mit umfangreichen Subventionen unterstützt werden, gehen die Belastungen der KMU ausschließlich zu Lasten der Entrepreneurs und deren Familien. Die Voraussetzungen hinsichtlich der Konstanz der Umfeldbedingungen für die strategische Planung waren daher in den letzten 10 Jahren nicht gegeben und sind aller Voraussicht nach auch für die Zukunft nicht zu erwarten. Wie sollte ein Entrepreneur die Auswirkungen der amerikanischen Kreditkrise auf das Kreditvergabeverhalten seines Kreditinstitutes in einem strategischen Konzept antizipieren können?<sup>14</sup> Welche Alternativen Finanzierungsinstrumente stehen einem Entrepreneur tatsächlich zur Verfügung, wenn es schockartig zu Restriktionen hinsichtlich der Kreditvergaben für KMU in der gesamten

---

<sup>14</sup> vgl.: Levine, R.: An Autopsy of the U.S. Financial System, Brown University and NBER, April 2010

Volkswirtschaft kommt? Es ist wohl nur zu verständlich, dass angesichts derartiger Umfeldbedingungen Entrepreneurs auf jeden Versuch, strategische Planung zu implementieren, von vornherein verzichten. Welche Erkenntnisse sollte ein Entrepreneur auch aus einer strategischen Planung ziehen können, bei der die Umfeldentwicklungen nicht vorhersehbar sind?

## 6. Grundsätzlicher Widerspruch?

Der Entrepreneur in seiner von uns postulierten kreativen und dynamischen Ausprägung findet seinen Erfolg in der Veränderung der Märkte durch seine Entschlossenheit und seine rasche Reaktionsfähigkeit. Seine Kreativität entwickelt sich betriebsgrößenbedingt unter beschränkter, unvollständiger und ungenauer Information. Kreativität und hohe Entscheidungsgeschwindigkeit sind mit der strategischen Planung nur bedingt zur Deckung zu bringen. Die kreativen Prozesse können initialisiert werden, die Prozessergebnisse sind jedoch zeitlich und inhaltlich unbestimmt. Gleiches gilt für die Dynamik der Märkte, sie ist erkennbar aber hinsichtlich ihrer Auswirkungen aufgrund der Komplexität der Systeme nicht planbar. Die Chancen und Risiken für ein KMU entwickeln sich sehr oft spontan ohne längere Ankündigung über Frühindikatoren. Die Reaktion von Frühindikatoren ist aber eine wesentliche Voraussetzung für die strategische Planung.

War es wirklich planbar, dass der regionale Wettbewerber durch die Finanzkrise in Liquiditätsschwierigkeiten geriet, weil er von einem Kreditinstitut finanziert wurde, das aufgrund hoher Verluste im Handelsbuch die Eigenmittelerfordernisse nicht erfüllen konnte und daher zu einer restriktiven Kreditvergabe beim Wettbewerber gezwungen war, obwohl sich dessen Rating nicht verschlechtert hat? Wie hätte diese Umfeldbedingung antizipiert werden können? Ebenso wenig wäre es möglich gewesen, den entsprechenden Instrumentenmix als Reaktion bereit zu stellen. Die unerwarteten und daher nicht planbaren Liquiditätsprobleme ermöglichten den Kauf des Wettbewerbers zu extrem günstigen Konditionen. Die Kaufchance wurde dadurch erhöht, dass das finanzierende Kreditinstitut des Entrepreneurs ein regional orientiertes Geschäftsmodell hatte und daher von der Finanzkrise nur unbedeutend betroffen war und aufgrund der von der EZB initiierten Niedrigzinsphase der Kredit zu vergleichsweise extrem günstigen Konditionen für eine längere Laufzeit zur Verfügung gestellt wurde. Die hohe Reaktionsgeschwindigkeit des Entrepreneurs stellte den Kauf sicher, bevor noch andere Interessenten die Kaufchance überhaupt erkannt hatten. Ein typisch taktisches Verhalten, ohne Ansatz irgendeines Elements der strategischen Planung. Sofern nicht dieses grundsätzliche Verhaltensmuster, kreative Prozesse zu initiieren und hinsichtlich der Ausnutzung von Chancen der Begrenzung von Risiken eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit zu zeigen, nicht als „strategische Planung“ definiert wird, sind in diesem Verhalten keine Elemente der strategischen Planung sichtbar und vermutlich auch gar nicht erforderlich.

Ob diese Erkenntnisse für die Widerspruchsthese ausreichen, können wir mangels statistisch gesicherter empirischer Daten nicht behaupten. Die punktuelle Erfahrung über einen sehr langen Zeitraum spricht jedenfalls dafür.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>vgl.: Welter, F.: Strategien, KMU und Umfeld, 2003, 241ff

## 7. Konsequenzen für die Theorie der Unternehmung vom Typ KMU

Unsere bisherige Analyse zeigt,

1. dass das Wissen und das Können für die strategische Planung fehlen.
2. dass die aktuellen Umfeldbedingungen wegen der fehlenden Konstanz der Entwicklungen eine strategische Planung kaum zu lassen.
3. Trotz fehlender statistischer Evidenz diagnostizieren wir einen vermutlichen Widerspruch zwischen dem Verhaltensmuster eines Entrepreneurs und der strategischen Planung.

Wenn unsere Analysen zutreffend sind, ist die These, dass die strategische Planung ein Erfolgsfaktor für die Entwicklung eines KMU ist, aus mehreren Gründen nicht mehr aufrecht zu erhalten:

1. Soweit uns Informationen zur Verfügung stehen, besteht kein statistisch gesicherter empirischer Nachweis, dass KMU dieses Instrument überhaupt einsetzen.
2. Durch den fehlenden Einsatz kann auch kein Beweis geführt werden, dass die strategische Planung in einem KMU einen positiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung leistet.
3. Wenn der erkannte Widerspruch zwischen Verhaltensmuster und Grundsätzen der strategischen Planung zutrifft, ist auch die Empfehlung zum Einsatz der strategischen Planung in KMU möglicherweise sogar kontraproduktiv.

Die Aufrechterhaltung einer Empfehlung für ein Instrument, das aufgrund fehlenden Wissens, fehlenden Könnens und fehlenden Daten nicht nachgefragt wird, bedeutet eine extreme Verschwendung von Ressourcen sowohl im Unternehmen als auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Auch wenn wir Fiet<sup>16</sup> zustimmen, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung darauf konzentrieren soll, wie Rentabilitäten gesteigert und Risiko minimiert werden können und nicht darauf, wie sich KMU tatsächlich verhalten, ist es nicht weiter zielführend diese These zu vertreten und als Basis für die Aus- und Weiterbildung, sowohl für Studenten als auch für Entrepreneurs zu verwenden. Welchen Sinn haben Handlungsempfehlungen, von denen im Vorhinein klar ist dass sie nicht umgesetzt werden, weil sie nicht umgesetzt werden können.

Der Thesenvorrat der Theorie vom Unternehmen vom Typ KMU ist bei weitem nicht so gefüllt, dass wir gezwungen wären an dieser These festzuhalten. Vielmehr sollten wir uns in Forschung und Lehre intensiv mit jenen Thesen beschäftigen, die eine Chance haben einen positiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten, weil sie auch tatsächlich von den Entrepreneurs eingesetzt werden können, weil sowohl die informationellen als auch die theoretischen Vorbedingungen gegeben sind.

Langfristiges Denken und langfristige Zielsetzungen lassen sich in das Verhaltensmuster der Entrepreneurs über andere Instrumente als über das der strategischen Planung weit erfolgsträchtiger und nachhaltiger integrieren.

---

<sup>16</sup>vgl.: Fiet, J.: The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries, 2002, 188