

Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts
für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen

Band 13

Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen

Festschrift für Hans Jobst Pleitner

Herausgegeben von

Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler



Duncker & Humblot · Berlin / St. Gallen

Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler (Hrsg.)

**Unternehmer und Unternehmensperspektiven
für Klein- und Mittelunternehmen**

**Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts
für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen**

Band 13



Hans-Joachim Rheinboldt

Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen

Festschrift für Hans Jobst Pleitner

Herausgegeben von

Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-50327-8>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 01:50:54
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Bühler-Reindl-Fonds der Universität St. Gallen leistete dankenswerterweise einen Beitrag an den vorliegenden Band.

Redaktion: Margrit Habersaat
Layout: Gisela Gautschi-Kollöfel

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen :
Festschrift für Hans Jobst Pleitner / Hrsg.: Emil Brauchlin ; J. Hanns Pichler. –
Berlin : Duncker und Humblot, 2000
(Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft
an der Universität St. Gallen ; Bd. 13)
ISBN 3-428-10327-0

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten
© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0486-8927
ISBN 3-428-10327-0

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☞

Vorwort

Die vorliegende „Festschrift“ ist aus Anlass der Emeritierung von Hans Jobst Pleitner entstanden. Kollegen, Schüler und Freunde möchten damit seine Lehr- und Forschungstätigkeit würdigen und ihr eine anregend fruchtbare Fortsetzung wünschen.

Hans Jobst Pleitner blickt auf eine intensive Tätigkeit in drei Bereichen zurück, die sich durchdringen und zu ergiebigen Synergien geführt haben:

- die Lehrtätigkeit an der Universität St. Gallen (HSG), die sich von der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bis zu einem breiten Spektrum KMU-spezifischer Themen erstreckt;
- das Wirken im Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, ein Zusammenspiel von Forschung und Praxisförderung;
- schliesslich, und nicht zuletzt, das Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen, ein spezifisch ausgerichteter Weiterbildungslehrgang der Universität St. Gallen.

Stets suchte der Emeritus dabei die grenzüberschreitende Perspektive. Im Zentrum seiner internationalen Aktivitäten stehen die „Rencontres de St-Gall“, eine Forschungskonferenz von weltweitem Zuschnitt für Universitätsprofessoren und Forscher im Bereich KMU. Die nach den Annalen der Small Business Administration der USA älteste internationale Forschungskonferenz auf dem Gebiet überhaupt entwickelte Pleitner – in Nachfolge des Gründers Alfred Gutersohn – zu einer im Fachgebiet renommierten Studienwoche.

Mit Blick auf konkrete Forschungsergebnisse wirkte Hans Jobst Pleitner mit Kollegen in europäischen Ländern in der STRATOS- und anschliessend der INTERSTRATOS-Gruppe, aus deren Datenfülle auch in der Schweiz mehrere Dissertationen herangereift sind. Stand hier die Koordination von Analysen und Interpretation ihrer Resultate im Vordergrund, suchte er im Praxisbereich stets die Tuchfühlung mit Unternehmern. Besonders am Herzen lag ihm in der universitären Lehrtätigkeit der vertiefende Kontakt mit Studierenden.

In allen Belangen ging – und geht es – dem Kollegen Pleitner um tragfähigen Konsens zwischen verschiedenen Bereichen und Zielsetzungen: Forschung *und*

Lehre, Theorie *und* Praxis, Informationsgewinnung *und* -anwendung, Zuhören *und* Beraten, Dazulernen *und* Anregen.

Unsere besten Wünsche begleiten den Emeritierten und seine Gattin. Nach Beendigung seiner Lehrtätigkeit wird er, wie wir hoffen, vermehrt seinen vielfältigen Interessen – Literatur, Theater und Sport – nachgehen können und auf weiteren Reisen neue Erfahrungen sammeln. Ihm und uns wünschen wir ausserdem, dass er auch in den kommenden Jahren publizieren und seine mannigfaltigen freundschaftlichen und kollegialen Beziehungen pflegen wird.

Der vorliegende Band umfasst über fünfzig Beiträge von Kollegen, wissenschaftlichen Gastgebern während Forschungssemestern, ehemaligen Doktoranden und Partnern in weltweiten Netzwerken. Die Schrift ist zu einem „State-of-the Art“-Werk geworden mit thematisch ausgeprägtem Bezug zu den Forschungsbereichen von Hans Jobst Pleitner selbst. Dementsprechend weit ist das Blickfeld: volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche, soziologische, psychologische und auch pädagogisch-didaktische Elemente verbinden sich zu einem farbenreichen Mosaik der KMU und der Unternehmer.

In drei grossen Themenkreisen werden übergreifende *Rahmenbedingungen für KMU*, Aspekte von *Entrepreneurship* und der *Unternehmensführung* behandelt. Betrachtungen zur *Forschung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen* runden das Buch ab.

Im ersten Themenkreis werden die *Rahmenbedingungen für KMU* in Gegenwart und Zukunft skizziert. Den globalen Strukturwandel, den Übergang von der „old economy“ zur „new economy“ mit einhergehenden, zum Teil einschneidenden Verschiebungen zeichnen verschiedene Beiträge nach. Einerseits entstehen für KMU neue Chancen zur Erschliessung neuer Märkte, andererseits erwachsen ihnen aber auch unverkennbar neue Risiken. Um ihre Konkurrenzfähigkeit zu verbessern, wurden in vielen Ländern – neben anderen Förderungsprogrammen – Massnahmen zur administrativen Entlastung eingeführt. Andere Autoren wiederum greifen Betrachtungen zur Umwelt- und Bildungspolitik, zu Kulturunterschieden in internationalen Beziehungen, zu sich wandelnden Verhältnissen zwischen Gross- und Kleinunternehmen auf.

Im Zeichen von *Entrepreneurship*, dem zweiten Themenkreis, stehen naturgemäss der Unternehmer, aber auch der neue Selbständige. Die Frage der Unternehmertypen wird ebenso thematisiert wie die entsprechende Wahrnehmung der Erfolgsfaktoren und die jeweilige Art der Erkennung von Opportunitäten und der Netzwerkbildung. Die zeitorientierte und persönlichkeitsbezogene Führung bildet den Kern eines speziellen Beitrags. Der Zwang zur Innovation wie auch Fragen des Lebenszyklus werden in mehreren Abhandlungen aufgegrif-

fen. Am Beispiel einer Gründungsstudie in Österreich zeigt sich eine Verschiebung hin zu „Selbstbeschäftigungs-“ und „echten“ Gründungen zulasten von Betriebsübernahmen. Angesichts der Zahl übergabereifer Unternehmen untersuchen einzelne Autoren die Entwicklung von Familienunternehmen und Fragen einschlägiger Nachfolgeregelungen.

Der dritte Themenkreis schliesslich, derjenige über *Unternehmensführung* bietet ein inhaltlich breites Spektrum. Eingangs blendet ein Beitrag in wirtschaftshistorischer Sicht auf den Wandel strategischer Erfolgsfaktoren zurück. Sodann befassen sich mehrere – theoriebezogene oder auch empirisch gestützte – Abhandlungen mit Bereichen wie Marketing, Kooperation/Vernetzung/ Beziehungspflege sowie Human Resources Management (insbesondere internes Unternehmertum, Bildungsbedarf/Weiterbildung, Bewertung des Wissenskaptals). Dem schliessen sich Ausführungen zu Themenbereichen wie Business Engineering, Beschaffungsmanagement, Informationsmanagement, neue Formen der Finanzierung und über Unternehmerethik an.

Mit der *Forschung im Bereich KMU* – im vierten und abrundenden Teil – beschäftigen sich drei Studien, veranschaulicht einmal am Beispiel Internationalisierung und Informatisierung, dann unter dem Aspekt sich wandelnder Inhalte im Zeitablauf der „Rencontres de St-Gall“ und schliesslich zur Entrepreneurship-Forschung.

Dem Leser bietet sich damit eine reich gefächerte und anregende Lektüre. Die Herausgeber danken allen Autorinnen und Autoren, die zum Gelingen dieses Werks beigetragen haben. Margrit Habersaat als langjährige Mitarbeiterin von Hans Jobst Pleitner war am ständigen Kontakt mit den Verfassern massgebend beteiligt und hat zugleich kundig engagiert die Redaktion besorgt. Die Erstellung der Druckvorlagen übernahm in kompetenter Weise Gisela Gautschi-Kollöffel.

Dem Leitungsteam von Hans Jobst Pleitner – namentlich Urs Füglistaller (stellv. Direktor IGW-HSG), Christoph Müller (Studienleiter Intensivstudium KMU-HSG) und Walter Weber (Leiter KMU-Verlag HSG) – danken wir für die konstruktive Zusammenarbeit. Schliesslich gebührt unser Dank dem Verlag Duncker & Humblot, insbesondere dessen Inhaber, Prof. Dr. jur. h.c. Norbert Simon, für die spontan entgegenkommende Aufnahme dieses Bandes.

St. Gallen / Wien, im Oktober 2000

Emil Brauchlin
J. Hanns Pichler

Inhaltsverzeichnis

Teil I

Rahmenbedingungen für KMU

| | |
|---|-----|
| <i>Manfred Timmermann</i> | |
| Globaler Strukturwandel und KMU | 17 |
| <i>Franz Jaeger</i> | |
| Globalisierung – Krise oder Chance für die KMU | 25 |
| <i>Hans Rudolf Früh</i> | |
| Politik und KMU..... | 35 |
| <i>Klaas Havenga</i> | |
| Support Systems for Future Development of SMEs in South Africa | 45 |
| <i>John R. G. Jenkins</i> | |
| Government Assistance to SMEs in California at the Beginning of the New Millennium..... | 59 |
| <i>Dietrich Reiblich</i> | |
| Standortrahmenbedingungen für KMU-Umweltpolitik in Netzwerken von Technologie- und Innovationsparks | 71 |
| <i>Christoph Müller</i> | |
| Freies Unternehmertum und reguliertes Umfeld: Vom Spannungs- zum Gestaltungsfeld..... | 81 |
| <i>André Nijssen</i> | |
| Phases in the Recognition of Information Transfer Compliance Cost..... | 93 |
| <i>Rolf Dubs</i> | |
| Lehrlingsausbildung: Chancen in der Veränderung | 107 |

Mitsuru Tanaka

Relations between Large and Small Companies – Reconsideration on the
Subcontracting System in the Japanese Industrial Structure 123

Gustav Siebenmann

KMU = Kultur macht Unterschiede 137

Teil II

Entrepreneurship

Philip A. Neck

Entrepreneurship: A Discipline with Problems of Definition and Measurement..... 151

Louis Jacques Filion

Entrepreneurial Typologies: Are they Really Useful? 163

Martin Hilb

Persönlichkeit des Unternehmers 173

Hans-Dietrich Reckhaus

Individuelles Wachstum: Überlegungen zur zeit- und unternehmer-orientier-
ten Führung von KMU 183

Jan P. Clasen

Die Person des Unternehmers: Der Routinier tatsächlich der Unternehmertypus
mit der größten Krisengefährdung? 191

Arnold C. Cooper

Findings on Entrepreneurial Processes from a Large Scale Research Program..... 201

Lloyd W. Fernald and George T. Solomon

The Relationships among and between the Characteristics of Small
Business Owner-Managers and their Willingness to Accept Limitations
Based on Lifecycle Considerations 211

Josef Mugler und Herta Wanzenböck

Unternehmensgründungen in Österreich. Ausgewählte Ausstattungsmerkmale
der 90er Jahre und Thesen über die weitere Entwicklung 223

Hiroshi Teraoka

New Ventures and Start-up Issues in Japan 235

David Watkins
 On Large Firm Fragmentation Strategies and the „Reality“ of Small Firm
 Job Creation245

Hubert Österle
 Ein Platz in der „New Economy“261

Stefan Bornheim und Jutta Wepler
 Neue Organisationen in der neuen Ökonomie.....273

Lukas Andreas Scherer
 Agile kleine und mittlere Unternehmen283

Ernst-Bernd Blümle, Reto Stuber und Tania Weng
 Zum Lebenszyklus der gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz297

Urs Füglistaller
 Das Stärken-/Schwächen-Profil von Unternehmern in KMU und deren Erfolgs-
 faktoren – dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung bei schweizeri-
 schen KMU309

Bruce A. Kirchoff und Steven T. Walsh
 Entrepreneurship’s Role in Commercialization of Disruptive Technologies323

Thierry Volery
 Linking Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: The Role of
 Knowledge and Social Networks333

Janko Belak und Mojca Duh
 Management und Entwicklung von Familienunternehmen349

Jürgen Brinkmann
 Aspekte bei der Unternehmensübergabe von Klein- und Mittelunternehmen
 (KMU).....361

Jörg Müller-Ganz
 Nachfolgeregelung in Familienunternehmungen.....369

Tan Wee Liang and Gan Fong Jek
 Growth Factors in Asian Family Businesses: The Case of Family Businesses
 in Singapore385

Teil III
Unternehmensführung

Marc Gruber

- Der Wandel von strategischen Erfolgsfaktoren mittelständischer
Unternehmen – eine wirtschaftshistorische Betrachtung..... 403

Robert Winter, Eric Bauer, Rolf Kaufmann und Josef Rusch

- Business Engineering für KMU 421

Stephan Hofstetter

- Strategisches Beschaffungsmanagement in der betrieblichen Praxis 437

Christian Belz

- Marketingressourcen von kleinen und mittleren Unternehmen..... 447

Hans-Otto Schenk

- Der Vier-Märkte-Ansatz als Heuristik für ein differenziertes Marketing
von KMU 461

Heinz Weinhold-Stünzi

- Emotionale Intelligenz und KMU-Marketing..... 477

Cornelia Zanger

- Marktorientierung von KMU als strategische Aufgabe..... 491

Martin Stadelmann

- Gestaltungsdimensionen Mensch – Erfolgsfaktoren des IT-Einsatzes in
Klein- und Mittelunternehmen 505

Rolf Wunderer

- Mitunternehmer im KMU – Besonderheiten im Vergleich zu Großunternehmen.... 519

Egbert Kahle

- Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels 535

Herbert Grüner

- Die Bestimmung des Bildungsbedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen:
Bedeutung, Defizite und Empfehlungen aus betriebspädagogischer Sicht..... 547

Katharina Hach

- Aus- und Weiterbildung in Japan und Mitteleuropa – Ein Vergleich..... 561

Alain Schoenenberger

Die Bewertung des Wissenskaptals in Schweizer KMU des High-Tech-Bereichs.....573

Rainer Beecker

Neue Finanzierungsformen für KMU und zu berücksichtigende Entscheidungsparameter.....585

J. Hanns Pichler

Kooperationsbereitschaft und „networking“ als Anpassungsstrategien in europäischen KMU599

Knut Bleicher

Virtuelle Organisation – Chancen für die Gewinnung von Reichweite und Schlagkraft von KMU613

Antti Hahti

On the Theory of Relationship Cultivation631

Dietmar Röbl

Kooperation zwischen Klein- und Grossbetrieben: Probleme und Entwicklungspfade.....641

Per-Anders Havnes

Internationalisation of SME markets.....657

Werner Wunderlich

Schwankhafte Unternehmerethik: Strategie und Schwabenstreich. Ein Konstanzer Mittelständler in der Literatur um 1000.....671

*Teil IV***Forschung im Bereich KMU***Emil Brauchlin*

KMU als Gegenstand der Forschung und Lehre. Reflexionen aus wissenschaftstheoretischer und didaktischer Sicht anhand der Beispiele der Internationalisierung und Informatisierung der Wirtschaft.....689

Karl-Heinz Schmidt

Vergangenheit und Zukunft der wirtschaftswissenschaftlichen KMU-Forschung.....701

José M^a Veciana

| | |
|--|-----|
| Entrepreneurship Research: New Trends and Old Problems | 713 |
| Autorenverzeichnis | 728 |
| Personenverzeichnis..... | 733 |
| Sachverzeichnis..... | 743 |

Teil I

Rahmenbedingungen für KMU

Globaler Strukturwandel und KMU

Von *Manfred Timmermann*

A. Neue Dynamik

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sehen sich auch die Klein- und Mittelunternehmer einer zunehmenden globalen Dynamik des Strukturwandels gegenüber. Das Tempo der Veränderungen nimmt zu und neue Formen der wirtschaftlichen Aktivität in Gestalt der Internet-Ökonomie im Rahmen einer in den USA geprägten New Economy werden erkennbar. Die teilweise hektische Volatilität der ökonomischen Entwicklung gestaltet die betriebswirtschaftliche Steuerung von Unternehmen nicht gerade einfach. Die vielbeschworene Anpassung an den Wandel reicht nicht aus, um die Wettbewerbsposition auf den unternehmensspezifischen Märkten auch nur zu halten. Zielorientierte Unternehmensführung bedeutet gerade im 21. Jahrhundert aktive Gestaltung des Strukturwandels auf den jeweiligen Märkten des Unternehmens. Der immer schneller werdende Wandel führt dazu, dass das Wissen von gestern, also auch die Erfahrung, in der Bedeutung abnehmen. Innovationen junger, dynamischer Unternehmen sind gefragt. Daher dürfen vorübergehende exotische Erscheinungsformen an den internationalen Finanzmärkten nicht den Eindruck erwecken, als könnten die Prinzipien des Marktes ausser Kraft gesetzt werden. Die Börsen dieser Tage, die eher einem globalen Spielcasino gleichen, spiegeln nur die bescheidenen Erscheinungsformen von Risiko und Chance des Strukturwandels. Auch in der New Economy regnet es kein Manna! Die ungleich höheren Marktkapitalisierungen von Internet-Unternehmen (Abb. 1) gegenüber klassischen DAX-notierten Unternehmen werden kurzfristig vom marktwirtschaftlichen Wettbewerb korrigiert werden. Auch wird der Markt auf Dauer keine positive Korrelation von hohen Marktkapitalisierungen und Verlusten bei Internet-Unternehmen zulassen (Abb. 2). Die Manager von Klein- und Mittelunternehmen müssen mit den neuen Erscheinungsformen umgehen lernen und sie für das eigene Unternehmen nutzen.

B. Globalisierung

Die weltwirtschaftliche Triade hat zu einer Globalisierung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geführt. Der globale Wettbewerb trägt erheblich zur

Beschleunigung des Strukturwandels bei. Die darin liegenden Chancen sollten von den KMU in Europa noch besser genutzt werden. Die Asienkrise scheint überwunden zu sein, das wirtschaftliche Wachstum in den USA hält auch nach zehn Jahren weiter an und Europa muss aufholen. Auf dem Gipfeltreffen der Staats- und Regierungschefs der Europäischen Union im März 2000 in Lissabon wurde die Aufholjagd beschlossen. Noch stehen die vorliegenden Prognosen dagegen (Abb. 3 und 4).

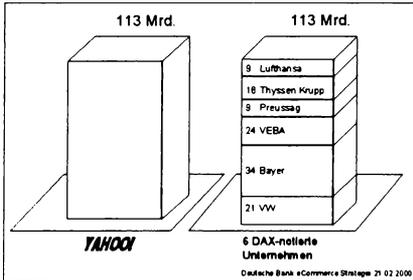


Abb. 1: Internet-Unternehmen mit ungleich höherer Marktkapitalisierung

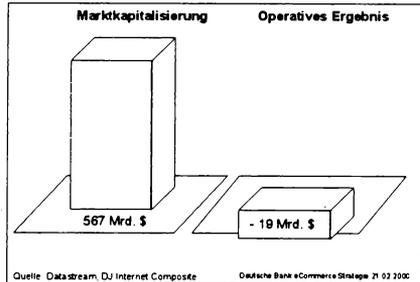


Abb. 2: Internet-Unternehmen mit hoher Marktkapitalisierung trotz Verlusten

C. Strukturwandel

Unter Strukturwandel versteht man die Veränderung der relativen Anteile einzelner Wirtschaftssektoren am Bruttosozialprodukt im Zeitablauf (Abb. 5). In den letzten beiden Jahrhunderten hat sich der tiefgreifende Wandel vom primären Sektor der Agrargesellschaft über den sekundären Sektor der Industriegesellschaft hin zum tertiären Sektor der Wissensleistungsgesellschaft mit wesentlichen sozialen, ökonomischen und politischen Folgen vollzogen. Zur Veranschaulichung der Dimensionen des Wandels seien als Beispiel die relevanten Werte für den Wandel in der Landwirtschaft der alten Bundesländer Deutschlands von 1950 und 1989 dargestellt (Abb. 6). Bei stark rückläufiger Beschäftigung in diesem Zeitraum wird die Produktivität der Landwirtschaft so gesteigert, dass nicht mehr acht Verbraucher von einem Erwerbstätigen in der Landwirtschaft, sondern 59 Verbraucher mit landwirtschaftlichen Produkten versorgt werden. Die absolute Produktion steigt bei starkem Rückgang des relativen Anteils. Dieser Prozess hat sich in der Landwirtschaft und entsprechend intensiv ebenso im Industrie- und Dienstleistungsbereich mit zunehmendem Tempo weiterentwickelt. Im 21. Jahrhundert setzt sich dieser Veränderungsvorgang verstärkt fort und führt zum quaternären Sektor der Informations-, Kommunikations- und Kulturgesellschaft. Der Innovationsprozess der Internet-Ökonomie trägt zur weiteren Beschleunigung dieses quaternären Sektors bei. Durch den marktwirtschaftlichen Wettbewerb nimmt das Tempo der Verände-

rung ständig zu. Der elektronische Arbeitsplatz wird unsere Zeit ebenso dramatisch verändern wie Gutenbergs Erfindung der Drucktechnik die Welt des Mittelalters. Die Geschwindigkeit des heutigen Wandels führt dazu, dass die Zeit zum Wettbewerbsfaktor Nr. 1 geworden ist.

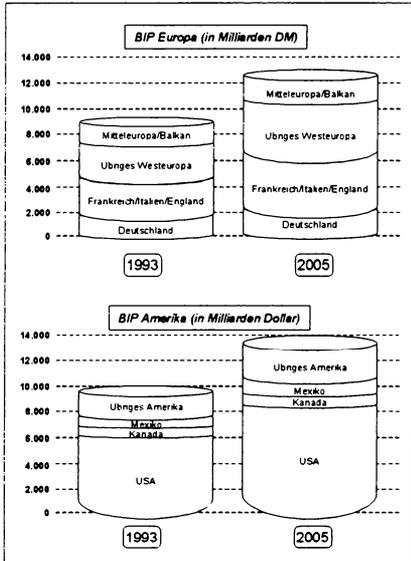


Abb. 3: Die Weltkarte der Wirtschaftsmärkte im Jahr 2005 (BIP Europa und BIP Amerika)

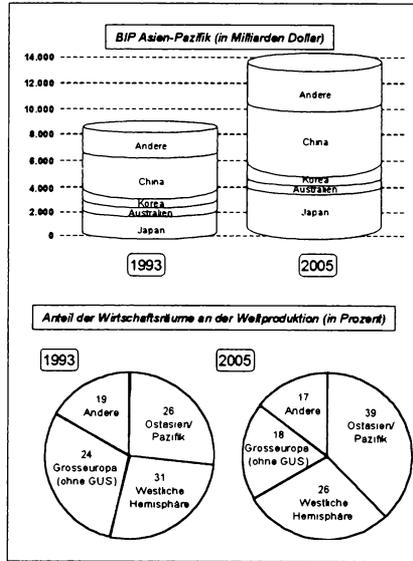


Abb. 4: Die Weltkarte der Wirtschaftsmärkte im Jahr 2005 (BIP Asien-Pazifik/Anteil der Wirtschaftsräume an der Weltproduktion)

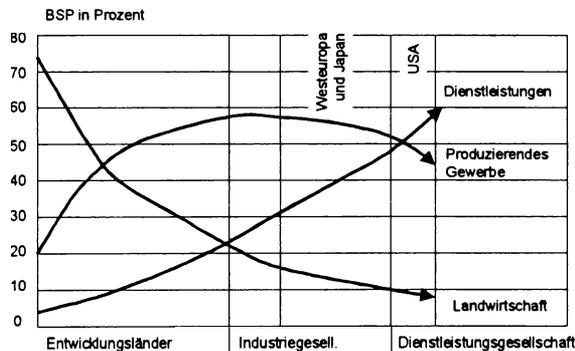


Abb. 5: Anteil Wirtschaftssectoren am Bruttosozialprodukt

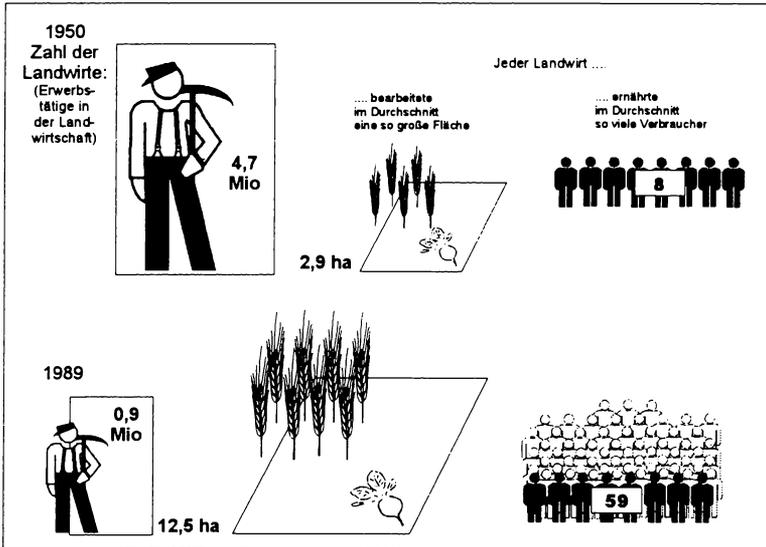


Abb. 6: Immer weniger leisten immer mehr

So wie die Produktzyklen auf den Märkten immer kürzer werden, so reduziert sich auch die Halbwertszeit des Wissens in dem Sinne, dass immer schneller immer mehr Wissen zur praktischen Nutzung in der Wirtschaft zur Verfügung steht. Die nach dem russischen Konjunkturforscher Kondratieff benannten langen Wellen der Konjunktur (Abb. 7) werden kürzer.¹ Der fünfte Kondratieff-Zyklus mit Mikroelektronik, Telekommunikation, Nuklearenergie und auch Biotechnologie wird weit vor dem Jahr 2020/25 ihren Höhepunkt erreichen und bereits früher vom sechsten Zyklus abgelöst werden. Diese Entwicklung führt zu erneuten Risiken, aber auch Chancen der KMU. Unternehmer, die den Inhalt des sechsten Kondratieff-Zyklus rechtzeitig ahnen, haben hervorragende Möglichkeiten für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens oder die Gründung eines neuen Unternehmens. Wer darüber hinaus noch ahnt, welches der dritte Liberalisierungssektor in Europa – nach Telekommunikation und Strom – sein wird, hat vielfältige Möglichkeiten zur Innovation und zur erfolgreichen Umsetzung am Markt. Der Autor Leo A. Nefiodow² prognostiziert als nächsten Kondratieff-Zyklus die Wachstums- und Innovationsbereiche psychosoziale Gesundheit, Genforschung und Solartechnik (Abb. 8). Möglicherweise trifft diese Vorhersage zusammen mit den Spekulationen über den dritten Liberali-

¹ Kondratieff, N. D. (1935): The long waves in economic life. In: Review of Economics and Statistics, S. 105 ff.

² Nefiodow, L. A. (1999): Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Sankt Augustin.

sierungssektor ein. Mehrere Untersuchungen gehen davon aus, dass der Gesundheitsbereich wegen des hohen Kostendrucks zur Liberalisierung ansteht. Es sei hier jedoch mit Nachdruck erwähnt, dass sich diese Entwicklungen nicht „naturgesetzlich“ automatisch ergeben; sie sind das Ergebnis von veränderten praktischen Rahmenbedingungen, Erkenntnissen der Forschung und innovativen Ideen von dynamischen Unternehmen.

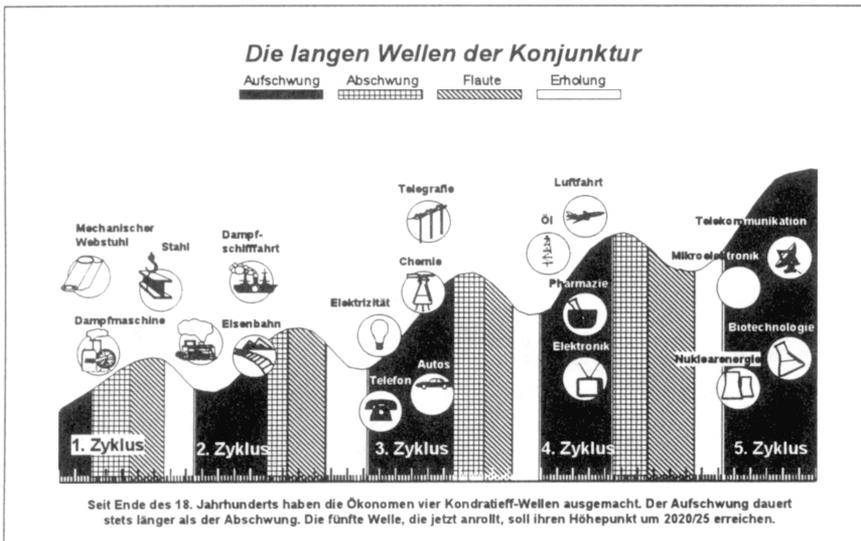


Abb. 7: Wellen der Konjunktur

In Europa kommen zu den weltweiten Entwicklungen noch spezifische Herausforderungen im Sinne von Chancen und Risiken hinzu. Der Integrationsprozess in der Europäischen Union geht – mit gewissen Rückschlägen – ständig voran. Die Einheitswährung Euro hat bisher zu einer beachtlichen Stabilität innerhalb der Euro-Zone geführt. Der Aussenwert des Euro wirft jedoch – bei aller Freude der europäischen Exportwirtschaft – nachhaltige Stabilitätsprobleme auf. Die mangelnde Reformbereitschaft der Euro-Länder ist der Grund für diese kritische Bewertung des Euro durch die internationalen Devisenmärkte. Gelingt die wirtschaftliche Aufholjagd Europas gegenüber Asien und Nordamerika, dann wird sich auch der Aussenwert des Euro strukturell stabilisieren.

D. Weltweite Risiko-Faktoren

Es ist nicht zu erwarten, dass neue Dynamik, Globalisierung und Strukturwandel allein die zukünftige Entwicklung bestimmen. Vier weltweite Risiko-

Faktoren stehen der positiveren Dynamik gegenüber. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten für die weltweiten Risiken sind eher so zu veranschlagen, dass die möglichen Wirkungen die Dynamikkräfte von Globalisierung und Strukturwandel teilweise kompensieren oder gar überkompensieren:

- (a) Ökologische Ungleichgewichte (Abb. 9)
- (b) Weltbevölkerungsexpansion (Abb. 10)
- (c) Welternährungsschere (Abb. 11)
- (d) Militärischer Süd-Nord-Konflikt (Abb. 12)

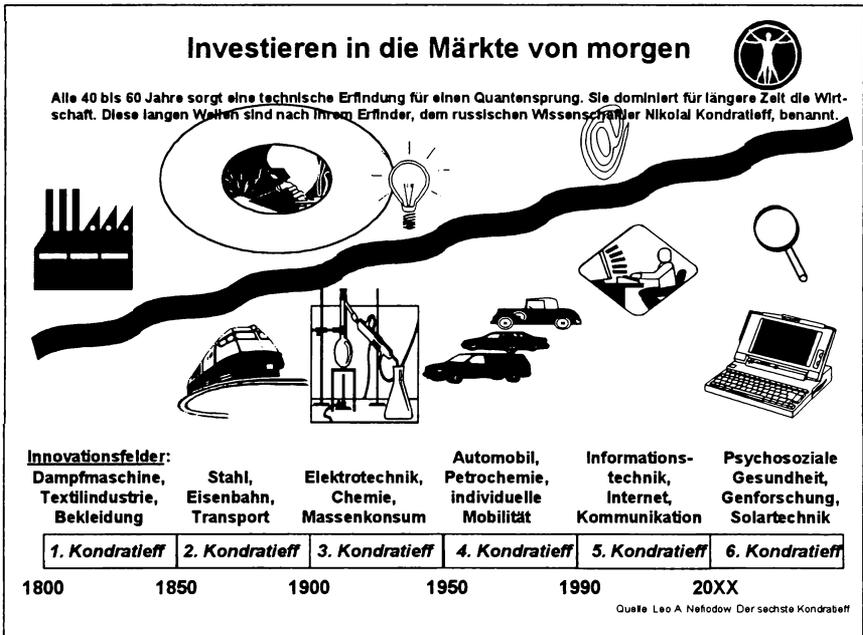


Abb. 8: Investitionen in die Märkte von morgen

Die grafischen Skizzen der vier weltweiten Risiko-Faktoren mögen erahnen lassen, dass hier nicht allein das Innovationspotenzial dynamischer Unternehmen ausreichen kann, um aus diesen Risiken Chancen zu machen. Es bedarf dringend innovativer, globaler, ordnungspolitischer Konzepte, deren Entwicklung auch die Nationalstaaten überfordert, um die Risikofaktoren beherrschbar zu machen.

Diese Perspektiven machen deutlich, dass dynamische Unternehmen der Unterstützung von Politik und Wissenschaft bedürfen.

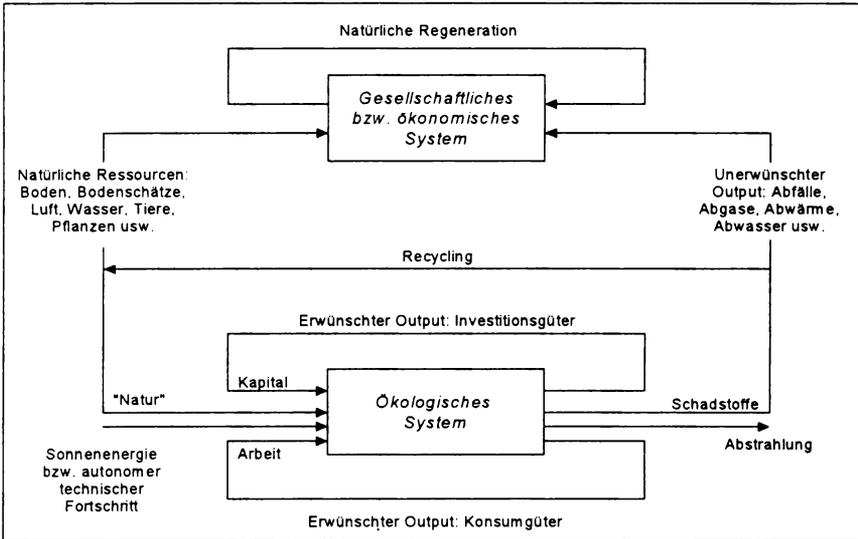


Abb. 9: Ökologische Ungleichgewichte

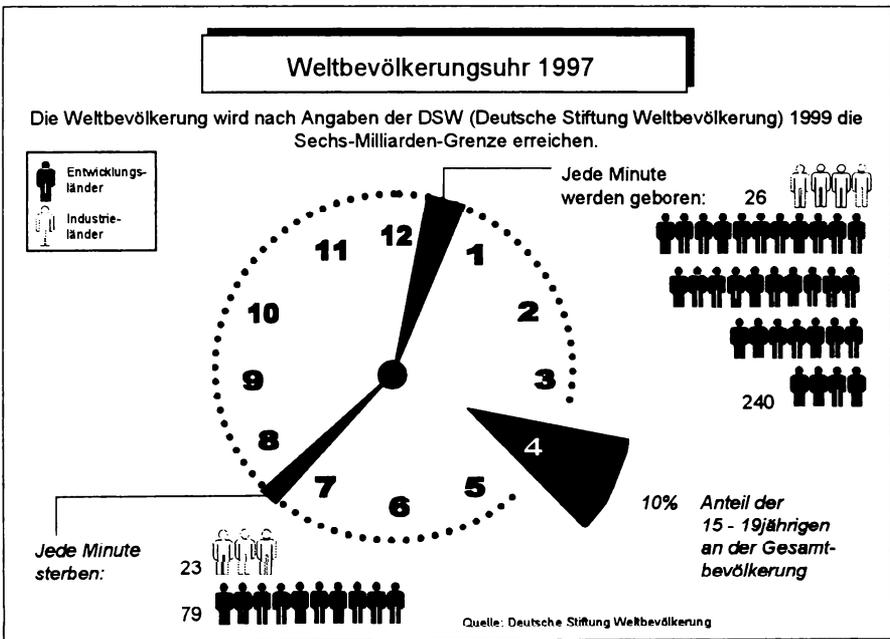


Abb. 10: Weltbevölkerungsexpansion

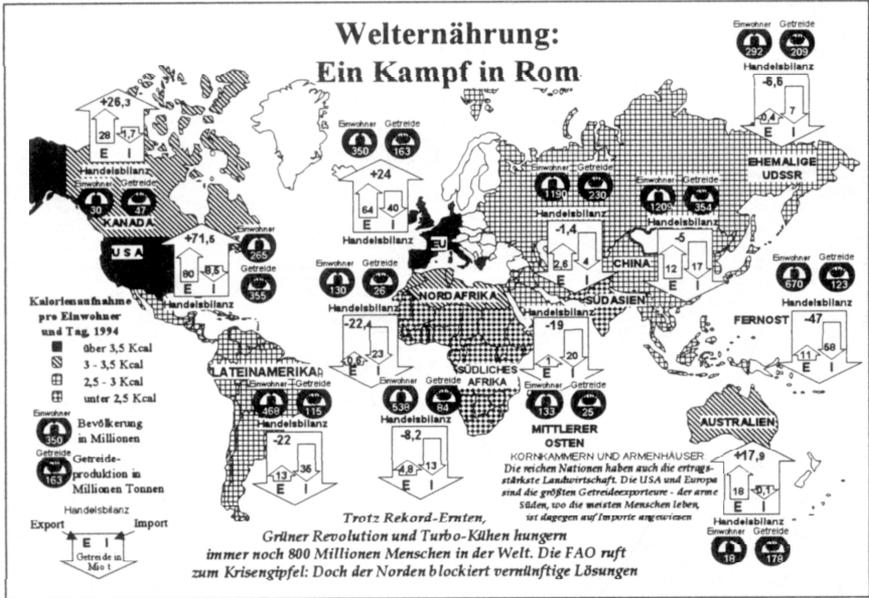


Abb. 11: Welternährungsschere

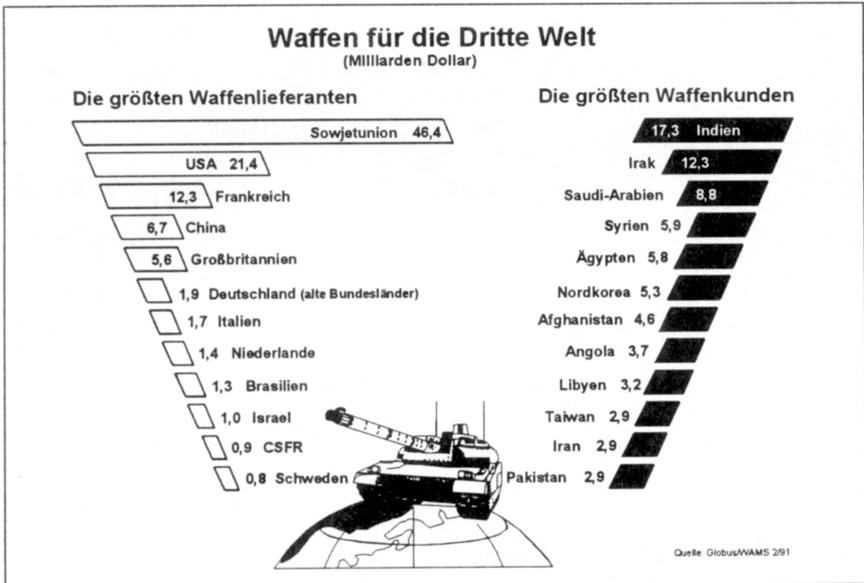


Abb. 12: Militärischer Süd-Nord-Konflikt

Globalisierung – Krise oder Chance für die KMU

Von *Franz Jaeger*

A. Globalisierung – die unheimliche Herausforderung

I. Globalisierung ist mehr als Internationalisierung

Der Begriff Globalisierung beschreibt zwar ein (vorwiegend) ökonomisches Phänomen, bedeutet aber weit *mehr als nur eine fortschreitende Internationalisierung* des grenzüberschreitenden Handels. Ausgetauscht bzw. mobilisiert werden nicht nur immer mehr Waren, sondern zunehmend auch Dienstleistungen, Kapital, Personen bzw. Arbeitsplätze, Informationen und Know-how. Eine ganz neue Dimension erhält die Globalisierung zudem durch die rasant fortschreitende *weltweite Vernetzung* von sozialen bzw. kulturellen Gemeinschaften, von (politischen) Institutionen, von Netzinfrastrukturen (insbesondere von technischen Kommunikationssystemen) und von Unternehmen (via grenzüberschreitende Kooperationen, Beteiligungen und Direktinvestitionen).

Am Anfang stand die Öffnung der Grenze: Der Fall des eisernen Vorhangs, der weltweite *Siegeszug liberaler Gesellschafts- und Wirtschaftsordnungen* auf der Basis von Demokratie, Markt und Wettbewerb und nicht zuletzt die Schleifung nationaler Wirtschaftsfestungen durch den *Abbau institutioneller Mobilitätsbarrieren* auf globaler (GATT, WTO) wie auf regionaler Ebene (EU, Asean, NAFTA usw.) stellen notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzungen für die ökonomische Globalisierung dar. Sie finden ihren Ausdruck

- in einer unaufhaltsamen Beseitigung technischer Handelshemmnisse und anderer Protektionismen,
- in einer sukzessiven Liberalisierung des Dienstleistungs-, Informations-, Kapital- und Personenverkehrs,
- in einer Öffnung der öffentlichen Submissionsordnungen sowie
- in einer zunehmenden Privatisierung bisher öffentlicher Leistungserstellungen.

Wachsende Markträume – kleinere Marktanteile: Die Markträume und die Transportdistanzen werden grösser, die *Optionen* und Möglichkeiten von An-

bietern und Nachfragern *vervielfältigen*, die Produktpaletten und Produktnischen differenzieren sich. Die Anfechtung durch den (potentiellen) Wettbewerb verschärft sich – national und international. Marktmacht und Marktanteile früher dominanter Firmen werden auf wachsenden und sich ständig schneller wandelnden Märkten zusehends relativiert. Grössere Märkte bieten Platz nicht nur für mehr, sondern auch für grössere Firmen.

Steigende Transportproduktivität: Der Transport von Gütern, Dienstleistungen und vor allem von Informationen profitiert von *technischen Produktivitätsgewinnen*. Diese sind eine Folge der fortschreitenden Verkehrstechnik und des quantitativen sowie qualitativen Ausbaus der Verkehrsinfrastrukturen. Produktivitätssprünge sind vor allem dort zu erwarten, wo *Hardware-Transporte durch Software-Kommunikation substituiert* und dadurch Kapazitätsengpässe physischer Transportsysteme überwunden werden.

Wachsende kommunikative Vernetzung: Dank *sinkender Kommunikationskosten* und neuer Informationstechnologien wird die Welt bald einmal zum „*Global-Village*“. Telematik-Systeme, E-Business, Internet und firmenweite Intranets ermöglichen eine weltweite kommunikative Integration in sämtlichen Lebensbereichen und schaffen zahllose *virtuelle Marktplätze*. Konsequenzen des „cyberspace“ sind:

- Der *Zugang zu irgendwelchen Marktinformationen* irgendwo in der Welt wird für Konsumenten, transnationale Small- wie Mega-Player, Arbeitnehmer wie Arbeitgeber immer leichter und zu mit der Zeit sinkenden Kosten möglich. Die Transaktionskosten werden weiter drastisch sinken.
- Entgrenzte Kommunikation und weltumspannende Transparenz schafft – neben sinkenden Transportkosten sowie neben dem Wegfall institutioneller Barrieren und nationaler Währungen – eine weitere (wenn auch noch nicht hinreichende) Voraussetzung für eine *Verschärfung des globalen Wettbewerbs* und für das Primat der ökonomischen Logik auf sämtlichen Güter-, Kommunikations- und Transportmärkten.
- Der erleichterte Zugang zu Daten über mikro- und makroökonomische Rahmenbedingungen in den Regionen hilft den Wirtschaftssubjekten, die Wahl der geografischen *Standorte ihrer ökonomischen Aktivitäten zu optimieren*. Dies schafft die Grundlage für eine Verstärkung des Wettbewerbs unter Systemen bzw. regionalen Wirtschaftsstandorten um mobiler gewordene Produktionsfaktoren.
- Die globale Vernetzung der neuen Kommunikationssysteme und die Möglichkeit, sich ihrer online und interaktiv zu bedienen, schaffen auch die Voraussetzung für eine *Dezentralisierung der Konsum- und Arbeitswelt* (Stichworte: E-Commerce, Teleshopping, Homebanking, Telearbeit, Ho-

me- bzw. Mobilworking) sowie für eine wachsende Substitution von Gütertransporten durch Informations- und Software-Übermittlung. Gerade die Schweiz verfügt hier im europäischen Bereich über eine sehr gute Ausgangslage (Abb. 1)¹.

- Als neue Akteure im „Global-Village“ treten mehr und mehr auch *virtuelle Organisationen* bzw. ad-hoc-Kooperationen auf. Firmeninterne feste Funktionsorganisationen werden zunehmend durch variable *firmenübergreifende Prozessorganisationen* abgelöst. An die Stelle von tiefgliedrigen Funktionshierarchien treten in wachsendem Masse flach organisierte, temporär konstituierte Projektteams; vom Arbeitsanbieter aus gesehen ersetzen *zeitlich begrenzte Projekteinsätze* zunehmend die traditionelle funktionsbezogene Einstellung auf Zeit. Immer mehr Arbeitnehmer werden so zu Einzelunternehmern auf eigene Rechnung mutieren.
- *Dualistische Wirtschaftsstrukturen* – hier die behagliche, nach aussen möglichst windgeschützte Binnenwirtschaft, dort die traditionell international agierende, sturmerprobte Exportwirtschaft – werden sich im „Global-Village“ *nicht aufrechterhalten* lassen. Parallel dazu wird der Verbandsstaat kontinentaleuropäischer Prägung, nämlich das feste Bündnis zwischen Demokratie, Marktwirtschaft und Sozialstaat, infolge der Dynamik und des Diktats der globalen Ökonomie aus dem Lot geraten bzw. in eine fallweise kompetitive oder kooperative Partnerschaft übergehen müssen.

II. Konsequenzen für Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Die geschilderten Aspekte der Globalisierung stellen die KMU vor enorme Herausforderungen:

- Wachsendem *Wettbewerbs-, Preis- und Gewinn*druck lässt sich nur offensiv, d.h. durch innovative Produktdiversifikation und permanente Prozessinnovation, begegnen.
- Die Beschleunigung eines (z.T.) schmerzlichen Strukturwandels verlangt ein hohes Mass an mentaler *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit* im strategischen und operativen Bereich: KMU sind die kleinen und wendigen Schnellboote in der modernen Unternehmenswelt.
- Um eine Integration in die *modernen Kommunikations- und EDV-Systeme* kommt kein KMU mehr herum. Niemand kann es sich auf Dauer leisten, auf deren Produktivitätspotentiale zu verzichten. Selbst in der Schweiz gibt es hier allerdings noch ein grosses Aufholpotential (Abb. 2).

¹ Die Abbildungen 1-8 können unter der Internetadresse <http://www.few.unisg.ch/team/fjaeger.htm> unter der Rubrik „Publikationen“ abgerufen werden.

- Nur wer sich auf *Nischen, Spezialitäten und Spitzenqualität* sowie auf hochintelligente Wertschöpfungen z.B. im High-Tech-, Consulting-, Engineering-, Personal-, Service- und IT-Bereich konzentriert, wird langfristig überdurchschnittlich wachsen können.
- Stagnierende Binnenmärkte im gewerblich-industriellen Bereich zwingen die KMU auch hier zur *Erschliessung von Aussenmärkten* und grenzüberschreitenden Kooperationen.
- Lieferantenpositionen werden durch die Marktmacht dominanter Grosskunden geschwächt. Leistungsdiversifikation und *Differenzierung von Kundenportfolios* bieten den wirkungsvollsten Schutz gegen eine verhängnisvolle Abhängigkeit von monopsonistisch agierenden Grosskunden.
- Die KMU werden lernen müssen, mit Partnern von Fall zu Fall im Team zu kooperieren oder als Konkurrenten sich um die Wette zu bewerben.

B. Grenzen und Chancen der ökonomischen Globalisierung

I. Wie global ist die reale Globalisierung?

Die ökonomischen Grenzen verlaufen nicht mehr entlang der politischen Grenzlinien. Werte wie *Standortaffinität* und *Heimatabewusstsein*, volkswirtschaftliches bzw. gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen, der Wunsch nach kleinräumiger Überschaubarkeit und gesellschaftlichen Geborgenheit scheinen zwar im Zuge des ökonomischen Globalisierungsprozesses zu *erodieren*. Der Zwang zu kostenorientierten, defensiv angelegten Standortverlagerungen sowie zur Realisierung komparativer Vorteile und zur Fokussierung auf Kernkompetenzen wird sich zudem verstärken. Ein gewisser Trend zur Anonymisierung und zur Schwächung der sozialen Kontrolle sowie zur Entstehung bzw. Ausnutzung (vorläufig noch) *rechtsfreier Aktionsfelder* ist unverkennbar. Die Frage stellt sich: Steht uns der *Bankrott der politischen Geografie*, der Rechtsstaatlichkeit und der demokratischen Mitbestimmung bevor? Ich denke Nein! Denn:

- Erstens verläuft der Globalisierungsprozess einer ökonomischen und kommunikativen Vernetzung *keineswegs flächendeckend*, sondern er findet zunächst vor allem zwischen den *urbanen Agglomerationen* fortgeschrittener Wirtschaftsräume statt. Noch gibt es verbreitet Widerstände, gerade bei KMU, gegen die Benutzung des Internets (Abb. 3).
- Zweitens sind die *realen Markträume* noch lange nicht kongruent mit den potentiellen Markträumen: Der *Distanzschutz* bleibt – trotz sinkender Kommunikations- und Transportkosten – weitgehend erhalten. Ebenso er-

halten bleiben *regional unterschiedliche* (z.T. geschichtlich und kulturell geprägte) *Wertvorstellungen* und Bedürfnisse. *Persönliche Fühlungsvorteile* bzw. physische Kontaktmöglichkeiten unter den ökonomischen Akteuren werden bei unternehmerischen Standortentscheidungen auch in Zukunft eine wichtige, ja wachsende Rolle spielen. Das sind KMU-günstige Faktoren.

- Drittens ist Globalisierung letztlich immer auch eine *Funktion der Mobilität*. Während die internationale Integration der Finanz- und Kreditmärkte (mit Abstrichen) sowie der Produktmärkte weit fortgeschritten ist, stehen dem transnationalen Know-how-Transfer und vor allem der internationalen Freizügigkeit von Personen nach wie vor *vielfältige sprachliche, kulturelle und institutionelle Barrieren* entgegen. Der Globalisierung der Arbeitsmärkte sind also nach wie vor Grenzen gesetzt. *Ausnahmen* bilden die internen Arbeitsmärkte multinationaler Konzerne für Führungskräfte und die global integrierten Arbeitsmärkte für *hochqualifizierte Spezialisten*, die einer mobilen Elite zusehends attraktive internationale Karriere-möglichkeiten eröffnen.
- Viertens darf die Kraft der *unternehmensgeschichtlichen Verwurzelung* im (Heim-)Standort und die Kraft der unternehmerischen Einbettung in dessen soziale Netze, d.h. die *Verbundenheit mit den standortgebundenen Anspruchspartnern*, nicht unterschätzt werden. Das gilt insbesondere für KMU, die in Zukunft mehr und mehr von den Spin-offs, vom Outsourcing und Downsizing grosser „Global Player“ profitieren werden und bereits heute mehr als drei Viertel der regionalen Wertschöpfungen produzieren. Zwar zwingt die Tatsache, dass Kunden- und Marktnähe generell zu zentralen, erstrangigen strategischen Erfolgsvariablen für Anbieter geworden sind, auch diese zu einer *offensiven Strategie der Standortoptimierung*. Als industrielle, international agierende Zulieferer hochintelligenter Wertschöpfungen, Dienstleister oder Nahversorger leben indes auch sie vom Heimstandort. Aber selbst für grosse, mobilere „Global Players“ ist die *Heimbasis wichtiger* als auf den ersten Blick oft angenommen.

Empirische Untersuchungen demonstrieren – übereinstimmend – zweierlei: Die überwiegende Mehrheit aller Produzenten möchte – wenn überhaupt – *nur Teile* ihrer Unternehmungen – zumeist offensiv motiviert – auslagern (Abb. 4 und 5). Daher verwundert es nicht, dass die *Direktinvestitionen* von Inlandunternehmungen im Ausland eng und *positiv mit den Exportaktivitäten* korrelieren. Offensichtlich spielen historische und kulturelle Wurzeln und Identität sowie das Bedürfnis nach kleinräumiger Überschaubarkeit und Geborgenheit nicht nur für Unternehmen (und ihre Erfolge), sondern auch für Individuen nach wie vor eine wichtige Rolle. Solche Phänomene sind es, die zusehends eine an Kraft gewinnende *Gegenströmung zu einem ufer- und zügellosen Globa-*

lisierungsprozess erzeugen werden. Dieses „global-lokalisierende Sowohl-als-Auch“ macht sich übrigens auch im politischen Strömungsbereich bemerkbar. Die Ebene der Globalisierung gleicht der Stratosphäre, wo die grossräumigen Jet Streams driften. Die Ebene der Regionalisierung bzw. Lokalisierung entspricht demgegenüber – um beim Vergleich mit der Meteorologie zu bleiben – der unteren Atmosphäre, wo die kleinräumigen Wettermaschinen ihre Wirkung entfalten. Globalisierung und Lokalisierung stehen in einer (z.T. sich sogar gegenseitig verstärkenden) Wechselwirkung. Und immer mehr Menschen und Unternehmen werden – wenn auch mit unterschiedlichen Prioritäten – auf beiden Ebenen agieren.

II. Globalisierung als Chance

Menschen, Unternehmen und politische Hoheiten sind also weder einem grenzenlosen, flächendeckenden ökonomischen Globalisierungsprozess ausgesetzt, noch sind sie ihm ausgeliefert. Gerade deshalb stellt er für sie eine *Chance* dar. *Globalisierungsoptimisten* – zu ihnen gehören moderne Liberale ebenso wie neue (vor allem angelsächsische) Linke – sind denn auch überzeugt, dass ökonomische Globalisierung *nie* zum *Null- oder gar Negativ-Summen-Spiel* werden kann. Per Saldo, gesamtträumlich und auf lange Sicht werden weltumspannende Integration und internationaler Wettbewerb, d.h. die globale Durchsetzung der vier Freiheiten (Güter-, Dienstleistungs- bzw. Informations-, Personen- und Kapitalverkehr) sowie der Prinzipien Markt und nachhaltige Effizienz, bestehende Strukturen im Schumpeterschen Sinn *schöpferisch zerstören*. Sie werden nicht einebnen, sondern innovative Kräfte und kreative Dynamik freisetzen und letztlich neue *Wohlfahrts- und Wohlstandspotentiale* von gigantischem Ausmass *erschliessen*. Einige Optimisten gehen sogar noch weiter, indem sie im Globalisierungsprozess eine notwendige Voraussetzung für eine künftige „New-age-economy“, d.h. einer Welt mit *inflation- und zyklusfreiem Wirtschaftswachstum* bei niedriger Arbeitslosigkeit, sehen. Selbst wenn diese Vision mit Vorbehalt aufzunehmen ist – so viel steht fest: Sich dem Globalisierungsprozess entgegenstellen zu wollen, erwiese sich nicht nur als *quichottischer Kampf* gegen Windmühlen, sondern wäre auch gegen die ökonomische Evolution und somit gegen die Fundamentalinteressen der Bürgergesellschaft gerichtet. Und ebenso steht fest: Globalisierung weckt die Sehnsucht nach kleinräumiger Geborgenheit und Überschaubarkeit. Der Trend zur Globalisierung und der Trend zur Lokalisierung verlaufen nicht antagonistisch, sondern bedingen, ja verstärken sich möglicherweise gegenseitig.

Für die Klein- und Mittelunternehmen schafft der Globalisierungsprozess eine neue Ausgangslage: Neue Chancen können aber nur wahrgenommen werden, wenn eine KMU-freundliche Wirtschaftspolitik und eine flexible Haltung

der Klein- und Mittelunternehmer die Agilität und Anpassungsfähigkeit dieses Sektors gegenüber heute stark erhöhen.

C. Klein- und Mittelunternehmen der Schweiz und Österreichs vor der Globalisierungsherausforderung: 10 Thesen²

These 1: Der KMU-Bereich als Basis der Volkswirtschaft

Die *gesamtwirtschaftliche Bedeutung* des KMU-Bereichs ist sowohl in der Schweiz als auch in Österreich – mit einem Unternehmensanteil von über 99 % und einem Beschäftigungsanteil von knapp 70 % – ausserordentlich gross und ist – jedenfalls in der Schweiz – sogar weiter im Zunehmen begriffen.

These 2: Trend zur Dezentration

Im gesamten KMU-Bereich hat die *Zahl der Unternehmen* in den letzten Jahren – in den beiden genannten wie übrigens auch in andern Ländern – stärker zugenommen als die Zahl der Beschäftigten. Letztere hat insgesamt je Unternehmen (im Durchschnitt) abgenommen. In der Schweiz ist die Zahl der Beschäftigten im KMU-Bereich schneller gewachsen als die Beschäftigung in der Klasse der Gross-Unternehmen. Dasselbe Bild spiegelt sich innerhalb des KMU-Bereichs wider: Die grösste Zunahme an Beschäftigten weist die Klasse der Mikro-Unternehmen (bis 9 Vollzeitbeschäftigte) auf, die geringste die Klasse der Mittel-Unternehmen (50 bis 249). Von den Gross-Unternehmen abgesehen, ist somit die Gesamtwirtschaft – sowohl mit Bezug auf die Wertschöpfung als auch mit Bezug auf die Beschäftigung – von einer Tendenz zur *Unternehmensdezentration* geprägt. Der geschilderte Sachverhalt illustriert darüber hinaus, dass der KMU-Bereich als *eigentliche Job-Maschine* und als *Wachstumsmotor* sowohl der schweizerischen als auch der österreichischen Volkswirtschaft wirkt. Und diese profitiert – wie schon früher angetönt – nicht so sehr von den unternehmensendogenen Wachstumskräften, sondern in viel stärkerem Masse von der *Gründungsdynamik* und vom *Strukturwandel* im KMU-Bereich. Eine besonders aktive Rolle spielen dabei wiederum die Mikro-Unternehmen. Die Analyse zeigt ausserdem, dass die KMU – und unter ihnen insbesondere ebenfalls die Mikro-Unternehmen – dank ihrer ausgeprägten *Konjunkturresistenz* erheblich zur *Stabilisierung rezessiver Beschäftigungsentwicklungen* beitragen (Abb. 6).

² Jaeger et al. (1999): Die Klein- und Mittelunternehmen als Träger der Schweizerischen Volkswirtschaft. FEW-Gutachten Nr. 73, St. Gallen; publiziert als: Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (1999): Die Klein- und Mittelunternehmen als Träger der Schweizerischen Volkswirtschaft. Neuchâtel.

These 3: Der KMU-Bereich als Wachstumsmotor und Jobmaschine

Die gesamtwirtschaftlichen im KMU-Bereich angesiedelten *Wachstumsbranchen* gehören mehrheitlich dem *Dienstleistungssektor* an. Im industriell-gewerblichen Sektor gibt es sie allerdings auch: Hier dominieren die Versorgungs-, High-Tech-Branchen (z.B. Biotechnologie) sowie die Hersteller von Metallerzeugnissen, Elektronik bzw. Büromaschinen. Insgesamt sind es jedoch vor allem in der Schweiz in erster Linie die in den Spitzenbranchen der Dienstleistungsbereiche Engineering, Beratung, Kommunikation, Entsorgung, Informatik und Verkehr agierenden KMU, die das Beschäftigungswachstum beleben und somit mithelfen, nicht nur konjunkturelle Einbrüche zu mildern, sondern auch *Ungleichgewichte auf den Arbeitsmärkten auszutarieren*. Dass die Wachstumsdynamik der einzelnen KMU-Branchen nicht nur in engem Zusammenhang mit der Tertiarisierung steht, sondern auch eng mit der Dezentrationstendenz, mit der Gründungsdynamik und mit dem Strukturwandel innerhalb der betreffenden Branchen korreliert ist, überrascht nicht (Abb. 6).

These 4: Positive Korrelation zwischen Aussenhandelsvolumina und grenzüberschreitenden KMU-Kooperationen

Bezogen auf Branchen besteht allgemein eine *positive Korrelation* zwischen dem Ausmass der *Import- und Exporttätigkeit* von KMU und deren *Auslandverflechtungen*. Das Ergebnis, dass in Branchen, in denen relativ viel importiert und exportiert wird, auch enge Auslandverflechtungen bestehen, lässt sich damit begründen, dass für die Aufnahme von Aussenhandel oft ähnliche Voraussetzungen gegeben sein müssen wie für Unternehmensbeteiligungen. Die hohe Korrelation lässt darauf schliessen, dass allfällige *Auslandverflechtungen* von KMU vorwiegend *absatz- und beschaffungsorientiert* sind (Abb. 5).

These 5: Auslandsverflechtungen und Unternehmenssteuersätze

In der Schweiz mit ihrem föderalen Fiskalsystem hat sich gezeigt: In Kantonen mit *niedrigen Steuersätzen* ist die *Beteiligung* ausländischer Unternehmen an schweizerischen KMU *grösser* als in Kantonen mit höheren Steuersätzen. Hier besteht ferner ein positiver Zusammenhang zwischen einer KMU-freundlichen Besteuerung und einer höheren Beteiligung von KMU an ausländischen Unternehmen einerseits und ihrem grenzüberschreitenden Güteraus-tausch andererseits.

These 6: Stärke-/Schwächeprofil des KMU-Standortes

Vor allem die Schweiz, im leicht verminderten Masse auch Österreich, wäre als Wirtschaftsstandort für KMU an sich *attraktiv und konkurrenzfähig*. Einige Standortnachteile, insbesondere das relativ ungünstige fiskalische und administrative Umfeld müssen durch eine unternehmensfreundliche Fiskalpolitik, durch Ausforstung und Vereinfachung bürokratischer Prozeduren sowie durch eine liberale, kartellverhindernde Flexibilisierung der Güter- und Arbeitsmärkte behoben werden. Dringliche arbeitsmarktpolitische Initiativen sind vorab auf eine *Senkung* der als sehr belastend empfundenen *Lohnnebenkosten* auszurichten. Zudem ist der Zugang der KMU zum *Bankenkreditmarkt* für KMU zu erleichtern (Abb. 7). Der Zugang zu den Auslandsmärkten soll für *exportierende KMU vorab durch eine liberale und offene Aussenwirtschaftspolitik* sowie durch eine verstärkte staatliche Unterstützung beim *Aufbau* internationaler Kunden- und Kooperationsnetzwerke erleichtert werden.

These 7: Verbesserung der KMU-spezifischen Forschungs- und Ausbildungsbedingungen

Matchentscheidend wird sein, dass die beiden Länder mit Bezug auf ihre *F&E-Potentiale* und deren Wertschöpfungsbeiträge als auch mit Bezug auf die Leistungsfähigkeit ihrer *berufsvorbereitenden und -begleitenden Ausbildungssysteme* im internationalen Vergleich eine Spitzenposition einnehmen. Davon profitiert auch der KMU-Bereich, wobei allerdings aus seiner Sicht der Praxisbezug insbesondere der akademischen Berufsvorbereitung noch verbessert werden müsste.

These 8: Anpassung Qualität des Arbeitsangebots an KMU-Bedürfnisse

Auch für KMU gestaltet sich die existentiell wichtige Rekrutierung hochqualifizierter Spezialisten und Führungskräfte dennoch als überaus schwierig. Daraus resultiert ein *innovations- und wachstumshemmender Standortnachteil* gegenüber konkurrierender Wirtschaftsstandorten. Ihn zu beheben, setzt nicht nur Verbesserungen in der Grundausbildung, sondern vor allem auch eine möglichst liberale *Migrationspolitik* im oberen Qualifikationssegment (nicht nur gegenüber EU-Ländern) voraus.

These 9: Emanzipierung von marktmächtigen Grosskunden

Marktmachtasymmetrien prägen die KMU-Kunden-Beziehungen vor allem dann, wenn die KMU als *Zulieferer* eines oder einiger weniger *dominierenden*

Kunden agieren. Die daraus resultierende marktmächtige Stellung der Kunden nützen diese in der Hälfte der Fälle aus, indem sie die KMU unter starken *Kosten-, Termin- und Qualitätsdruck* setzen (Abb. 8), den letztere wiederum (zum Glück meist erfolglos) an ihre eigenen Vorleister weiterzugeben versuchen. Dadurch wird ein nicht unerheblicher – innovations- und wachstumshemmender – *Einkommenstransfer* vom KMU-Bereich zu den Gross-Unternehmen induziert. Als Gegenstrategien bieten sich *Kooperationen unter Zulieferanten* sowie eine gezielte *Leistungsdifferenzierung* und *Kundendiversifikation* an.

These 10: Zunehmende Standortoptimierung

Auch KMU sehen sich im Zuge des ökonomischen Globalisierungsprozesses zunehmend in der Lage und veranlasst, ihren *räumlichen Standort zu optimieren* und – im Regelfall – wenigstens Teile des Unternehmens räumlich auszulagern. Sie treffen jedoch in der Regel diesen Entscheid autonom, ohne wegziehenden Grosskunden folgen zu müssen. Und sie lassen sich dabei vornehmlich von *offensiven Motiven*, (wie Marktnähe) leiten. Dennoch spielen defensive, d.h. kostenorientierte Motive bei An- oder Aussiedlungsentscheiden ebenfalls eine bedeutsame Rolle. Ihnen hat sowohl die regionale als auch die nationale Standortpolitik im Wettbewerb der Wirtschaftsstandorte Rechnung zu tragen. Deren Erfolgchancen sind gut, stellen doch *Standortverlagerungen* im KMU-Bereich in der Regel *ultima-ratio-Entscheidungen* dar.

Politik und KMU

Von *Hans Rudolf Früh*

Als mich vor einiger Zeit ein Organisator eines gewerblichen Grossanlasses bat, doch nicht allzu ausführliche politische Aussagen zu machen, weil sich die Zuhörer vor allem aus dem gewerblichen Bereich rekrutierten, also Unternehmerinnen und Unternehmer, die den KMU zuzurechnen seien. Ich habe mir dann überlegt, was sich der Organisator wohl vorstelle, und kam zum Schluss, dass der Organisierende des Anlasses wirklich der Meinung war, ich könne gewerbliche Anliegen vortragen, die ohne politische Implikationen seien. Es gelang mir natürlich nicht; denn jedes Problem mit den Abwässern ist Umweltpolitik, das Marketing hat mit Wettbewerbspolitik zu tun, die Werbung ist durch das Gesetz über die Lauterkeit in der Werbung tangiert, das neu eingeführte Mehrwertsteuerprozent gehört zur Steuerpolitik, die AHV-Abrechnung hat mit Sozialpolitik zu tun. Unternehmer sein heisst, sich tagtäglich mit Politik zu beschäftigen. Die Aussage ist deshalb nach wie vor zutreffend: Wer nicht politisiert, mit dem wird politisiert.

Die nachfolgenden Ausführungen über das Spannungsfeld zwischen Politik und Wirtschaft zeigen in der Folge Lösungen auf, einmal von Seiten des Staates, aber auch Hilfeleistungen von Seiten der Wirtschaft und im Speziellen natürlich Hilfen zur Selbsthilfe des Schweizerischen Gewerbeverbandes. Am Vorhaben des SGV, Dienstleistungen zu Gunsten seiner Mitglieder anzubieten, und deren Umfang, ist der Geehrte, Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner, miteinbezogen. Durch seine Tätigkeit im Parlament des SGV, der Schweizerischen Gewerbekammer, der er mehr als zehn Jahre angehörte, ist er Mitträger der Ideen und deren Verwirklichung.

A. Das Verhältnis Politik und Wirtschaft

Zwischen diesen beiden Lagern bestehen Spannungen. Das war eigentlich schon immer so, nur haben sich die Abläufe, das Umfeld, die Einflussnahmen, oder auch die Art und Weise des Umgangs wesentlich verändert. Die vergangenen Jahre der Rezession haben mit aller Klarheit aufgezeigt, Wirtschaft und Politik oder vielleicht besser, Unternehmer auf der einen Seite und Bundesrat, Parlament und Beamte auf der andern Seite verstehen sich nicht besonders gut.

Die Erfahrungshorizonte, das spüre ich auch in den verschiedenen Verhandlungen mit Bundesräten, nicht nur im Sozialbereich, sind sehr unterschiedlich. Auch die Sprache und die Erfolgsmassstäbe könnten oft unterschiedlicher kaum sein. Wirtschaftsführer geben den Politikern gute Ratschläge und beachten meistens kaum, dass es in der Politik Mehrheiten braucht, um Entscheide herbeizuführen, dass in einer Demokratie wie der unseren die Abläufe – von der Erkennung des Problems über die Expertenkommission bis zur Botschaft des Bundesrates über die Kommissionsdebatten in den Räten, bis hin zur Schlussabstimmung – nicht eben einfach sind, und die Politiker haben Mühe mit der Geschwindigkeit, mit der wirtschaftliches Handeln ablaufen muss, um im harten Konkurrenzkampf in globalisierten Märkten die Nase vorne zu haben. Vor allem hat die Wirtschaft Mühe, wenn die Politik versucht, alles – mindestens fast alles – in irgendeinem Gesetz oder einer Verordnung zu regeln. Gute Politik sollte die Regulierung der Wirtschaft dem Angebot und der Nachfrage des Marktes überlassen; denn die Kunst der Wirtschaft besteht darin, Marktbedürfnisse zu befriedigen oder mit neuen Produkten auf den Märkten zusätzliche Nachfrage zu schaffen. Es sind gerade die Unternehmer in der Kategorie KMU, die ausserordentlich Mühe bekunden mit der Überregulierung in den verschiedensten Bereichen, weil sie der Aufwand der zur Einhaltung aller dieser Auflagen führt, am effektiven Arbeiten hindert, das heisst der Kleinunternehmer als bestausgewiesener Fachmann in seinem Betrieb, verbraucht zu viel Zeit hinter dem Pult, während die Kundenbedürfnisse durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befriedigt werden müssen. Dadurch verliert der Unternehmer das Gefühl für den Kunden mit seinen Wünsche, der ihm die Aufträge bringen soll.

Nicht nur das, die Gesetze und Verordnungen werden für die Grossen der Wirtschaft konzipiert, mit eigenen Spezialabteilungen in den verschiedensten Bereichen, wie Oekologie, Recht, Finanzwesen, Steuern und Abgaben usw. Der Kleinunternehmer hingegen sollte dann als Generalist dieselben Aufgaben und Auflagen erfüllen. Markantes Beispiel in dieser Hinsicht ist auf der einen Seite das Aktienrecht, gemacht für börsenkotierte Aktiengesellschaften im Vollzug jedoch auch für die kleine Familiengesellschaft massgebend, und auf der andern Seite das Arbeitsrecht mit den Verordnungen 1 und 2, das praktisch nur von einem ausgewiesenen Arbeitsrechtler gelesen und angewendet werden kann.

Es gibt natürlich verschiedene Gründe, weshalb eine zunehmende Entfremdung zwischen Politik und Wirtschaft stattfindet. Ich spüre das sehr gut, wenn ich an den Vorstandssitzungen des Vororts teilnehme, und das hat nichts mit einer Qualifikation zu tun, dass die Wirtschaft immer weniger an Staatsgrenzen gebunden ist, während die Politik den umgekehrten Weg geht. Dass der Staat diese Reduktion seines Einflusses auf die nationale Wirtschaft bedauert ist klar, aber ebenso klar ist, dass die international tätigen Firmen ihre neuen, dem Staat

abgerungenen Freiheiten so rasch als möglich nutzen und erweitern möchten. Die Frage sei erlaubt, ob nicht beide in einem gewissen Sinne falsch liegen. Vielleicht realisiert der Staat halt doch noch zu wenig, dass der Standortwettbewerb viele neue Möglichkeiten eröffnet, die nationale Wirtschaft – das heisst auch die KMU – anzukurbeln. Aber umgekehrt muss sich auch die international tätige Wirtschaft bewusst werden, dass sie die globale Freiheit, die sie anstrebt, sich ohne nationale aber auch internationale Spielregeln, als Illusion erweisen könnte. Wenn von internationalen Spielregeln die Rede ist, muss an das kürzlich veröffentlichte Buch von Professor Kneschaurek erinnert werden, das sich mit den Gefahren der Globalisierung auseinandersetzt. Indem er ein internationales Ordnungsrecht fordert, weist er auf eindrückliche Weise auf die sogenannte Ein-Fünftel-Gesellschaft hin (d.h. 20 % der arbeitsfähigen Weltbevölkerung hält mit Hilfe der Technologien die Weltwirtschaft in Schwung, die andern 80 % werden wirtschaftlich an den Rand der Gesellschaft gedrückt).

Trotz allem, die Globalisierung ist keine Option mehr, sondern Realität. Diejenigen, die meinten, dieser moderne Trend zur Globalisierung der Wirtschaft sei wie Masern, die irgendwann wieder vorübergehen, mussten sich eines Besseren belehren lassen. Die Globalisierung als Prozess ist der Globalität als Dauerzustand gewichen, so hat es der ehemalige deutsche Bundespräsident Roman Herzog ausgedrückt. Der Markt lässt sich nicht mehr einfach in einen Binnenmarkt und in die Aussenmärkte aufteilen. Weil das so ist, erweist sich ein besseres Verständnis der Politik für die Wirtschaft und ebenso ein besseres Verständnis von der Wirtschaft für die Politik von grosser Bedeutung. Gerade in der Gesetzgebung des Bundes und bei der Erarbeitung von Verordnungen gilt es das Augenmass nicht zu verlieren. Das heisst im Klartext, jeder Politiker sollte in die Haut des Kleinunternehmers schlüpfen können, wenn es darum geht, Gesetze und Verordnungen KMU-tauglich zu gestalten. Es gilt der Struktur der schweizerischen Wirtschaft Rechnung zu tragen. Ich appelliere stets und immer wieder an die Tatsache: Unsere Wirtschaft besteht fast ausschliesslich aus kleinen und mittleren Unternehmungen, vor allem aus kleinen. Die namhafte Zahl von Neugründungen, vor allem im Dienstleistungsbereich, zeigt mit aller Deutlichkeit, dass die Anzahl der Kleinunternehmen stetig zunimmt.

Zu Beginn meiner Ausführungen habe ich auf die Verschiedenheit der Sprache und der Erfahrungshorizonte hingewiesen. Ich möchte hier auf ein konkretes Beispiel hinweisen:

Beachtenswert sind im Bereiche der Verschiedenheit der Sprache die Begriffe „Markt“ und „Marktwirtschaft“ in Politik und Wirtschaft. Es wird immer wieder darauf hingewiesen, dass sich die Unternehmen, ob gross oder klein, der Marktwirtschaft verpflichtet fühlen. Sie orientieren sich auch an den Märkten. Es steht ausser Zweifel, dass der Staat mit diesen Begriffen, vor allem in den

eigenen Gefilden wenig anzufangen weiss. Nun ist es halt nicht so einfach. Für die Wirtschaft ist der Wettbewerb der mühsamere Bruder der Monopolstellung, so hat es einmal der Unternehmer und alt Nationalrat Ueli Bremi ausgedrückt. Leider, so möchte man gerne sagen, ist es aber gerade die Politik, die diesen Wettbewerb zu gewährleisten hat, mit Rahmenbedingungen, die dafür geeignet sind. Für die Politik, aber auch für die Wirtschaft ist deshalb die ethisch saubere Marktordnung eine der ständigen Herausforderungen.

Nach meiner langjährigen Erfahrung in Politik und Wirtschaft, in den verschiedensten Gremien und Organisationen, in Exekutive und Legislative gibt es zwischen der Wirtschaft und der Politik keine unüberbrückbaren Meinungsunterschiede. Wenn die Auffassungen auch oft unterschiedlich sind, müssen sie nicht unbedingt trennend sein. Mit einem noch intensiveren Dialog zwischen Wirtschaft und Politik könnten vermehrt Meinungsunterschiede weitgehend ausgeräumt werden. Die Verhandlungen innerhalb der Wirtschaft und mit der Politik über die bilateralen Abkommen mit der EU und vor allem über die flankierenden Massnahmen im Bereich Personenverkehr und Landverkehr, haben eindeutig gezeigt, dass gemeinsame Gespräche auf einem Weg zu einem klaren Ziel erfolgreich sein können. Die Wirtschaft, gemeint sind die Sozialpartner, darf nur nicht versuchen, mit Sozialpakts oder andern Gemeinsamkeiten, die Politik auszuspielen. Die Stellungnahmen sind unmissverständlich darzulegen, damit Bundesrat und Parlament die Meinungen kennen. Die Einbindung dieser Meinungen, Ansichten und vielleicht ausformulierten Vorschläge in Gesetze und Verordnungen müssen Sache der Politik bleiben. Als Beispiel mag hier das Paket der flankierenden Massnahmen zu den bilateralen Verträgen dienen. Die Sozialpartner haben während Tagen um die Formulierungen gerungen. Sie kamen sich zwar näher, aber als Schlussresultat lag kein Pakt vor, die Standpunkte waren zu unterschiedlich. Es wurde dann von der Politik im Sinne einer Rücksichtnahme auf die Anliegen beider Vertragspartner, ein Kompromiss erarbeitet, der beide Parteien grundsätzlich zufriedenstellt. Es gibt auch andere Beispiele wie die Arbeitslosenversicherung, wo sich das Parlament übergangen fühlte, weil bei jedem schwierigen Artikel die Übereinkunft der Sozialpartner vorlag, was dazu führte, dass von Seiten der Politik nicht mehr sorgfältig genug legifigiert wurde, und damit neuen, innovativen Ideen der Eingang in die Gesetzesnovelle versperrt wurde. In gewissen Fällen könnte dieses Vorgehen fatale Folgen haben. Das zweitletzte Wort muss immer das Parlament haben und das allerletzte das Volk.

Oft liegen die Meinungsunterschiede im Spannungsfeld zwischen Kurz- und Langfristigkeit. Die Wirtschaft handelt oftmals unter Druck recht kurzfristig, währenddem die Politik – das hat auch die Abstimmung über die sogenannte „Beschleunigungsinitiative“ gezeigt – auf Langfristigkeit und Gründlichkeit ausgelegt ist. Dieses Spannungsfeld zwischen Politik und Wirtschaft sollte

überbrückbar sein. Man müsste also Brücken bauen über den sich öffnenden Graben. Wenn ich hier einmal einen sozialdemokratischen Bundesrat zitiere, so deshalb, weil sein Bonmot so treffend war. Bundesrat Moritz Leuenberger sprach an der OLMA, der Ostschweizerischen Land- und Milchwirtschaftsausstellung von Röschi-Bratwurst-Spaghetti- und anderen Gräben in der Schweiz und meinte dazu, dass über Gräben vor allem Brücken gebaut werden sollten, aber unter Hinweis auf die verschiedensten Bahnprojekte meinte er: „Alle wollen Tunnel.“ Aber auch ich bin der Meinung, wir sollten in der Schweiz die alte helvetische Stärke des Brückenbaus wieder fördern. Das heisst, das Engagement von Exponenten der Wirtschaft in der Politik.

Diese Erkenntnis heisst für mich, ein aktuelles Thema aufzugreifen, die Expo 02. Hier gilt es, dieses gemeinsame Vorhaben mit vollem Engagement – gemeint sind Wirtschaft und Politik – an die Hand zu nehmen, um Brücken zu bauen über alle die bestehenden Gräben, nicht nur im sprachlichen und kulturellen Bereich, sondern auch in Fragen der Bildung, Hochschulbildung und Berufsbildung, im Bereiche der Sozialpartnerschaft, im Spannungsbereich junger und älterer Menschen, in der Gleichbehandlung der Geschlechter. Mit einem klaren Bekenntnis zur Expo 02 könnten Wirtschaft und Politik unter Berücksichtigung der hohen Schweizertugenden wie Ausbildung, Fleiss, Sparsamkeit, Vorbehalte gegen Steuern, zeigen, dass die stets bevorzugte Sicherheit einer gewissen Risikobereitschaft Platz machen könnte und an Stelle der Bestandewahrung durchaus der Begriff Innovation grössere Bedeutung bekommen könnte.

Ein paar solche Brücken zwischen Wirtschaft und Politik möchte ich erwähnen, weil sie dazu geeignet sind, vor allem aufzeigen, dass der Bund oder besser das Volkswirtschaftsdepartement von Bundesrat Pascal Couchepin gewillt ist, im KMU-Bereich dringende, anstehende Verbesserungen in die Tat umzusetzen.

1. Die Task Force KMU des Staatssekretariates für Wirtschaft *seco*, existiert seit gut einem Jahr. Sie entstand aus dem Bedürfnis seitens der KMU in der Schweiz nach einer zentralen Anlaufstelle auf Bundesebene. Die Task Force KMU ist jedoch kein „Amt“ für KMU, vielmehr geht es um eine, dem neudeutschen Schlagwort entsprechende „lean organization“, die sich an den Projekten orientiert.

Die Task Force verfolgt die folgenden vier Ziele:

- a. Orientierung und Information über die KMU-Politik des Bundes. Das Internet dient diesbezüglich als wichtigstes Kommunikationsmedium. Ziel ist im ersten Schritt der Aufbau eines bundesinternen Netzes. Zu diesem Zweck wird

eine spezielle Datenbank eingerichtet. Sie soll den verschiedenen Ämtern als Plattform dienen, um die Antworten auf die vielfältigen, häufig an sie gerichteten Fragen der KMU online anzubieten. Die KMU können so ihr Informationsbedürfnis schnell und effizient abdecken.

b. Es ist vorgesehen, die Task Force in einem weiteren Schritt in ein gut funktionierendes Netz von internen und externen Spezialisten einzubetten. Eine enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, den Kantonen und den Verbänden, gemeint sind die Spitzenverbände, aber auch die Branchen- und Berufsverbände der Wirtschaft ist dabei Voraussetzung.

c. Es sollen die verschiedenen KMU-Politikbereiche des Bundes koordiniert werden, um damit eine Kohärenz der zu treffenden Massnahmen zu erreichen. Dabei handelt es sich um eine interne Aktivität des Bundes, basierend auf den durch die Unternehmen signalisierten Anfragen und Bedürfnissen.

d. Im Bund soll ein Kompetenzzentrum für einige für die KMU wichtige spezifische Bereiche aufgebaut werden. Aktuell und von Bedeutung sind die Dossiers Risikokapital und Internet. Zum Thema Internet hat die Task Force KMU einen praktischen Leitfaden für KMU herausgegeben.

Aus dieser Darstellung ist ersichtlich, dass das Staatssekretariat für Wirtschaft die von den Dach-Organisationen der KMU seit langem aufgeworfenen Probleme ernst nimmt.

2. Das KMU-Forum, von Bundesrat Couchepin eingesetzt, besteht schon über ein Jahr. Es handelt sich um eine ausserparlamentarische Expertenkommission, unter der Leitung eines Co-Präsidiums bestehend aus Frau Botschafterin Rigassi und meiner Wenigkeit. Teilnehmer sind sieben Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem KMU-Bereich und der Präsident der Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz. Die Aufgabe des KMU-Forums ist beachtenswert: Es geht um die Stellungnahme zu Bundesgesetzen und Verordnungen, wenn möglich vor der Behandlung durch den Bundesrat. Diese Tatsache ist von äusserster Wichtigkeit, denn wenn einmal die Botschaft durch den Bundesrat verabschiedet ist, scheint doch manches schon fast wie in Stein gehauen. Änderungen sind nicht mehr so einfach vorzunehmen. Mit akribischer Genauigkeit, oftmals unter Beizug von ausgewählten Spezialisten und Fachleuten werden die Gesetze und Verordnungen hinsichtlich administrativem Aufwand, Durchsetzbarkeit und kostenmässiger Belastung, genauestens unter die Lupe genommen.

Im ersten Jahr hat sich das Forum neben anderen, mit den vier folgenden Komplexen beschäftigt und dazu klare Aussagen gemacht:

- Neues Rechnungslegungsgesetz
- Verordnungen zum Arbeitsrecht
- Neues GmbH-Gesetz
- Änderungen Mehrwertsteuergesetz

In umfassenden Berichten wird die Stellungnahme des Forums dem Bundesrat übermittelt, Änderungsvorschläge, Streichungen, Vereinfachungen, Verbesserung der Lesbarkeit, Erstellen von Handbüchern und Anleitungen, bis hin zur Bitte das Gesetz zu schubladisieren, weil unnötig, das sind die Möglichkeiten, von denen schon Gebrauch gemacht wurde. Daneben geht es auch bei diesem KMU-Forum darum, Brücken zu schlagen. Im Klartext heisst das, es werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedensten Ämtern zum Dialog eingeladen. Die KMU-Vertreterinnen und Vertreter können dann ihre Wünsche und Bitten um besseres Verstehen anbringen, aber auch die andere Seite kann darlegen, wo sie Handlungsbedarf bei den KMU orten.

Natürlich erfolgt nach einer gewissen Zeit eine Erfolgskontrolle, die aufzeigen soll, inwiefern das KMU-Forum mit seiner Ansicht und seinen Vorschlägen berücksichtigt wurde oder ob ein unnötiges Gesetz wirklich schubladisiert wurde.

3. KMU und das Geschäft über die Grenzen, das ist ein Thema, das wirklich interessiert, denn für viele KMU in der Schweiz sind die Märkte eng geworden. Der Globalisierungsdruck veranlasst manches Unternehmen, nach Absatzkanälen im Ausland zu suchen, oder es sucht nach Möglichkeiten, seine Angebotspalette in der Schweiz durch eine Partnerschaft mit einem Unternehmen im Ausland aufzumöbeln. Nun ist es für die KMU trotz Exportförderern nicht einfach, die nötigen Kontakte zu finden. Eine Reise in ein entsprechendes Land, um vor Ort die gewünschten Partner zu finden, ist auch nicht jedermanns Sache. Das seco organisiert analog den „grossen Wirtschaftsdelegationen“ mit einem tür- und toröffnenden Bundesrat an der Spitze, Reisen für Unternehmer aus dem Bereiche KMU in die Länder Tschechien, Ungarn und Polen. Natürlich nicht in Begleitung eines Bundesrates, aber doch unter der Obhut des Staatssekretärs für Wirtschaft. Auf die Initiative des SGV geht die Idee zurück, noch im November 2000 ein Land zu besuchen, das ähnliche Strukturen aufweist wie die Schweiz. Die Reise geht nach Israel, wo Besuche von KMU vorgesehen sind, die zu direkten Geschäftsbeziehungen führen sollen. Die Versuche des Jahres 2000 werden zeigen, ob das eine Möglichkeit ist, die KMU in den internationalen Handel mit Gütern und Dienstleistungen zu integrieren. Der SGV ist zudem an der Arbeit, ein Netzwerk aufzubauen, um den

KMU eine Ansprechmöglichkeit zu schaffen, direkt vor der Haustüre, das heisst bei den Geschäftsstellen der Kantonalen Gewerbeverbände.

Mit diesen drei Beispielen möchte ich aufzeigen, dass auch von Seiten der Politik, des Staates, einiges unternommen wird, um die Situation der KMU zu verbessern. Sicher wird es sich zeigen, dass diese ersten Massnahmen noch ausbaufähig sind. Es ist aber doch ein Feststellung wert: Im Bereiche KMU-Förderung von Seiten des Bundes tut sich einiges. Aber auch hier möchte ich wieder einmal daran erinnern: Die Unternehmen müssen ihre Chancen selber ergreifen. Das Angebot alleine macht den Erfolg noch lange nicht greifbar, die Chancen müssen ergriffen werden. Der erfolgreiche Unternehmer wartet nicht auf die Chance, er sucht sie.

Es kann aber nicht nur Sache des Staates und seiner Organe sein, eine eklatante Verbesserung der Rahmenbedingungen der KMU anzustreben, der Ruf geht an die Organisationen und Verbände, das ihre dazu beizutragen. Der Dachorganisation der KMU, dem Schweizerische Gewerbeverband wird nicht nachgesagt, dass er nach dem Staat rufe! Schon in den Sechzigerjahren, hat er auf die Devise „Hilfe zur Selbsthilfe“ gesetzt und verschiedene Projekte in die Tat umgesetzt. Ich denke vor allem an das gewerbliche Bürgerschaftswesen, das im Bereiche der Finanzierung gewerblicher Betriebe seit seiner Gründung vielen Gewerbebetrieben mitgeholfen hat ihre Finanzierungsprobleme bei Neugründungen oder bei grösseren Investitionen, zu lösen. Das gewerbliche Bürgerschaftswesen hat zwischen 1960 und 1995 ca. 40 000 Einzelfälle abgewickelt, etwa in der Höhe von 1,7 Mia. Franken, was nach Erfahrungszahlen eine Investitionssumme von rund 12 Milliarden Franken auslöste. Im weiteren hat das Schweizerische Institut für Unternehmerschulung SIU vielen Unternehmern das nötige betriebswirtschaftliche ABC vermittelt, um ein Kleinunternehmen erfolgreich führen zu können. Nicht zu vergessen sind in diesem Zusammenhang die Gründer und Leiter des IGW an der Universität St. Gallen, mit ihren beiden hervorragenden Persönlichkeiten auf dem Direktorensessel: Prof. A. Gutersohn und Prof. H. J. Pleitner. In den letzten Jahren verdiente vor allem die Frauenförderung im gewerblichen Bereich grosse Anerkennung. Auch zusammen mit dem Vorort wurde kürzlich mit der Gründung der Energieagentur der schweizerischen Wirtschaft, eine Institution ins Leben gerufen, die den KMU dazu dienen soll, dass sie bei der Liberalisierung der Energie nicht im Abseits stehen.

Ein paar Neuheiten im Bereiche Hilfe zur Selbsthilfe möchte ich ganz speziell erwähnen, weil sie die richtigen Antworten darstellen auf die Herausforderungen unserer schnellebigen Zeit, in der sich das Rad der Zeit kontinuierlich weiter dreht in immer schnellerem Tempo.

1. Die KMU-Stiftung ist schon seit längerer Zeit ein stark beanspruchter Knotenpunkt im KMU-Bereich. Sie steht unter Aufsicht des Eidgenössischen Departementes des Innern und wird geleitet durch den Schweizerischen Gewerbeverband. Gezielte Förderung des Unternehmertums, Verbesserung von Rahmenbedingungen sowie Vermittlung durch Hilfe zur Selbsthilfe ist der Zweck dieser Stiftung. In Zusammenarbeit mit dem IGW wurde ein „ABC für Leute, die etwas unternehmen wollen“ herausgegeben und komplementär dazu der „Ratgeber zum Business-Plan“. Ebenfalls wird ein Coaching nach einer speziellen Methode angeboten für Unternehmen in Not, die vor allem Finanzierungsprobleme haben, oder die den Dialog mit den Banken nicht finden. Es geht darum, die Bankengespräche vorzubereiten, oder auch zu begleiten, um in der Folge, gecoacht durch einen speziell dafür ausgebildeten Treuhänder, wieder Grund unter den Füßen zu erhalten und vor allem Vertrauen zwischen dem Geldgeber und dem Unternehmer zu schaffen. Auf diese Weise konnten in den vergangenen Jahren Hilfeleistungen angeboten werden, die manchem Unternehmer den Fortbestand seines Unternehmens sicherte.
2. Die KMU-Börse ist eine neue, zündende Idee, wenn ein Unternehmen die richtige Grösse hat, doch es fehlt die erforderliche Kompetenz für einen neuen Auftrag, wenn eine starke Idee vorhanden ist, aber für die Umsetzung die Kraft fehlt, wenn zusätzliche Mittel benötigt werden, es aber an nötigen Alternativen fehlt. Die KMU-Börse bietet eine schnelle und kostengünstige Plattform für massgeschneiderte Geschäftsbeziehungen. Dass auch die Verbindung ins Internet reibungslos und unkompliziert klappt, dafür sorgt Swisscom, denn jetzt haben die KMU das Internet entdeckt. International hat sich der Informationsaustausch immer mehr auf den Daten-Highway verlagert und wird per E-Mail abgewickelt. Vom derzeitigen Internet-Boom können die KMU nur profitieren. Internet ist eine multimediale Plattform, mit der gerade KMU entscheidende Mehrwerte generieren können. Die KMU-Börse steht unter dem Patronat der Stiftung KMU Schweiz und wird unterstützt vom Staatssekretariat für Wirtschaft und von Bilanz, IBM und Swisscom.
3. Ohne gekanntes Lobbying geht natürlich sehr wenig. Ich möchte deshalb an dieser Stelle an die Gewerbegruppe der Bundesversammlung erinnern. Über hundert Mitglieder des National- und Ständerates gehören dieser Gruppe an, die sich unter dem Präsidium des Präsidenten des SGV einmal pro Session treffen, um gemeinsam die Geschäfte der Session aus gewerbepolitischer Sicht unter die Lupe zu nehmen. Aber auch für später vorgesehene Vorhaben der Politik werden in diesem Gremium gewerbepolitische Pflöcke eingeschlagen. Den Mitgliedern der Gewerbegruppe stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SGV auch während den Kommissionsberatungen zur Verfügung.

4. Die Wirtschaftsverbände an und für sich müssen sich wandeln. Dienstleistungen in allen Bereichen sind gefragt. Neben der Aussage, dass die Gremien des Schweizerischen Gewerbeverbandes geradezu beseelt sind von der Aufgabe, neue Dienstleistungen zu Gunsten der einzelnen Mitglieder anzubieten, damit jeder spürt, wofür er seine Beiträge bezahlt, soll natürlich die Vertretung des Unternehmertums gegenüber der Politik nicht vergessen werden.
5. Es sollten immer mehr Politiker und Beamte die Probleme des Unternehmertums in der Praxis kennenlernen, aber ebenso sollten sich die Unternehmer, wenn es vertretbar ist, nicht von der aktiven Politik dispensieren, sondern engagieren. Zum besseren Verständnis wäre eine Rochade von der Politik zum Unternehmen oder vom Unternehmen zur Politik die einfachste Art, den Gegenpart oder den Partner zu verstehen. Das wäre gekanntes, nutzbringendes Job-sharing.

B. Schlussbemerkungen

Das Gewerbe in der Schweiz ist mit dem Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen in enger Weise verbunden. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allen voran dem scheidenden Direktor, Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner, gebührt ein grosser Dank für die aussergewöhnliche wissenschaftliche Arbeit zu Gunsten der KMU. Dem Institut ist es gelungen, eine tragfähige Brücke zu schlagen zwischen Theorie und Praxis, zwischen Wissenschaft und Unternehmertum. Die Wünsche des Dachverbandes der KMU, des SGV gehen dahin, dass er weiterhin auf diese ausserordentlich wertvolle Unterstützung zählen darf.

Support Systems for Future Development of SMEs in South Africa

By *Klaas Havenga*

A. Introduction

Since the early 1990's various policy documents were published which were intended to contribute, to develop and enhance economic growth. These include the Normative Economic Model (NEM), the Macro-economic Policy Framework of the Macro-economic Research Group (MERG), and Reconstruction and Development Programme which was put forward by the African National Congress. The first two remained merely proposals on paper whilst the latter became the first official policy document to be accepted by the Government of National Unity (GNU). This has later been revamped to become the growth, economic and reconstruction (GEAR) document.

B. The Reconstruction and Development Programme (RDP)

In short it can be stated that the basis from which all future development in South Africa will be done is the RDP as drawn up by the ANC which constitutes the present government.

The programme is an integrated, coherent, socio-economic policy framework, which seeks to mobilise all the country's people and resources towards the final eradication of apartheid and the building of a democratic non-racial and non-sexist future. Its main focus is an inclusive approach to developing and implementing policy.

The main reasons why such a programme was needed, can be found in:

- A history that was dominated by colonialism, racism, apartheid, sexism and repressive policies.
- An economy that was built on systematically enforced racial division in every sphere of society.

- Segregation in education, training, health, welfare, transport and employment which resulted in inequality and economic inefficiency.

The political and economic philosophy which underlies the RDP is a linkage of six basic principles, namely:

- An integrated and sustainable programme
- A people driven process
- Peace and security for all
- Nation-building
- Link reconstruction and development
- Democratisation of South Africa.

In order to achieve what has just been said, different strategies and policy programmes have been developed, which, in turn, can be grouped into five key programmes, that is

- Meeting basic needs
- Developing our human resources
- Building the economy
- Democratising the state and society
- Implementing the RDP.

In as much as one can address the principles mentioned previously to the question of building the economy then it can be seen that the development of SMEs forms a key part of the RDP.

A particular weakness of the South African economy, was the inability to maintain a dynamic small, medium and micro enterprise sector. Small firms, especially if owned by black people, could rarely develop productive linkages with the large-scale sector. Most participants in the informal sector lacked productive and managerial skills plus access to business sites, capital and markets. They faced an array of repressive regulations.

With the fundamental principles in the South African economic policy being democracy, participation and development, the government is convinced that neither a commandist central planning nor an unfettered free market system can provide adequate solutions to the problems confronting the country.

C. The RDP and SMEs

In the process of building the economy the RDP addresses the following aspects with regard to SMEs:

- Small businesses, particularly those owned and operated by black entrepreneurs, must form an integral part of the national economy and economic policy. Micro producers would develop from a set of marginalised survival strategies into dynamic small enterprises which can provide a decent living for both employees and entrepreneurs. Policies to that end must focus on women, who are represented disproportionately in the sector, especially in the rural areas.
- Government agencies must provide infrastructure and skills to raise incomes and create healthier working conditions in small businesses. They must protect the rights of workers, both family members and others, and provide training in productive and managerial skills.
- Experience shows that four major constraints face small and micro enterprise: the lack of access to credit markets, skills and supportive institutional arrangements. In collaboration with small-scale entrepreneurs themselves the democratic state must develop an integrated approach to all four problems.
- In the context of a supportive industrial strategy, all levels of the democratic government – central, regional and local – must, where possible, foster new, dynamic relationships between large, small and micro enterprises in ways that do not harm the interest of labour. As discussed in the chapter, „Implementing the RDP“, the government must require financial institutions to lend a rising share of their assets to black-owned enterprise. All levels of the state should also, as far as possible, support joint marketing strategies and technological development within the small-scale sector.
- The democratic government must rationalise and restructure existing parastatals to support small enterprise as far as their underlying purposes allow. It should reorganise the Small Business Development Centers (SBDC) and reform the lending criteria of other agencies such as the Industrial Development Corporation (IDC) and the development corporations so that they incorporate small and micro enterprise in their plans as far as this is feasible, and end corruption and nepotism in their lending programmes.
- Local governments must review zoning and licensing regulations to end discrimination against micro and small enterprise.
- All levels of the democratic government must review their procurement policies to ensure that, where costs permit, they support small-scale enter-

prise. In particular, we must explore new policies on the procurement of furniture and school uniforms, which micro producers might supply. Procurement regulations must, however, require appropriate labour standards for suppliers.

- A specific programme must be established to ensure government support for women entrepreneurs. It must be easily accessible and include skills training and access to credit.
- In addition to policies to support small-scale producers in general, the micro enterprise sector requires special attention. It will benefit from measures ranging from welfare support to activities which directly enhance competitiveness. Since the majority of informal sector workers are women, all agencies set up to support the informal sector should address their needs.
- The development of social and economic infrastructure, including pre-schools, water supplies, roads and electrification, will go a long way to improving productivity. Infrastructured programmes must therefore take the implications for micro enterprise into account.
- To better serve micro enterprise, the democratic government must double the existing number of local service centres and satellites. These satellites must enable the democratic government to provide for rural women involved in small, micro and medium-sized enterprises. All training programmes for micro enterprise must provide appropriate child care.
- A variety of other measures should lower the barriers to micro enterprise. Laws should be improved to allow people in this sector to collect debts. Market sites must be established and access to existing sites facilitated. Land reform initiatives must reduce the land hunger which drives more and more people into the informal sector. Finally, as a basis for sound policy-making in future, the statistical system must incorporate micro enterprise.

A base of the reconstruction and development programme and small, medium and micro enterprises is given in figure 1.

Figure 2 puts the national SME-support strategy in perspective.

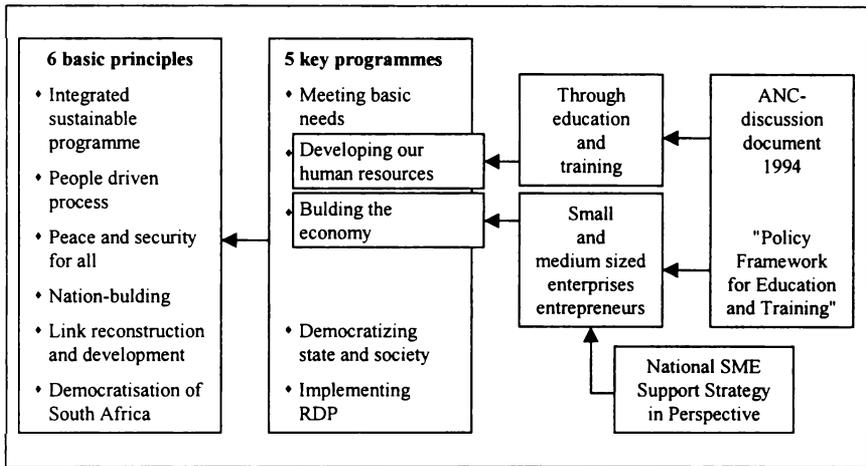
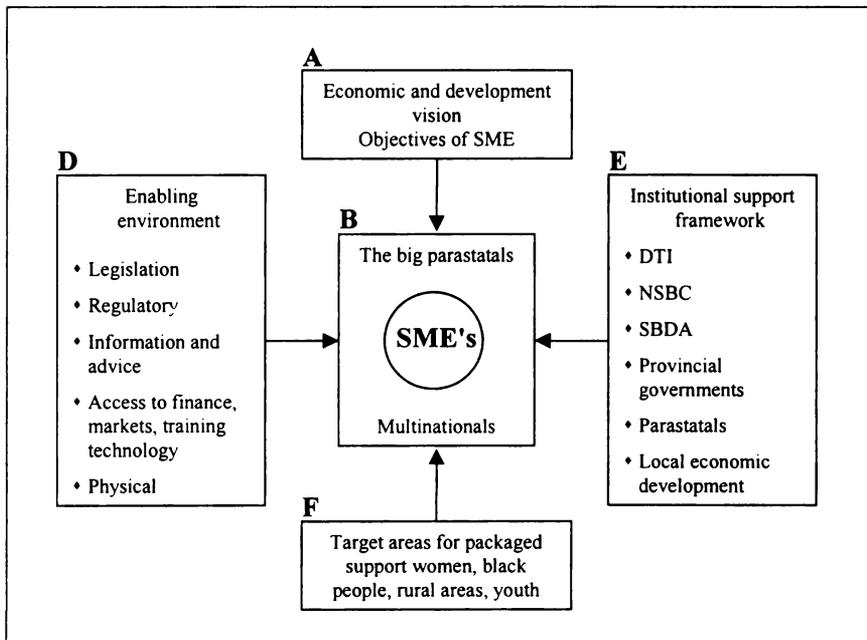


Figure 1: Base of the reconstruction and development programme and small, medium and micro enterprises



Source: White Paper on Small Business

Figure 2: The national SME-support strategy in perspective

D. Key issues of government support to SMEs

The key issues of government support to SMEs can be found in the „National strategy for the development and promotion of small business in South Africa“.

Key objectives of the national small business strategy include:

- Create an enabling environment for small enterprises.
- Facilitate greater equalisation of income, wealth and earning opportunities.
- Address the legacy of apartheid-based disempowerment of black business.
- Support the advancement of women in all business sectors.
- Create long-term jobs.
- Stimulate sector focused economic growth.
- Level the playing fields between bigger and small business as well as between rural and urban business.
- Prepare small businesses to comply with the challenges of an internationally competitive economy.

Given an enabling environment it is expected that hundreds of thousands of SMEs will themselves accept responsibility for the operation, growth and progress of their enterprise.

Such a national framework will need to be complemented with programmes developed and implemented at regional and local levels. Besides, SMEs do not in themselves constitute an economic sector on their own. Therefore, policies developed have to be in tune with national and regional as well as sectional developments, taking into account differences between sectors such as manufacturing, tourism or construction as well as differences between categories of SMEs.

A wide range of issues exist which need to be addressed by a partnership of government, NGO's, parastatals and the private sector in order to promote and support SMEs. The government has stated a number of principles which underlie all these strategy elements and which, in general, guide government involvement in this sphere. These principles also help to orientate the private sector, parastatals, NGO's and other stakeholders as to the role of government vis-à-vis those other players.

- The strategy is based on a joint vision for big, medium and small business in South Africa.

- All the segments of the small business sector – survivalist, micro, small and medium enterprises – need attention.
- The business efficiency and competitiveness of the whole small enterprise sector has to be developed, with due recognition of social, financial and other compliance standards relevant to an internationally competitive economy.
- An integrated support strategy has to give attention to both the supply and demand side of small business activities.
- Black advancement in the enterprise sector is a key factor in all spheres of the strategy; special emphasis also falls on other marginalised or disadvantaged groups.
- The scarcity of public funds demands careful prioritisation of support programmes and the skilful matching of different resources.
- Support policies will be sector-focused and targeted with strict control of the application of public funds and full recognition of the market orientation of our economy.
- The institutional framework for small business support has to be restructured in order to reflect the evolving institutional diversity, the provincial thrust of policy implementation and effective bottom-up and top-down co-operation and co-ordination.
- Ultimate responsibility for the national strategy rests with the Department of Trade and Industry.
- The private enterprise sector, co-operatives, NGO's business associations and foreign assistance programmes all have a critical role to play in an integrated small business strategy.

A very important aspect which is also kept in mind is the focus on support areas with a greater or lesser degree of government involvement. It is clear that government up till now has no intention to follow a top-down, interventionist strategy of SME support.

In order to formally recognise the importance given to the small enterprise sector in the process of economic reconstruction and development, and to facilitate policy implementation in different areas government has:

- Created an enabling legal framework by paying attention to a National Small Business Act, a Transaction and Procurement Act and a Small Business Finance Act.

- Streamlined regulatory conditions by doing away with inappropriate or unduly restrictive legislative and regulatory conditions which are critical constraints on the access of small enterprises into the business sector and as obstacles to their growth.
- Made it easier for SMEs to get access to appropriate relevant and understandable information and advice.
- Made it easier for SMEs to get access to marketing and procurement by facilitating business linkage programmes, small enterprise export-support programmes, simplification of tender procedures, etcetera.
- Strengthened the link between small enterprises and existing as well as evolving financial institutions in order to make access to finance much easier. This is done through direct or indirect government and parastatal involvement in the financial sphere of commercial banks, SME-focused financing institutions, micro-enterprise finance, venture finance, credit guarantees, etcetera.
- Started, together with the private sector, to support the development of infrastructure.
- Seen training in entrepreneurship, skills and management as of key importance and recognises core elements in a national strategy for small enterprises.
- Also expressed its support towards a new dispensation for labour in small enterprise. Aspects such as a system of collective bargaining, organisation of workers and employers, etc.
- Given some support for small businesses to get access to appropriate technology. Here the Council for Industrial and Scientific Research, National Productivity Institute, universities and technicians will play an important role.

Furthermore, government directly or indirectly stimulates joint ventures and encourages SMEs to become involved in small business associations. Although differential taxation and other financial incentives are on the table, government is reluctant to commit itself or enter into a debate about the merits thereof.

E. SME support and assistance organisations

The responsibility for support and assistance to SMEs falls upon a wide range of organisations or agencies. They include all levels of government, a whole range of parastatals, a large number of NGO's and community-based organisa-

tions (CBO's), the full spectrum of business associations, an increasing number of private institutions and several foreign donor agencies.

Commitment to the national strategy and the degree of co-operation between all of these organisations largely determines the effectiveness of South Africa's SME-support system. It should be noted that the government has no intention to curtail this diversity of support agencies, but it has every intention to make sure that scarce public resources are channeled in the most effective way through this system.

In broad lines the institutional framework outlined to achieve the goals are as follows:

I. Department of Trade and Industry (DTI)

Within the national government the DTI is the co-ordinating body for all policy matters related to the small business sector and for all SME-support programmes directly or indirectly assisted by the government. It is also responsible for the co-ordination of all small business strategies pursued by the provincial governments within the national policy framework.

One should, of course, note that the most critical focus areas of the DTI's functions are those of industrial investment, promotion of international trade, expanding sound foreign trade relations, enforcing trade relations and looking after the interest of the business sector and consumers in general.

The Chief Directorate: Small Business Promotion being part of the DTI offers assistance, information and support for the development of small business in South Africa.

II. National Small Business Council (NSBC)

The NSBC is the new statutory voice for small business and is a platform for SMEs to articulate their interests with one voice.

The publication of the National Small Business Enabling Act in draft bill form has given it recognition as a statutory body.

Its main objectives are the following:

- To represent the diverse interests of the SME sector at both provincial and national levels.

- To serve as a sounding board to government in jointly formulating policy in all matters relating to the development of the SME sector.
- To consider and respond to strategies and policy proposals affecting SMEs, developed by government and other national forums.
- To play a proactive role in the shaping and impacting on national and provincial policy and implementation of strategies affecting SMEs.
- To investigate, monitor and furnish recommendations to government regarding existing and proposed laws, regulations, practices and other measures which unduly impede on the development of small business.
- To improve the general understanding of the SME sector's contribution to the country by disseminating information by way of journals, newsletters and holding conferences and/or workshops.

III. Ntsika Enterprise Promotion agency (NEPA)

This organisation has been created to provide the necessary impetus to effectively implement the SME support strategy. It functions as an intermediary by working closely with government, the private sector and with NGO's in order to network effectively with the organisations and institutions that support SMEs,

NEPA's objectives are the following:

- Promotion and co-ordination of national programmes of research, analysis and advocacy on SME issues and creating an SME database to assist the task of policy-making.
- Co-ordination and implementation of policies and programmes formulated at national level towards SMEs.
- Promotion of capacity building among SME support institutions to service SME needs.
- Monitoring, evaluating and reviewing the effectiveness of SME policies and programmes.
- Facilitating increased demand side interventions based on identified needs of the target group.
- Being a medium to channel funding to SME service providers to carry out selected activities.
- Facilitating greater interaction among government and private sector institutions, big and small businesses, NGO's and other service providers.

As NEPA has been established by the government to implement its strategy for the support of SMEs, Business Development services (BUDS) a unit of NEPA, is tasked with developing the support services for a network of Local Business Service Centres (LBSC's) and Manufacturing Technology Centres (MTC's).

IV. Khula Enterprise Finance Limited

Khula Enterprise Finance and Khula Credit Guarantee are wholesale finance companies. Khula promotes growth and prosperity by increasing access to finance for SMEs, particularly those which have been previously disadvantaged. This is done through the development of Retail Financial Intermediaries (RFI's) that are financially sound, with the commitment and capacity to serve the SME sector. RFI's will include Provincial Development Corporations (PDC's), banks and NGO's.

Khula does not deal directly with SMEs but instead provides various services to approved RFI's, who will serve SMEs. These services include loans, guarantees to reduce risk and collateral deficiency in the ME sector.

RFI's are assessed, approved and monitored according to Developmental and Institutional Criteria – include job creation, outreach to targeted groups and previously disadvantaged areas, portfolio performance, etcetera.

V. Provincial SME desks

Provincial governments, regional development corporations and organised business also play a role as partner in the shaping of support policies and their adaptation to local and provincial needs and circumstances.

Much of the funding of SME support at provincial level, including the provision of share capital for development corporations, comes from central governments. Certain of the publicly funded programmes – like export subsidies, credit guarantees and the subsidisation of core programmes – are uniform for all the provinces in order to prevent confusion and/or competitive „bidding“ for higher incentives. It should be noted that not all the provinces have the capacity to develop „own“ programmes and effectively control their implementation.

Whilst policy implementation is planned at national level with active and continuous participation of provincial representatives, the Provincial SME Desks will remain small with their main focus on the effective linking of national or sectional programmes and local or regional implementation. They also facilitate forum-type contact between all the SME stockholders in the provinces

and channel their grievances or proposals to relevant implementation or policy-making bodies.

F. NGO's and organised business support to SMEs

Apart from government's support to SMEs the organised business sector and non-government organisations (NGO's) also play a prominent role in the growth and development of SMEs. Typical examples are:

- The Small Business Project
- South African National Federation of Independent Business
- National Business Initiative for Growth Development and Democracy
- Black Entrepreneurship and Enterprise Support Facility
- Business Partners (Proprietary) Limited
- Southern African Entrepreneurship and Small Business Association
- Southern Africa Enterprise Development Fund
- Business Opportunity Centre
- Young Entrepreneur Foundation
- Small business units at various universities and technicons.

Objectives of these organisations may vary from one organisation to the other, but it is all directed toward SME development and growth. Objectives include the following:

- To find and support public entrepreneurs
- To create a network of entrepreneurs
- To provide credit to micro-entrepreneurs
- To empower existing and emerging SMEs through training, skill transfer and intensive aftercare services
- To provide forums to discuss matters of mutual interest
- Developing administrative and operating systems for micro and small enterprises
- Facilitate SME organisation interactions between South Africa, other African countries and the rest of the world
- To provide SME-owners with a vehicle to advocate and champion their concerns at government level
- To provide equity and loan capital.

G. Conclusion

In order for South Africa to have a vigorous and expanding economy, it needs a vigorous and expanding SME sector. Only a well-stimulated and structured SME sector is in a position to create enough employment opportunities to start addressing the unemployment situation in the country. SME development is and should be an essential component of all reconstruction and development initiatives and it has the potential to economically empower the majority of the country's people.

The SME sector therefore forms a strategic part of the present South African economy, but it will play an even more important role in future.

The above support systems, although not considered to be the best structure for SME development and with some minor negative effects already being experienced, proves to be one of the best ever put forward for a developing country and to a large extent also for developed economies.

References

- African National Congress Education Department* (1994): A policy framework for education and training. Braamfontein, p. 1-117.
- (1994): The reconstruction and development programme: A policy framework. Johannesburg, p. 1-147.
 - (1994): The ANC's position on small and medium enterprise development. Johannesburg, p. 1-4.
- Barnard, D.* (1996): The entrepreneurship challenge. *Prodder Newsletter*, Pretoria, (8) 1 p. 2-3.
- Darroll, C.* (1996): A new era for small business? *Prodder Newsletter*, Pretoria, (8) 1 p. 4-17.
- Department of Trade and Industry.* (1995): National strategy for the development and promotion of small business in South Africa. February, p. 1-58.
- Havenga, J.J.D.* (1991): Die Deregulierung und ihre Auswirkungen auf die Entwicklung des Unternehmertums. In: *Internationales Gewerbearchiv*. St. Gallen, p. 109-120.
- (1994): The South African reconstruction and development programme and training of entrepreneurs. Paper delivered at the Annual Conference of the International Small Business Council. Jakarta, p. 1-15.
- Loots, A.A.* (1995): Future development policy in South Africa: a critical evaluation of the RDP. Paper delivered at the Biennial Conference of the Economic Society of South Africa, Johannesburg, 7 September, p. 1-14.
- Taskro* (1993): Policy proposals for small, medium and micro enterprise development: a discussion paper. Unpublished report, Johannesburg, p. 1-40.

Government Assistance to SMEs in California at the Beginning of the New Millenium

By *John R. G. Jenkins**

This paper will begin with a brief discussion of the significance of the state of California in the U.S. and the world at the beginning of the New Millenium. It will also discuss the present condition of small and medium-sized enterprises (SMEs) in California. Next it will discuss, in turn, the nature and scope of U.S. *federal* and *state* government assistance to SMEs located there. Finally, the paper will endeavor to assess the effectiveness of this assistance as Californians enter the New Millenium.

In theory, the classic entrepreneur succeeds through his/her own talents and efforts, scorning the proffered assistance of any outside parties and, especially, the intervention of *government*. A Canadian study provided some support for this stereotype. The most vociferously free-enterprise provincial government in Canada (that of Alberta), provided the least financial and other support to entrepreneurs. The most left-leaning provincial government (that of Saskatchewan) provided the most assistance (Jenkins, 1976).

Small Business literature, however, is replete with references to the efforts of various governments to encourage SMEs. Some governments have provided a legal framework that facilitates the creation of privately-owned enterprises (Godina, 1996, Jenkins, Nicolescu, 1994). Others have provided various kinds of financial support (Robidoux, 1992; Johns, 1996). Some governments, among other measures, have encouraged entrepreneurship among specific ethnic groups (Havenga, Jenkins, 1996). Although entrepreneurs instinctively distrust academics in some cultures (Donckels, 1994), certain governments directly or indirectly support entrepreneurship courses at government-funded colleges and universities (Obrecht, 1998; Todorov, 1994).

* The writer wishes to thank Mr. Patrick Valenzuela, Deputy Director, Office of Small Business, State of California, Sacramento, Ms. Teresa Thomae, Director, and Ms. Ellyce Hoeger, Program Specialist, Central Coast Small Business Center, Aptos, CA. Finally he wishes to acknowledge the assistance of Ms. Roxanne Vickrey, Monterey Institute of International Studies.

A. California's significance in the U.S. and the world in the year 2000

I. Land mass & human activities

California is one of the largest states in the United States in terms of area. It stretches for approximately 1300 kilometres from its cool, rain-drenched, thickly-forested northern border with Oregon to the dry, hot Mohave Desert near the Mexican border in the south. Its many micro-climates permit a wide range of agricultural enterprises to be located within the state; some of the latter are small or medium-sized. These, in turn, have caused a number of other large, medium and small related enterprises to be established to serve them.

As the reader will be aware, California, with its aerospace industry in the greater Los Angeles and San Diego areas and its hi-tech industry in the San Jose region („Silicon Valley“), is also a major industrial state. Large numbers of SMEs have been established as a result of this; some of these (Hewlett-Packard and Oracle are just two examples) have become major companies. Silicon Valley is booming; it was recently stated that, every day, 64 individuals living and working there become „instant millionaires“. (A satellite mini-Silicon Valley, dubbed „Silicon Beach“ by observers, is now developing along the northern coast of Monterey Bay, in the Santa Cruz area).

II. Population

With an estimated mid-2000 population of 35,000,000, California is by far the most populous state in the U.S. (If it were a country it would rank, in population, above such countries as Canada and South Africa, and would equal Argentina). It is estimated that California's population will increase to 64,000,000 by the year 2020 if present trends continue.¹

III. Gross domestic product

California's total wealth is such that, if it were a separate country, its total Gross Domestic Product (GDP) would be the eighth largest in the world. Specifically, its wealth would surpass the GDPs of such countries as Brazil, Canada and Spain.

¹ The last U.S. Census was taken in 1990. Because California's economy and society is changing so rapidly, up-to-date population figures and other current data has been obtained from a variety of sources.

B. Federal government assistance to small business in California

Before discussing government assistance to SMEs in specific terms, it should be noted that the U.S. federal government's Small Business Administration (SBA), located in Washington, D.C., provides a *basic framework of support* to owner-operators of small and medium-sized businesses – including new ventures – in all fifty U.S. states. This basic level of support is then supplemented, to varying degrees in each of the individual states, by various state government activities designed to assist small businesses.

There are six SBA district offices in California. From these (as in the other forty-nine states) the agency administers or co-administers the following programs:

1. Three basic loan programs for small businesses. These programs (which are available to entrepreneurs in all fifty states) will be discussed in more detail subsequently.
2. Small Business Development Centers (SBDCs). There are approximately 1,000 of these in the United States. They provide a variety of management and technical assistance services to SMEs and potential entrepreneurs. These, too, will be discussed later in this paper.
3. Business Information Centers (BICs) in a more limited number of cities. These are joint ventures between the SBA and private partners.
4. Service Corps of Retired Executives (SCORE). This is a 13,000-member group of volunteer business-management counselors. Most of these are retired business owners or managers, though some are still employed.

The table 1 lists all current SBA loan programs. Some comments follow.

I. The 7(a) loan guarantee program

This is the SBA's primary loan program; it includes a number of options from which an entrepreneur can choose. Once assured that an entrepreneur is worthy of support, the SBA guarantees loans of up to \$ 750,000 (i.e. up to 80 percent of loans of \$ 100,000 or less and 75 percent on loans of more than \$ 100,000). The program includes a number of options:

LowDoc: This is used for relatively small loans (i.e. of up to \$ 100,000). A one-page application form is all that is required, and a borrower meeting all the lender's requirements can expect quick service.

Table 1: SBA loan programs

| Program | Maximum Amount of Guaranteed | Percent of Guarantee (Max.) | Use of Proceeds | Maturity | Maximum Interest Rates |
|--|--------------------------------|---|---|---|--|
| 7 (a) Loan Guaranty | \$ 750.000 in most cases | 75 % (80 % if total loan is \$ 100.000 or less) | Expansion or renovation: construction of new facility: purchase land or buildings; purchase equipment. Fixtures, leasehold improvements: working capital: relinance debt for compelling reasons: seasonal line of credit; inventory | Depends on ability to re-pay; generally working capital is 5-10 years: machinery/equipment, real estate. Construction, up to 25 years (not to exceed life of equipment) | Negotiable with lender: loans under 7 years, max. prime + 2.25 %; 7 years or more. Max. 2.75% over prime: under \$ 50.000 may be slightly higher |
| Specialized 7 (a) SBA Low Doc | \$ 150.000 | 75 % (80 % if total loan is \$ 100,00 or less) | Designed to increase the availability of funds under \$150,000 and streamline/ expedite the loan review process | See 7 (a) | See 7 (a) |
| Low Doc One page SBA loan application, quick-turn around after applicant meets lender requirements | \$ 150.000 | 80 % | Same as 7 (a) except may not be used to repay existing debt | Depends on ability to re-pay and use of proceeds, but not to exceed 25 years for fixed assets; 10 years in all other uses | See 7 (a) |
| <i>SBA Express</i> Lender approves loan, no additional paperwork for SBA | \$ 150,000 (total loan amount) | See 7 (a) | Same as 7(a); limitations on real estate and construction; may be used for term loans or revolving credits of not more than 5 years | See 7 (a) | See 7 (a) |

| Program | Maximum Amount of Guaranteed | Percent of Guarantee (Max.) | Use of Proceeds | Maturity | Maximum Interest Rates |
|--|---|--|--|---|---|
| <i>Minority Prequalification Loan Program and Women's Prequalification Loan Program</i> Intermediaries help prepare application and secure loan | \$ 250,000 generally (total loan amount) | 75 %, see 7 (a) | See 7 (a) | See 7 (a) | See 7 (a) |
| <i>CAP Lines Short-term & RLCs Seasonal Contract Builders Standard Asset Based Small Asset Based</i> | \$ 750,000 (total loan amount except small asset based) \$ 200,000 | 75 %, see 7 (a) | Finance seasonal working capital needs; costs to perform; construction costs; advances against existing inventory and receivables; consolidation of short-term debts | Up to 5 years | Same as 7(a) except the Standard Asset Based; no fee restriction but fee disclosure to SBA required |
| <i>International Trade Loan Program</i> | \$ 1.25 million | Depends on whether done under 7 (a) or 504; see both | Combination of working and fixed-asset financing; improvement in U.S. forproducing goods or services may not be used to pay existing debt | Up to 25 years | See 7 (a) |
| <i>Export Working Capital Program</i> Combined effort of SBA and Ex-Im Bank; 1-page application, fast turnaround, may apply for prequalification letter | \$ 750,000 (may be combined with International Trade Loan) | SBA: \$ 750,000 (\$ 1 million in some cases); private lender unlimited | Short-term working capital loans for exporters | Matches single transaction cycle or generally 1 year for line of credit | No cap |

Table 1 continued

| Program | Maximum Amount of Guaranteed | Percent of Guarantee (Max.) | Use of Proceeds | Maturity | Maximum Interest Rates |
|---|---|--|---|---|--|
| <i>DELTA Defense Loan and Technical Assistance Program</i> ; joint effort of SBA (including SCORE, SBDCs and DoD) | \$ 1.25 million (total loan amount) | See 7 (a), 504 | Financial and technical assistance to help defense-dependent firms diversity into commercial market | See 7 (a), 504 | See 7 (a), 504 |
| 7 (m) <i>MicroLoan Program</i> Through non-profit lending organizations; technical assistance also provided | \$ 25,000 (total loan amount to small business borrower) | Not applicable | Purchase equipment, machinery, fixtures, leasehold improvements; finance increased working capital; may not be used to repay existing debt | Shortest term possible, not to exceed 6 years | Negotiable with intermediary |
| <i>504 Certified Development Company Program</i> | Limit on SBA portion of project is \$ 750,000 to \$ 1 million | 40 % of project (100 % SBA-backed debenture) | Long-term, fixed asset loans through non-profit development companies licensed by SBA; must create or retain 1 job per \$ 35,000 debenture proceeds | Up to 20 years | Based on current market rate for 5- and 10-year Treasury issues, plus an increment above Treasury rate |

FASTRAK: This program is also used for relatively small loans. In this program loan approval is delegated by the SBA to the lending institution, with no additional SBA paperwork required.

1. **CAPlines:** This is an „umbrella“ program (i.e. it applies to all kinds of loan situations). It is designed to meet cyclical working capital needs.
2. **DELTA:** This program provides financial and technical assistance to help defense-dependent firms diversify into the commercial market. It tries to assist small firms adversely affected by periodic reductions in the U.S. defense budget. In this case the SBA works jointly with the Department of Defense in Washington, D.C.
3. **Women's and Minority Prequalification Loan Programs:** These programs make loans available to firms which are at least 51 percent owned by women and/or by members of a racial/ethnic minority.

a) *Women:*

At present, 40 percent of all small businesses in the U.S. are female-owned, and women are starting businesses at twice the rate of men. Nevertheless the federal and California governments believe that, because of historical imbalances and injustices, women entrepreneurs still deserve special attention.

b) *Minority Groups:*

The minority loan program is particularly significant in California because the state is one of the most ethnically mixed in the United States. As recently as 1970, approximately 70 percent of the state's population was of Caucasian (i.e. European) background. Today, in the year 2000, it is estimated that only 40 percent (of what is, of course, a much larger population) is Caucasian. Of the remainder, approximately 35 percent are Latino (i.e. from a Spanish-speaking background; the majority of these are of Mexican heritage). About 14 percent of Californians are African-Americans and approximately 11 percent are Asian (predominantly of Chinese, Japanese, Korean, Vietnamese, Filipino and Indo-Pakistani origin).

It was recently stated that *one out of every four* current business start-ups in Silicon Valley involve ethnic Chinese or Indian entrepreneurs. Figures detailing California's Trade & Commerce Agency's 1998-99 loans provide some support for this claim. Caucasian Californians received 57 percent of these loans. Pacific-Asians (Chinese-Americans and smaller numbers of others) received 22 percent and Asian-Indians received 2 percent for a combined „Asian“ total of 24 percent. Both Caucasian and Asian entrepreneurs thus received a higher percentage of loans than might be predicted by their current shares of population. (It should also be noted that a significant number of Silicon Valley entrepreneurs seek funding directly from interested venture capital firms rather than seek federal or state assistance).

African-Americans (4 percent of loans), Latinos (12 percent) and Native (i.e. Indian)-Americans (one percent) received fewer loans than their numbers would warrant. Because an estimated 2-3 million Latinos are „undocumented“ (i.e. illegal) immigrants who perform back-breaking agricultural work (often in summer temperatures reaching 40 degrees centigrade) and similar manual tasks shunned by other Californians (Economist, 2000), it is perhaps not surprising that Latinos do not apply for SBA minority loans to the degree that their population share would suggest.

Guaranty fees are based on maturity and the SBA's share of the loan. On loans of one year or less, the fee is 0.25 percent. On loans of more than one

year where the SBA's share is \$ 80,000 or less, 2 percent. Where the SBA share is more than \$ 80,000, fees are based on an incremental scale.

II. The 7(m) MicroLoan program

This program – the SBA's primary loan program – provides funds to non-profit „intermediaries“, i.e. banks which act as intermediary institutions in dealing with entrepreneurs in these instances) for short-term loans of up to \$ 25,000. The program also provides technical assistance to the entrepreneur where such assistance is required.

III. The 504 certified development company (CDC) program

This program provides long-term, fixed-rate financing for major fixed assets. CDCs are non-profit corporations set up to contribute to the economic development of their communities. They work with the SBA and private-sector lenders to provide loans to small businesses. Typically, a 504 project includes a private-sector senior loan for up to 50 percent, a junior CDC loan (a 100-percent SBA-backed debenture) covering up to 40 percent, and a contribution of at least 10 percent from the small business itself.

IV. Other SBA financial assistance programs

1. *The Small Business Investment Company Program*

This provides venture capital for start-up or growing businesses.

2. *The Surety Bond Program*

The Surety Bond Program guarantees bid, performance and payment bonds on large contracts.

C. State government assistance to small business in California

The U.S. Congress makes funds available to the SBA in accordance with successive five-year plans. These SBA funds are then made available to each of the 50 states, largely on the basis of population. As the largest of the states, California currently receives approximately \$ 8 million in SBA funds each year.

The California State Legislature, located in Sacramento (the state capital) matches federal funds on a dollar-by-dollar basis. This ensures that a further \$ 8

million are used to encourage entrepreneurship in the state on an annual basis. The state's Trade and Commerce Agency plays a leading role in these activities, as discussed below.

I. SBDCs in California

In some U.S. states, SBDCs are located in universities. California, however, has decided to locate its SBDCs in 31 state community (i.e. two-year) colleges. (There are a total of 107 such institutions in California). Each SBDC serves a designated adjacent region. The funding, obtained from state property taxes, is controlled by the Chancellor's Office of the Association of California Community Colleges.

State officials believe that, with their greater focus on practical education, community colleges provide a more appropriate, less academically intimidating environment to would-be entrepreneurs and to small businessmen and women.

II. International trade development centers (ITDCs)

The CCC Chancellor's Office has also funded 15 International Trade Development Centers. Because California is an exporter of a wide variety of goods (with agricultural products and electronic products being particularly important) the state government recognizes the need for state activities that will supplement the federal.

Government programs discussed earlier. In California, however (unlike some other U.S. states) the government makes its ITDC services to importers as well as exporters. The California Export Finance Program provides short-term financing to SMEs for export-related transactions. Proceeds from export sales are the primary source of repayment.

III. Other state activities

California has noted that certain small businessmen/women and small farmers have needs which are not always met by federal government programs. Some of these individuals require loans of less than \$ 100,000; moreover they often have a need for funding on a seasonal basis. Though present space doesn't permit a discussion of them, specific state loan programs have been developed to assist these groups.

California also makes use of certain funds provided to it by another federal government department, The Department of Housing and Urban Development (HUD). With HUD's approval, the state assists small businessmen/women and would-be entrepreneurs to establish or re-establish their businesses in areas of urban „blight“. The majority of these entrepreneurs are from visible minorities. In addition, California has special SME support programs for the state's native Indian tribes.

D. Summary and conclusions

According to the Center for Family-Owned Business, approximately 90 percent of all companies in the United States are owner-managed, and most of these are family-owned. They account for close to 50 percent of the country's gross domestic product (GDP). The figures for California are not likely to be significantly different from these, so that it is essential that SMEs in the state be supported to the maximum extent possible. State authorities have provided ample evidence of their concurrence with this philosophy.

California appears, in fact, to have made skilful use of its combined federal and state budget to both strengthen and supplement activities which would normally be undertaken in California by the federal government alone. Among other initiatives, it has identified groups of entrepreneurs who need special attention and has, then, provided additional funding to support these individuals.

In a state which is growing so rapidly, *federal and state programs designed to assist SMEs appear, together, to have been remarkably effective*. The significant numbers of new business start-ups recorded each year, together with the remarkable growth of so many existing California SMEs, support this conclusion.

References

- California Trade & Commerce Agency* (1998-99): Fiscal Year Activity Report: Loan Guarantee Program.
- Donckels, Rik* (1994): The Role of Universities within the Framework. *Rencontres de St-Gall*, p. 405.
- Economis* (2000): March 11, p. 5.
- Godina, Viljenka* (1996): Public Support for SME Training & Consulting Programmes, *Rencontres de St-Gall*, p. 220.
- Havenga, J.J.D.* (1996): Essential Elements in Entrepreneurship Developments, *Rencontres de St-Gall*, p. 438.
- Jenkins, John R.G.* (1992): An Appraisal of Aboriginal Entrepreneurship in the Canadian Arctic: 1970-1990. *Rencontres de St-Gall*, p. 405.

- (1996): An Evaluation of Canadian Federal & Provincial Policies to Initiate & Support SMEs. *Rencontres de St-Gall*, p. 238.
 - (1976): Changing Government Attitudes Toward Small Business: The Canadian Experience. Eighth European Small Business Seminar, Madrid, Spain, p. 9.
 - (1994): Entrepreneurship in the People's Republic of China in the Mid-1990s. *Rencontres de St-Gall*, p. 32.
- Johns, Brian L. (1996): Government Policies Toward SMEs. Rencontres de St-Gall, p. 241.*
- Nicolescu, Ovidiu (1994): The Emergence & Development of Entrepreneurship in Romania. Rencontres de St-Gall, p. 38.*
- Obrecht, Jean-Jacques (1998): Entrepreneurship & Small Business Management in French Higher Education. Rencontres de St-Gall, p. 325.*
- Pleitner, Hans Jobst (1992): A Changing World: Its Impact on Small and Medium-sized Enterprises. Rencontres de St-Gall.*
- (1994): Structures and Strategies in Small and Medium-sized Enterprises as Impacts of Economic Recovery. *Rencontres de St-Gall*.
 - (1996): Significance and Survival of Globalized Economy. *Rencontres de St-Gall*.
 - (1998): Renaissance of SMEs in a globalized economy. *Rencontres de St-Gall*.
- Robidoux, Jean (1992): Promoting New Business Ventures Through Financial Incentive Programmes for Young Canadian Entrepreneurs. Rencontres de St-Gall, p. 43.*
- Small Business Administration (1999): Small Business Resource Guide, Central Valley, Coastal & Mountain Counties. Fresno, CA.*
- (1999): Small Business Start-Ups. Washington, D.C.
- Todorov, Kiril (1994): Small Business & Entrepreneurship in Three Dimensions in Bulgaria. Rencontres de St-Gall, p. 73.*

Standortrahmenbedingungen für KMU-Umweltpolitik in Netzwerken von Technologie- und Innovationsparks

Von Dietrich Reiblich

A. Der Lokale Agenda Prozess: eine Herausforderung und Chance für die Kommunen und die Privatwirtschaft

Auf der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro hatten sich erstmalig 178 Staaten dieser Erde mit der Agenda 21 darauf verständigt, auf nationaler Ebene für eine nachhaltig zukunftsverträgliche Entwicklung zu sorgen.

Ausgehend von den Empfehlungen und Beschlüssen, die im Ergebnis dieser Konferenz verabschiedet wurden, wurde der Lokale Agenda Prozess in Gang gesetzt; die dabei bisher erzielten Ergebnisse sind beachtlich. Die Dokumente zur Agenda 21 aus der Rio-Konferenz widmen sich bekannterweise u.a. den Anforderungen, die in diesem Zusammenhang an die Kommunen, die Privatwirtschaft sowie an Wissenschaft und Technik gestellt werden (Bundesumweltministerium, 1992). Es sind Strategien für eine nachhaltige Entwicklung zu formulieren und darin ökologische, ökonomische und soziale Ziele zu berücksichtigen. Dabei kommt der ökologischen Dimension – und damit auch der Umweltpolitik – eine Schlüsselrolle zu, denn die natürlichen Lebensgrundlagen begrenzen die Umsetzungsmöglichkeiten anderer Ziele, und somit ist die Umwelt als limitierender Faktor in den Mittelpunkt der nachhaltigen Entwicklung zu stellen ist (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 1998). Als einer der ersten Orte in Deutschland ist Berlin-Köpenick bereits 1993 der Aufforderung von Rio gefolgt, und in einem schwierigen sowie intensiven Diskussions- und Klärungsprozess wurde die „Agenda 21 Köpenick“ erarbeitet, die die Bereiche „Ökologische Nachhaltigkeit“, „Soziale Gerechtigkeit“ und „Ökonomische Effizienz“ in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt (Umweltamt Köpenick, 1998).

Der 32 Hektar große Wirtschaftsstandort Innovationspark Wuhlheide in Berlin-Köpenick ist mit seinem Betreibermanagement als aktiver Partner in diesen

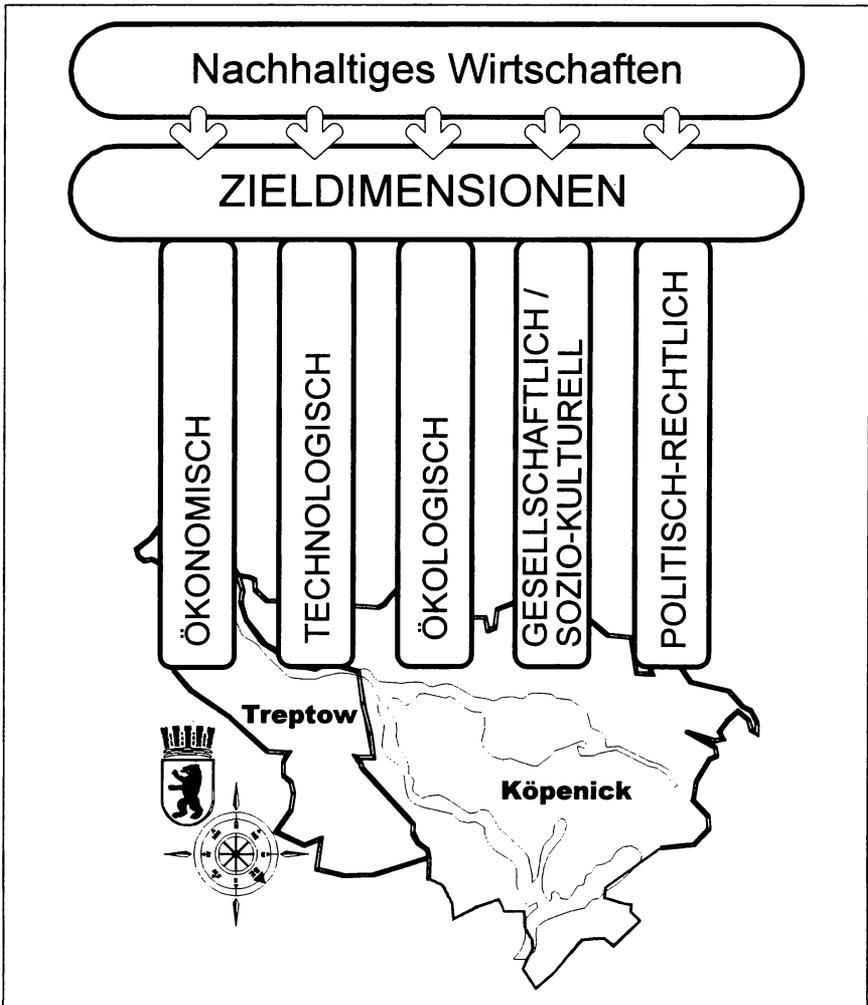


Abb. 1: Zieldimensionen für ein nachhaltiges Wirtschaften in Berlin – Südost

Prozess eingebunden und vertritt in diesem Zusammenhang insbesondere die Interessen seiner KMU lokal und regional.

Der Südost-Raum von Berlin verfügt mit drei Technologie- und Innovationsparks (TIP) an den Standorten Adlershof (WISTA), Wuhlheide (IPW) und Spreekie (TGS) über ein enormes Innovationspotential mit derzeit etwa 400 kleinen und mittleren Unternehmen, Forschungsinstituten und außeruniversitären Einrichtungen die insgesamt etwa 5300 Arbeitskräfte beschäftigen und deren Anzahl sich in den nächsten Jahren beträchtlich erhöhen wird. Die Mana-

gementgesellschaften der Parks haben in enger Zusammenarbeit Strategien für ein nachhaltiges Wirtschaften in der Region entwickelt, wofür die in Abbildung 1 dargestellten fünf Zieldimensionen zugrunde gelegt wurden (AG Innoregio Südost, 1999).

B. Die Einführung von Umweltmanagementsystemen und das Öko-Audit in TIP – ein Wettbewerbsfaktor für KMU

Kleine und mittlere Unternehmen, die in TIP angesiedelt sind, haben für ihre eigene Entwicklung und Existenzsicherung eine Vielzahl von Vorteilen, insbesondere auch dann, wenn das TIP-Management eine strategisch orientierte Umweltpolitik betreibt und im Sinne eines Dienstleistungsunternehmens primär das eigne Handeln auf Kundenzufriedenheit ausrichtet. Die Kunden, das sind die im TIP angesiedelten KMU, die auf der Grundlage der in Abbildung 1 aufgezeigten fünf Zieldimensionen bei der schrittweisen Einführung von UMS aktiv einbezogen werden. Damit werden Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Effekte durch die Einführung von UMS mit anschließendem Öko-Audit in der Breite wirksam werden.

Die für die Unternehmen entscheidenden Erfolgspotentiale und Gründe um sich für die Einführung von UMS zu entschließen und sich dem Öko-Audit zu unterziehen benennt Butterbrodt (1997) wie in Abbildung 2 dargestellt.



Abb. 2: Erfolgspotentiale durch Einführung des UMS auf der Grundlage der Öko-Audit-Verordnung 1836 / 93

C. Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen für eine wirksame KMU-Umweltpolitik

Die Köpenicker Erfahrungen zeigen, dass ein rechtzeitiges und aktives Einbeziehen der KMU in den Lokale Agenda 21-Prozess in Übereinstimmung mit dem Kapitel 30 der Rio-Dokumente „Stärkung der Privatwirtschaft“ dem gesellschaftlichen Anliegen für ein nachhaltiges Wirtschaften voll Rechnung trägt. Diese Form bietet große Möglichkeiten, die Entwicklungspolitik des eigenen Unternehmens mit denen der Kommune und der Gesellschaft in Übereinstimmung zu bringen. Bei der Umsetzung der damit verbundenen Aufgaben spielen Technologie- bzw. Innovationsparks eine wesentliche Rolle. Sie sind am besten in der Lage entsprechend dem „Triaden-Modell“ (nach Storm) mit eigener Vorbildwirkung Grundlage und Orientierung für die strategische Ausrichtung einer umweltorientierten Unternehmenspolitik zu geben (Abb. 3). Dieses Modell kann mit entsprechenden Schwerpunktsetzungen auf die spezifischen Probleme am Standort des jeweiligen TIP zugeschnitten werden. In Übereinstimmung mit dem Lokale Agenda 21-Dokument werden die für die Entwicklung und Betreibung von TIP zu berücksichtigenden Komplexe definiert und den Ebenen „Ziele“, „Prinzipien“, „Maßnahmen“ und „Objekte“ zugeordnet.

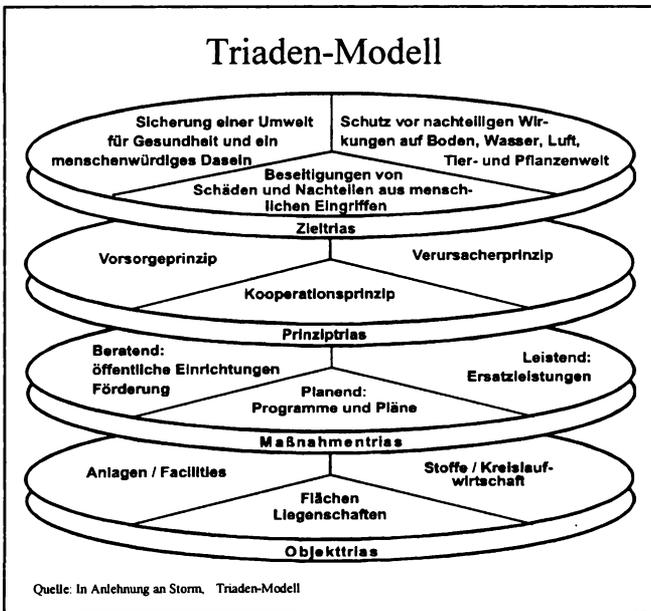


Abb. 3: Das Triaden-Modell als Grundlage für die Umsetzung eines strategischen umweltorientierten Managementsystems in TIP

D. Technologie- und Innovationsparks als „Motoren“ wettbewerbsorientierter Umweltpolitik der KMU

Die erfolgreiche Einführung von UMS mit anschließender Öko-Auditierung in KMU wird maßgeblich durch ein auf diese Ziele ausgerichtetes Management der TIP-Betreibergesellschaften bestimmt. Ein Schlüssel zum Erfolg liegt für diese in der zielgerichteten und konsequenten Umsetzung des Facility Management (FM) als Bestandteil der Unternehmensmission und als Instrumentarium zur Entwicklung, Betreuung und Verwaltung der TIP in ganzheitlicher Ausprägung.

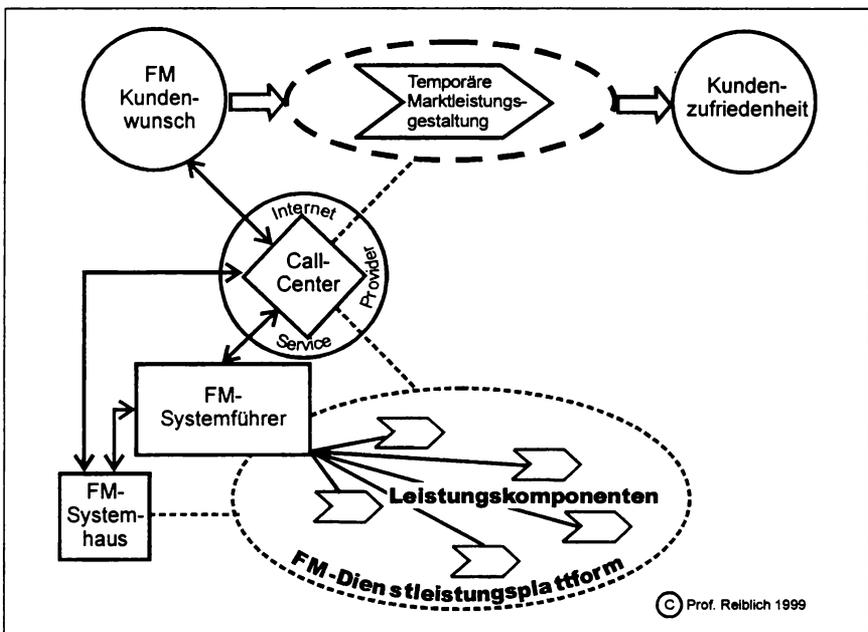


Abb. 4: Temporäre FM-Marktleistungsgestaltung in virtuelle Kooperation

Im Innovationspark Wuhlheide wurde ein Facility Managementsystem entwickelt und eingeführt, das diesen ganzheitlichen Anspruch erfüllt. Das Park-Management richtet als Dienstleistungsunternehmen seine Unternehmenspolitik voll auf die Kundenzufriedenheit aus (IMG, o.J.). Grundlage und zugleich Bestandteil dieses Systems ist das Zielmodell „Temporäre FM-Marktleistungsgestaltung in virtueller Kooperation“ (Abb. 4). Mit diesem System wird eine neue Qualität und Dimension bei der Betreuung und Bewirtschaftung von Liegenschaften, Anlagen und Prozessen erreicht. Der Kunde, d.h. der Mieter bzw. das am Standort angesiedelte Unternehmen wird in dieses System als aktiver Partner einbezogen. Das Eingehen auf die Befriedigung der sich ständig verän-

dernden Bedürfnisse der Kunden, ihre Wünsche und Anforderungen gerade auch im Bereich der Umweltpolitik des Parks fordert die Erschließung der Potenziale „virtueller Kooperation“ geradezu heraus.

Das System gebietet auch das unbedingte Erfordernis der Einbeziehung des Wissensmanagement in den FM-Dienstleistungsprozess als eine aktive Leistungskomponente. Wie jedes Unternehmen, so stehen die KMU im Besonderen vor der Aufgabe, mit ihren begrenzten Ressourcen zukunftsorientierte Strategien für die Entwicklung ihres Unternehmens zu gestalten und deren Umsetzung zu beherrschen. Wenn heute noch die Einführung und aktive Nutzung des Wissensmanagements aufgrund zur Verfügung stehender Potenziale vorrangig großen Unternehmen vorbehalten bleibt, so ist es eine besondere Aufgabe, für KMU Voraussetzungen und Instrumentarien zu schaffen, die sie befähigen, das Wissensmanagement aktiv nutzen zu können und in die Führungsprozesse zu integrieren.

Die sich vollziehende Entwicklung der Wissensgesellschaft stellt auch die KMU vor neue Herausforderungen, denn die Wissensgesellschaft ist durch folgende Ausprägungen bestimmt (Schneider, 2000):

- Eine Gesellschaft, in der Materielles relativ an Bedeutung verliert und Immaterielles an Bedeutung gewinnt,
- Eine Multioptionsgesellschaft, die die Qual der Wahl stellt wegen der Pfadabhängigkeit, welche ungleiche Chancen verstärkt, zu einer Zunahme von Ungleichheit führt,
- Eine Gesellschaft, in der Wissen als Produktionsfaktor und Produkt an Bedeutung gewinnt.

Mit einem dementsprechenden Problembewusstsein ist es erforderlich, dass durch die Managementgesellschaften der TIP den KMU bei ihren spezifischen Problemlösungsprozessen Hilfestellung gewährt wird, so wie es bereits durch die drei TIP des Berliner Südost-Raumes mit der Konzipierung eines Teleinformationszentrums begonnen wurde.

Mit diesem Instrument wird eine wirkungsvolle Unterstützung zur Integration des Wissensmanagement in die unternehmerischen Führungsprozesse möglich werden; der Anwender wird systematisch in der Kette im Sinne eines Knowledge-Engineering

- | | |
|--------------|--|
| vom „Kennen“ | – „Orientierungswissen“ (Know Why) |
| | – „Fakten- und Methodenwissen“ (Know What) |
| | – „Quellenwissen“ (Know Who and Where), d. h. |
| zum „Können“ | – „Anwendungswissen“ (Know How) geführt (Abb.5). |

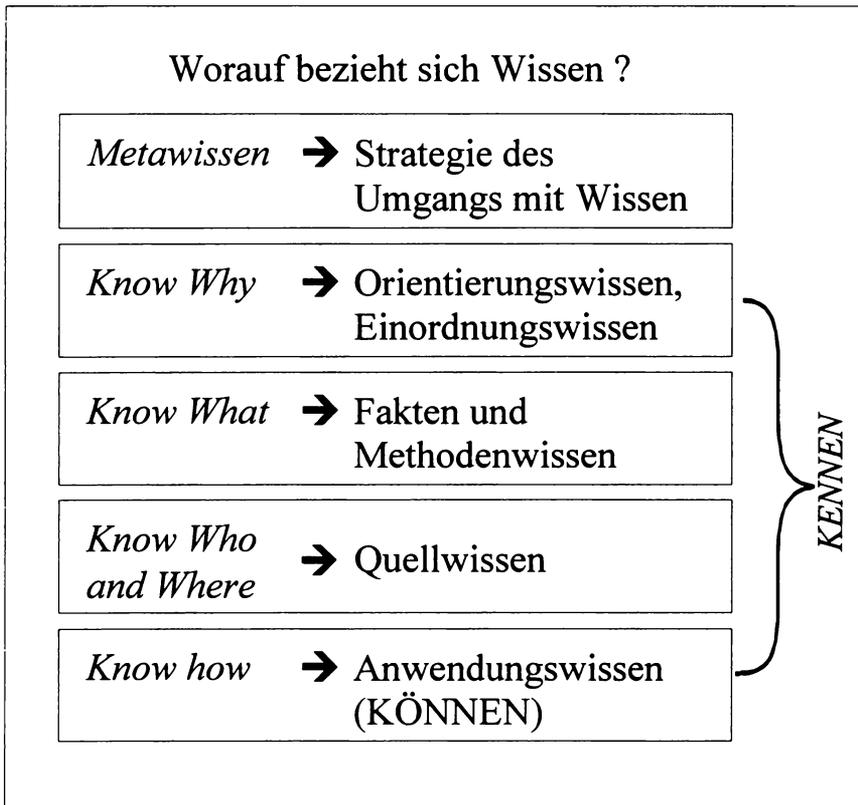


Abb. 5: Vom „Metawissen“ zum „Anwendungswissen“

Im Sinne vernetzter Dienstleistungspotenziale wollen die Managementgesellschaften der drei TIP im Strategiebereich Kompetenzbildung und Vernetzung jeweils als Leiteinrichtungen für

- den Aufbau internationaler Netzwerke (WISTA),
- das Management vernetzter KMU und Umweltmanagement (IPW) sowie
- die Förderung technologieorientierter Gründungen (TGS)

fungieren. Darüber hinaus werden verschiedene technologiebezogene Netzwerke geschaffen, so im Bereich der Werkstoffentwicklung, der Biotechnologie, der optoelektronischen Messtechnik, der innovativen Wasserbewirtschaftung und des Facility Management.

In der Summe ergänzen sich die Potenziale dieser Standorte zu einem Gesamtkonzept regionaler Innovationsmaßnahmen, die in ihrer günstigen Kombination nicht nur zu einer Entspannung des konflikthaften Verhältnisses

Mensch-Natur-Technik beitragen, sondern zugleich als Motor und Katalysator für die Schaffung neuer Arbeitsplätze fungieren.

E. Der Innovationspark Wuhlheide – Ein Beispiel für „gelebte Umweltpolitik“ auf der Grundlage eines ganzheitlichen Facility Management

Das System zur FM-Marktleistungsgestaltung in virtueller Kooperation bietet auch völlig neue Dimensionen zur Gestaltung des Kooperationsprozesses im Rahmen eines gemeinsamen Marketings für die Technologiecluster der TIP und die umweltpolitischen Maßnahmen, mit ihren jeweils spezifischen Standortausprägungen im Südost- Raum von Berlin. Durch eine im öffentlichen Bewusstsein verankerte Vernetzung der Bereiche Forschung, Entwicklung, Produktion, Gewerbe, Handel und Dienstleistungen wird ein synergetisches Konzept realisiert, mit dem sich letztlich alle Partner und Akteure gleichermaßen identifizieren können.

Über das „Facility Management-Intranet Berlin-Südost“ soll der Grundsatz der Ganzheitlichkeit in den Mittelpunkt aller Aktivitäten gestellt werden. Die KMU, Handwerksbetriebe und Dienstleistungsunternehmen werden in dieses Netzwerk in Form eines regionalen Facility Management-Dienstleistungspools sowohl als Kunden wie auch als Lieferanten eingebunden. Damit sind sie auch gleichermaßen Akteure bei der Gestaltung und Weiterentwicklung einer zukunfts- und umweltorientierten Dienstleistungskultur.

Als Bestandteil dieser Gesamtstrategie wurde für den Standort des Innovationsparks Wuhlheide in Berlin-Köpenick ein UMS entwickelt, das auch als Modell für die anderen TIP der Region, speziell im Bereich der Technologieachse des Berliner Südostens dient (Abbildung 6). Ein wesentliches Instrumentarium zur Umsetzung dieser Zielstellung ist das FM-System des IPW, mit dem u.a. auch die Voraussetzungen für ein aktives Energie- und Umweltmanagement geschaffen wurden.

Die Erfahrungen zeigen, dass ein modernes UMS ein hohes Maß an Integration und Ökonomie ermöglicht. Durch das UMS werden sämtliche umweltrelevanten Vorgänge in der Betreibung von TIP gesteuert, was wiederum eine direkte Verbindung zum FM-System des TIP generiert. Das FMS koordiniert und realisiert die Bewirtschaftung der Sachressourcen, davon ist ein großer Teil umweltrelevant und hier entstehen die Schnittstellen UMS – FMS.

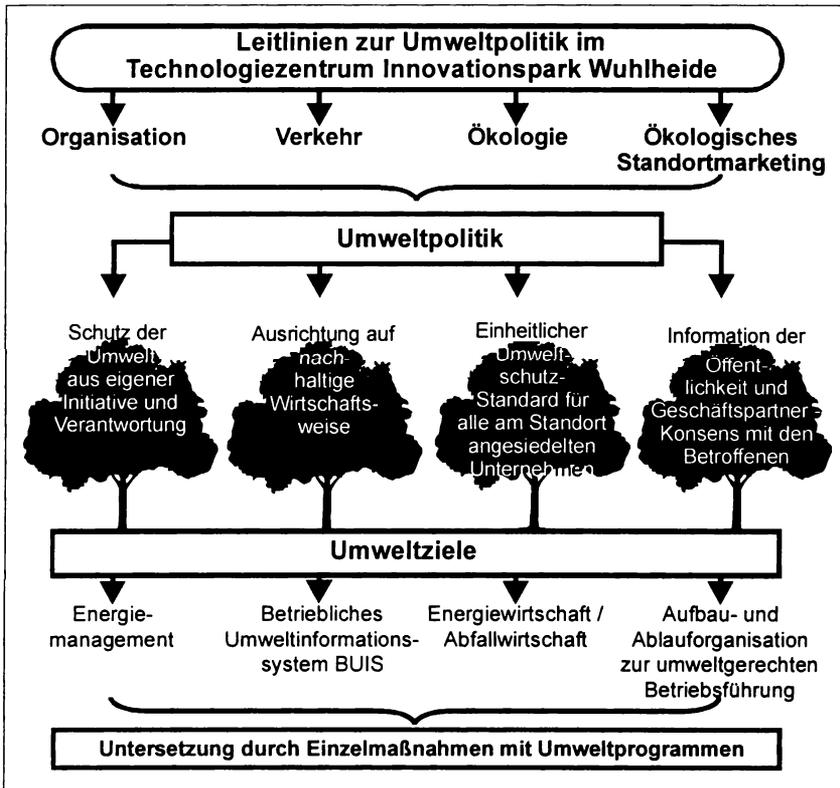


Abb. 6: Das Umweltmanagementsystem am Standort TIP Wuhlheide in Berlin-Köpenick

F. Resümee

Die im Beitrag dargestellten Erfahrungen zeigen, dass die gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse, insbesondere die sich in Wissenschaft und Technik vollziehende Entwicklung an kleine und mittlere Unternehmen immer höhere Anforderungen stellt. Zur Lösung der damit verbundenen sehr komplexen Aufgaben gilt es die KMU zu befähigen, moderne IuK- und Managementsysteme in ihren Unternehmungen einzuführen und mit hoher Wirksamkeit anzuwenden.

Ganzheitliches Facility Management und Umweltmanagementsysteme in Technologie- und Innovationsparks sind wesentliche Grundlagen für erfolgreiche, wettbewerbswirksame Umweltpolitik der hier angesiedelten KMU. Durch

die Entwicklung und Einführung vernetzter IuK-Systeme in Technologie- und Innovationsparks, die das Wissensmanagement unterstützen, werden für dort angesiedelte KMU die erforderlichen infrastrukturellen Voraussetzungen geschaffen, um diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Mit Hilfe virtueller Kooperationsstrukturen, wie z. B. mit dem System „temporärer FM-Marktleistungsgestaltung“, werden die KMU in die Lage versetzt, auf der Grundlage wissensbasierter Arbeitsweise ihre künftigen Marktpositionen zu sichern. Dazu müssen den KMU handhabbare und integrierte Managementsysteme zur Verfügung gestellt werden, mit denen erfolgreiches unternehmerisches Handeln in Netzwerken und virtuellen Kooperationen beherrscht wird.

Literatur

- Bundesumweltministerium* (1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21. Eine Information des Bundesumweltministeriums.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit* (1998): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland – Entwurf eines umweltpolitischen Schwerpunktprogramms.
- Umweltamt Köpenick* (Hrsg.) (1998): BA Köpenick von Berlin. Lokale Agenda 21 Köpenick. 2. Entwurf.
- AG InnoRegio Südost* (1999): Wirtschaftsraum Südost – Raum für Allianzen. Konzept zum Wettbewerbsbeitrag im Rahmen des InnoRegio-Programms. Berlin, 09.1999.
- Butterbrodt, D. u.a.* (1997): Wegweiser durch das Umweltrecht. München/Wien.
- IMG Innovationspark Wuhlheide Managementgesellschaft* (o.J.): „Arbeitswelt '21“ im Innovationspark Wuhlheide.
- Schneider, U.*: Wissensmanagement. Skriptum Graz. 2000.

Abkürzungen

| | |
|-------|---|
| FM | Facility Management |
| FMS | Facility Managementsystem |
| IPW | Innovationspark Wuhlheide - Berlin |
| KMU | kleine und mittlere Unternehmen |
| LA 21 | Lokale Agenda 21 |
| TGS | Technologie- und Gründerzentrum Spreekie - Berlin |
| TIP | Technologie- und Innovationspark (-zentrum) |
| UMS | Umweltmanagementsystem |
| WISTA | Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Adlershof - Berlin |

Freies Unternehmertum und reguliertes Umfeld: Vom Spannungszum Gestaltungsfeld

Von Christoph Müller

Das IGW kümmert sich seit über 50 Jahren um die Belange der Unternehmer, ihre Ausbildung, ihren Erfahrungsaustausch, aber auch um die Rahmenbedingungen des Unternehmertums, um die Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und Wirtschaftspolitik. Mit vier Hypothesen zum Verhältnis Unternehmertum und Überregulierung hat Hans Jobst Pleitner 1996 die Schweizer KMU-Szene bereichert (vgl. Pleitner, 1996, S. 99 ff.). Diese sollen zuerst in Kurzform repliziert werden, bevor diese vier Hypothesen im Lichte der seither gemachten Erfahrungen aufgegriffen und um weitere Überlegungen ergänzt werden. These 1 bezieht sich darauf, dass ‚Regulierung ein aktuelles und drängendes Problem für viele Klein- und Mittelbetriebe‘ darstellt. These 2 akzeptiert gleichermassen diesen Regulierungszustand, hält eine weitgehende Abschaffung der Regulierungen für undurchführbar und prognostiziert daher erforderliche und politisch durchsetzbare ‚selektive Verbesserungen‘. These 3 hebt die Bedeutung ‚tauglicher Rahmenbedingungen‘ für den Unternehmenserfolg hervor, noch entscheidender sind aber die Qualifikation und Dynamik des Unternehmers. These 4 stellt die aus ökonomischen und politischen Gründen nicht praktikable Lösung der Regulierungsproblematik einer KMU-Verträglichkeitsprüfung in den Vordergrund.

A. Identifizierte Überregulierungen und erste Lösungsansätze

These 1 wird nach wie vor durch Untersuchungen bestätigt, wenngleich sich erfreulicherweise eine erste Trendwende abzeichnet. In diesem Zusammenhang ist der Fixkostencharakter administrativer Belastungen hervorzuheben. Für Unternehmer stellen die Regulierungen einen besonders belastenden Faktor dar. Denn er ist mehr oder weniger direkt in alle Unternehmensprozesse und -funktionen eingebunden und somit auch in die dort hineinspielenden Regulierungen. Sein Wissen spielt eine zentrale Rolle im Umgang mit der Regulierung. Damit kann er seinen eigentlichen innovativen und produktiven Unternehmeraufgaben nur noch eingeschränkt nachkommen. Der Unternehmer vereinigt zudem in sich die Eigentums- und Verfügungsrechte, was letzten Endes bedeutet, dass er auch direkt die juristischen Konsequenzen der Regulierungen – vor al-

lem allfälliger Verstöße – zu tragen hat. Regulierungen stellen somit ein zentrales Problem für den Unternehmer dar und schränken ihn in seinen freien Unternehmertätigkeiten ein. Dies lässt sich nicht nur argumentativ ableiten, sondern auch mit Zahlen belegen.¹ Exemplarisch lassen sich dazu die Belastungen durch administrative Auflagen und Verpflichtungen anführen. Unabhängig von der Branchen- und Landeszugehörigkeit lässt sich in diversen empirischen Untersuchungen deren Fixkostencharakter nachweisen. Unternehmen mit 1-9 Mitarbeitern weisen jeweils eine deutlich höhere Pro-Kopf-Belastung auf, die im Verhältnis zur Kategorie der Unternehmen mit 10-49 Mitarbeitern um grob ca. 100 % und zur Kategorie mit 50-249 Mitarbeitern um grob ca. 300-500 % höher liegt. Besonders belastend wirken sich dabei in der Schweiz die Regulierungen auf Ebene der arbeits- und sozialrechtsbedingten Vorschriften, der steuer- und abgabenbedingten Vorschriften und des betriebsbedingten Aufwands aus. Statistikbedingter Aufwand und Umweltschutzvorschriften fallen weniger ins Gewicht. Für die Schweizer KMU ergibt sich somit eine monatliche Belastung von ca. 55 Stunden, im Vergleich zu 1985 fast eine Verdopplung, aber immer noch halb so viel im Vergleich zu Deutschland und Österreich mit ca. 120 Stunden. Wird die Regulierungsdichte nach Branchen ausgewertet (vgl. zu diesen Ergebnissen Ledergerber et al., 1998, S. 131 f.), so zeigt sich in der Schweiz, dass Land- und Waldbewirtschaftung, soziale Sicherheit und Bevölkerungsschutz, individueller Gesundheitsschutz, Einhaltung des ökologischen Gleichgewichts sowie der Aussenhandel und Zoll- und Steuerwesen am stärksten reguliert sind. Analysiert man die Regulierungsdichte nach Branchen unter Berücksichtigung ihrer wirtschaftlichen Tragweite, so wird deutlich, dass der Detailhandel vor dem Baugewerbe, dem Grosshandel, dem Gesundheitswesen, Dienstleistungen für Unternehmen und der Landwirtschaft liegt. Eine Aufschlüsselung der Regulierungsdichte nach Regulierungskategorien schliesslich zeigt, dass quantitative (Vorgaben, Spezifikationen, Verbote, Gebühren, Subventionen) und qualitative Standards (Konkretisierungen in weiteren Richtlinien, Berichtswesen, Zielformulierungen, Haftungs- und Entschädigungspflichten) zu 80 % für die Belastungen verantwortlich sind. Es folgen Bewilligungen und Informationsregulierungen. Aus Sicht der Unternehmer (vgl. Müller, 1998, S. 93 ff.) sollten vordringlich die Bereiche Baugenehmigungen, Deklarationsvorschriften, Zollbestimmungen und steuer- und abgabenbedingte Vorschriften vereinfacht werden. Trotz dieser nachweislichen Überregulierung lässt sich mittlerweile Positives vermelden. Als Reaktion auf eine Reihe von Untersuchungen zu den Auswirkungen der Regulierungen auf Unternehmen wurden mittlerweile in der Schweiz erste Massnahmen durch den Bundesrat ergriffen (vgl. Städler, 1999, S. 31). Die ersten Bewilligungsformulare und auch Steuererklärungen können mittlerweile via Internet ausgefüllt werden, für die

¹ Vgl. hierzu Müller (1998, S. 12 ff.), (auch die 85er-IGW-Studie von Hunkeler) sowie Schoenenberger/Mugall (1998, S. 66 ff.)

Bearbeitung von Bewilligungen gelten bestimmte Höchstbearbeitungszeiten, die Zahl der involvierten Bundesstellen bei administrativen Prozessen soll reduziert werden, teilweise soll ganz auf Bewilligungsverfahren verzichtet werden. Dies zeigt die Bedeutung der Forschungen des IGW und weiterer Institutionen (Forschungen mitten im und für das Leben), helfen sie doch, die These 1 schrittweise zu entkräften.

B. Von selektiven Verbesserungen zu einem ,idealen‘ Regulierungssystem

Die geforderten selektiven Verbesserungen der These 2 lassen sich also bereits nachweisen. Ziel muss es aber sein, nicht nur kurzfristige Einmalmassnahmen unkoordiniert zu erlassen, sondern bestehende Prozesse, Strukturen und Prinzipien zu verbessern, und nach Möglichkeit diese durch neue, einfachere und weniger den Unternehmer belastende Prozesse etc. zu ersetzen. Diese sollten zudem möglichst geringe Nebeneffekte und Implementierungsprobleme aufweisen. Die Umsetzung stellt dabei ein zentrales Problem beim Abbau der Regulierungen und administrativen Vorschriften dar. Eine ökonomisch ‚richtige‘ Lösung vorzuschlagen, ist vergleichsweise einfach gegenüber ihrer kompromisslosen politischen Umsetzung. Denn damit begeben sich die Akteure auf das Spielfeld der positiven Theorie der Regulierungen², das sich durch eigene Gesetzmässigkeiten und Stolperfallen auszeichnet, die einem reibungslosen Spielverlauf mit erfolgreichen Umsetzungsspielzügen im Wege stehen. Untersucht diese Forschungsrichtung doch die politischen Ursachen für Regulierungen und versteht Regulierung als Nachfrage- und Angebotsfunktionen der von ihr profitierenden/berührten Interessen. Die Hauptursachen für die inkonsequente Umsetzung liegen danach in den Eigeninteressen der Mitspieler, gleichgültig ihrer Teamzugehörigkeit (Politiker, Regulierer, Unternehmer, Bürokraten, Berater), und den sich daraus entwickelnden Koalitionen, die nicht an einer effektiven, effizienten und auf niedrigem Niveau angesiedelten Regulierung interessiert sind, sondern vielmehr die Sicherung ihrer Renten auf möglichst hohem Niveau anstreben. Die Chance zur Deregulierung besteht nur im Fall der ökonomischen und politischen Opportunität des Deregulierungszustandes³, der wiederum vornehmlich in einer Krise des bestehenden Systems auftreten wird. Dergestaltige Verbesserungen vor dem Eintreten der Krise zu initiieren, stellt dabei die wahre politische Kunst dar. Erklärungsansätze und Lösungsversuche

² Vgl. die Zusammenfassungen bei *Peltzman* (1989), S. 13; *Baron* (1995), S. 25 ff.; *Tollison* (1991), S. 59 f.

³ Vgl. *Peltzman* (1989), S. 18 ff.: „As long as deregulation benefits some part of the relevant coalition, it cannot be ruled out as a viable policy option“ (20) oder *Tollison* (1991), S. 71: „Regulation (or entry) occurs and a rent-transfer process is begun; over time, the rents are eroded because the regulator cannot enforce a perfect cartel; and, finally, deregulation (or exit) becomes politically profitable“.

werden dabei von wissenschaftlicher Seite in vielfältiger Form bereitgestellt. Die neoklassische Institutionenökonomie (vgl. Wellesen, 1999, S. 175, 179) bietet Erklärungsversuche für institutionelle Erneuerungen auf Basis der Invisible-Hand-Ansätze (Neuerungen via marktliche Koordinationen) und der Public-Choice-Ansätze (Neuerungen via Wahlen/Verhandlungen und bewusster Bestrebungen) an, die aufgrund ihrer Grundannahmen wie methodologischer Individualismus und Rationalverhalten aber um verbandsökonomische und verhandlungstheoretische Ansätze zu ergänzen sind. Verbesserungen lassen sich desweiteren durch die Einhaltung politischer Grundprinzipien wie nachhaltiger und arbeitsteiliger Kooperation, anreizkompatibler Selbststeuerung/Selbstregulierung und institutionalisiertem Wettbewerb erreichen (vgl. Suchanek, 1999, S. 15). Besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang die Forschungsergebnisse zum Thema ‚rekursive Regulation‘⁴, die aufzeigen, wie die Bereiche Markt, Politikfindung und –vollzug sowie Öffentlichkeit durch die Mobilisierung allokativer und autoritativer Ressourcen, interpretativer Schemata und Normen beeinflusst werden können (vgl. hierzu Schneidewind, 1998, S. 261 f., 284, 390). Funktionsmechanismen sind dabei Rahmenverträge, Kooperationen, Koalitionen, Schlichtereinbezug und Informationsforengründung. Aus dem Bereich der Forschungen zur Reformfähigkeit des Staates (vgl. Blöcker/Heyder/Mangels-Voegt, 1997, S. 16 f.) sind die Initiierung gemeinsamer Lernprozesse und bewusster Dezentralisierungen, die Umsetzung von Subsidiaritätsforderungen im Rahmen regionalisierter Politik, eine mehr demokratisch-kooperative und weniger eigennutzenorientierte Rolle der Verbände und Interessenvertreter sowie die Institutionalisierung von Wettbewerb auch zwischen staatlichen Ebenen und Körperschaften zu nennen. Mit der Umsetzung dieser Ansätze gelingt sogar eine über das Mass selektiver Verbesserungen hinausgehende Veränderung der bestehenden Regulierungssysteme im Sinne einer idealen Regulierung aus Sicht des freien Unternehmertums. Diese ist dann erreicht, wenn der Unternehmer auf ein aus übergeordneten Gesichtspunkten notwendiges Mindestmass in seinen Aufgaben eingeschränkt ist, wenn die unternehmerische Freiheit entsprechend wenig beeinträchtigt ist, wenn die Regulierungen möglichst geringe (Fix-)kosten (pro Mitarbeiter) verursachen, wenn die Regulierungen mitsamt ihren Konsequenzen für den Unternehmer plan- und kalkulierbar sind und wenn der Unternehmer sie ohne ‚Übersetzer‘ verstehen kann.

⁴ Vgl. *Ortmann/Zimmer* (1998), S. 750 f., die unter rekursiver Regulation, die (oder den Versuch der) privatwirtschaftlichen Regulation der staatlichen Regulation verstehen, d.h. Unternehmen nehmen über die Ausgestaltung ihres strategischen Management Einfluss auf supraorganisationelle, formelle Institutionen und handeln damit im Sinne einer ‚Strategischen Institutionalisierung‘.

C. Rahmenbedingungen als Basis und Unternehmerqualitäten als Krönung des Erfolgs

Gemäss These 3 sind Rahmenbedingungen für den Unternehmenserfolg zwar wichtig, noch entscheidender sind aber die Qualifikation und Dynamik des Unternehmers. Damit sind zwei grundsätzliche Orientierungen der strategischen Unternehmensführung angesprochen: Determinismus vs. Voluntarismus oder industrieökonomische vs. potential- und kernkompetenzorientierte Ansätze (vgl. Astley/Van de Ven, 1983, S. 247; Dobbin/Dowd, 1997, S. 501 ff.). Bestimmen die Rahmenbedingungen im Wesentlichen den Unternehmenserfolg, oder ist jeder Unternehmer seines eigenen Glückes Schmied? Für letztere These spricht, dass auch in gemeinhin rezessiven und wettbewerbsintensiven Branchen es immer Unternehmer gibt, die relativ und absolut erfolgreich ihr Unternehmen führen. Dabei kann der Erfolg auf der individuellen oder der kollektiven Ebene (vgl. die Ergebnisse der politischen Ökonomie einschliesslich der positiven Regulierungstheorie) angestrebt werden. Für erstere These sprechen wiederum die Erkenntnisse der populationsökologischen, industrieökonomischen, historischen, system- und kontingenztheoretischen Forschungen. Allerdings lässt sich kein allgemeingültiges Urteil über diese Forschungsergebnisse abgeben, sind sie doch zu differierend und auch von den gewählten Forschungsmethodiken nicht direkt zu vergleichen. Gleichwohl ist kein Widerspruch innerhalb der These zu erkennen, ergänzen sich doch beide Aussagen in dem Sinne, dass zwar die Rahmenbedingungen den Erfolg mit beeinflussen, indem sie ihn erschweren oder erleichtern bzw. hohe Gewinnmargen ermöglichen oder durch administrative Belastungen oder Steuern ‚abschöpfen‘, der direkt dem Unternehmer und seinen Mitunternehmern zuordenbare Erfolg jedoch nach wie vor individuell beeinflussbar ist und bleibt. In diesem Sinne kommt wiederum der Unternehmergebung eine bedeutende Rolle zu. Ermöglicht sie doch dem Unternehmer sich auf den drei Kompetenzfeldern Gestaltungs-, Handlungs- und Sozialkompetenz zu verbessern. Ein besonders anschauliches und erfolgreiches Beispiel ist hierfür u.a. das von H. J. Pleitner gegründete Intensivstudium KMU, das in 12 Jahren von mittlerweile ca. 330 Unternehmern absolviert wurde. Ein verstärktes Ausbildungsangebot in dieser Richtung ist mittlerweile aufgrund der Fachhochschulgründungen in der Schweiz zu verzeichnen und beginnt sich auch an deutschen Universitäten zu entwickeln. Allerdings sollten diese Angebote marktwirtschaftlich bestehen können, d.h. sie sollten so attraktiv sein, dass sie sich selbst tragen können. Was allerdings wiederum voraussetzt, dass auch von Unternehmenseite aus Ausbildung als Investitions- und nicht als staatlich bereitzustellendes Konsumgut verstanden wird. Zu hoffen bleibt hierbei auch, dass die geplanten Gründungslehrstühle an Universitäten rasch besetzt werden können und nicht im Widerstreit zwischen theoretisch ausgerichteten und anwendungsorientiert denkenden Mitgliedern der Berufungskommissionen zermahlen werden. Die Unternehmergebung und

-förderung ist ein zu wichtiges Gut, als sie in falsch verstandenen Positionierungsdebatten zu zerreden. Sie wird ausserdem nur dann erfolgreich sein, wenn sie theoretisch fundiertes in praktisch anwendbares Wissen transferiert und vielfältige, praxisnahe Lehrmethoden einsetzt.

D. Von Verträglichkeitsprüfungen zu einem prozessorientierten (De-) Regulierungsmodell

Mit These 4 wird ein Thema aufgegriffen, das zur Zeit ‚en vogue‘ ist: Die Einführung von KMU-Verträglichkeitsprüfungen. Sind diese aber der Stein der Weisen? Können mit ihnen die Regulierungsprobleme gelöst werden? Oder greifen diese Prüfungen nicht doch zu kurz? Wie soll mit solch einer Prüfung die Vielzahl von unterschiedlichen KMU-Problemsituationen in den Griff bekommen werden, ohne Gefahr zu laufen, sich in Sonderregulierungen zu verirren? Zu Beginn sollte daher die Frage stehen, wie sich überhaupt Regulierungsfolgen konkret erfassen lassen. Hierzu stehen drei Ansätze zur Verfügung: Folgekosten-Assessment, Kosten-Effektivitäts-Analyse und Kosten-Nutzen-Analyse (vgl. Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, 1999). Beim Assessment wird nur die Kostenseite mit ihren einzelnen Kostenkomponenten betrachtet, um unverhältnismässige Kostenauswüchse auf Seiten einzelner Betroffener vermeiden zu können. Zu denken ist dabei an direkte Zahlungen an öffentliche Institutionen, an einmalige oder wiederkehrende Folgekosten im weiteren (wie Personal- und Beratungskosten, Verminderung der Wettbewerbsfähigkeit) und engeren Sinne (Informations- und Anpassungs-, Administrations- und Kontrollkosten) (vgl. Lettmayr, 1998, S. 85). Die zweite Methode bezieht über die Analyse der relativen Kosten pro Einheit Nutzen bereits die Nutzenseite einer Regulierung in Betracht. Hierdurch lassen sich Regulierungsalternativen systematisch nach ihrer Effektivität ordnen und ‚teure‘ Varianten ausschliessen. Als Regulierungsalternativen kommen vor allem Vorschriften, freiwillige Vereinbarungen oder marktwirtschaftliche Massnahmen in Betracht (vgl. Muggli et al., 1998, S. 5). Die anspruchsvollste, aber auch aussagekräftigste Methode ist die Kosten-Nutzen-Analyse, mit der ein Netto-Wohlfahrtsgewinn der Regulierungsalternativen für die gesamte Gesellschaft ermittelt werden kann. Damit kann das Problem der Bevorzugung von Partikularinteressen umgangen werden. Dazu ist die Quantifizierung der einzelnen Kosten- und Nutzendimensionen und die Berechnung des besten Verhältnisses erforderlich. Gewinner und Verlierer der Regulierung werden offengelegt, allerdings ist der Ermittlungsaufwand u.U. ein erheblicher. Trotzdem sollte idealerweise solch eine Prüfung angestrebt werden, wie sie in einigen Ländern auch bereits im Einsatz ist. Aus den Erfahrungen anderer Länder,⁵ wie Deutschland mit den ‚zehn blauen Prüf-

⁵ Vgl. für Deutschland: Anlage 11, § 22a der Ggo II – u.a. erhältlich beim Bundeswirtschaftsministerium; für Grossbritannien: Better Regulation Unit (1998) und *Clemens*

fragen', Grossbritannien mit dem prozessorientierten ‚Better Regulation Guide and Regulatory Impact Assessment‘ oder die USA mit dem ‚Small Business Regulatory Enforcement Fairness Act‘ und dem ‚Regulatory Flexibility Act‘ können wichtige Anregungen für die Ausgestaltung eines über eine reine KMU-Verträglichkeitsprüfung hinausgehenden Lösungsansatzes gewonnen werden. In den USA wird bspw. deshalb folgerichtig auch keine Vorzugsbehandlung und Sonderregelung für KMU, sondern ein analytischer Prozess angestrebt, mit dem politische Regulierungsvorhaben am besten ohne negative Wettbewerbswirkungen umgesetzt werden können. Damit wird indirekt der bestmögliche KMU-Schutz erreicht und zugleich das Zusammenspiel zwischen Regulierern und Regulierten auf eine konstruktiv-kooperative Basis mit einheitlichen Richtlinien für alle Unternehmen gestellt. Der Ruf nach Sonderregelungen, wie er in der These zu Recht kritisiert wurde, und wie er in der Schweiz bspw. auch von KMU-Vertretern gelegentlich schnell geäussert wird, kann damit unterbunden werden.

E. Ein konkreter Lösungsvorschlag für den Kanton St.Gallen

Wie sieht nun ein solcher idealtypischer Regulierungsprozess konkret aus? Zu diesem Zweck kooperiert das IGW-HSG z.Z. mit der IHK St. Gallen-Appenzell.⁶ Ziel ist die Schaffung eines offenen und prozessorientierten (De-)Regulierungsmodells für den Kanton St. Gallen, der die Regulierungsmassnahmen auf ein vernünftiges Mass beschränken und die Umsetzung effizient gestalten soll. Dadurch sollen unnötige Belastungen für KMU vermieden werden und für alle KMU die gleichen Regulierungsbedingungen geschaffen werden. Juristische und betriebswirtschaftliche Analysen und Ansätze werden dazu miteinander verknüpft. Ein kurzer Werkstattbericht stellt die angestrebte Lösung vor. Mit dieser sollen die bekannten ineffektiven, ineffizienten und von Einzelinteressen manipulierten Regulierungsprozesse in effektive, effiziente und kooperativ-gerechte Prozesse ‚verwandelt‘ werden. Die Projektinitiatoren sind sich der Widerstände bewusst, die ihnen aus den in Regulierungsprozessen etablierten und von ihnen profitierenden Kreisen erwachsen werden. Im Sinne einer gesamtwirtschaftlich optimalen und wissenschaftlich objektiv fundierten Lösung müssen diese jedoch aufgenommen und überwunden werden, sonst ist kein Fortschritt möglich. Der Prozess wird in beteiligte Institutionen, zu behandelnde Inhalte und ablaufende Prozessschritte untergliedert. Die beteiligten Institutionen bestehen aus der staatlichen Legislative und Exekutive, den jeweils betroffenen Unternehmern/KMU, neutralen Beurteilungsstellen, einem pro-

(2000), 9; für USA: diverse Internetquellen unter [http://www.sbaonline.gov/regfair ...](http://www.sbaonline.gov/regfair...) und [http://www.sba.gov/ADVO/laws/flex ...](http://www.sba.gov/ADVO/laws/flex...)

⁶ Beteiligte Partner sind: *Hubertus Schmid*, IHK, *Peter Eisenhut*, IHK, *Christoph Müller*, IGW (auf dessen Überlegungen dieser Vorschlag beruht).

zessverantwortlichen und weisungsbefugten Ombudsmann sowie der interessierten Öffentlichkeit und den Konsumenten. Die konkret bearbeiteten Inhalte aus den verschiedenen Regulierungsbereichen (von staatlichen mikroökonomischen Eingriffen im Sinne der normativen Regulierungstheorie über verteilungs-, fiskal-, struktur-, -branchen- und wettbewerbspolitische Eingriffe bis zu sämtlichen zwischen Staat und KMU ablaufenden Kooperations- und Konfrontationsprozessen) lassen sich in juristischer Form in materiell-rechtlichen und formell-rechtlichen Vorschriften ausdrücken (vgl. Schmid, 1999, S. 7 ff.).

Dieser neue Prozess wird in vier Phasen unterteilt. In der Initiierungsphase wird die (De-)Regulierung durch Vertreter der Legislative, Exekutive, Unternehmer, Interessenverbände oder supranationale Institutionen eingeleitet. In der Prüfungs- und Ausformulierungsphase wird die eigentliche ‚Arbeit‘ geleistet, und nicht wie bisher zu oft üblich, erst nach Erlass der Regulierung, was nur zu Missverständnissen, Widerständen und unnötigen Folgekosten führt. Organisatorisch stehen zwei Wege offen: Die Departemente selbst führen die Prüfung durch oder ein neu geschaffener Ombudsmann wird mit inhaltlichen und prozessualen Verantwortlichkeiten ausgestattet, und zugleich eine per Wettbewerbsverfahren ermittelte neutrale Beurteilungsstelle eingeführt. Die Anwendung des Wettbewerbsprinzips ist dabei unabdingbar, um die aus der positiven Regulierungstheorie bekannten Phänomene des ‚rent seeking‘ oder der ‚capture‘-Versuche von vornherein zu unterbinden. Bei diesen zwei Institutionen fällt die konkrete Entscheidung über Vorgehen (Konzeptentwicklung, Analyse, Abschlussbericht) und Methodik (Kosten-Nutzen-Analyse mit Alternativenprüfung als Ideal).

Alle beteiligten Institutionen sind verpflichtet, sich in dieser Phase kooperativ-konstruktiv einzubringen, um der ‚idealen‘ Regulierung‘ möglichst nahe zu kommen. Diese bedeutet eine neue Dimension der Verantwortung und Partizipation. Unternehmen und Verbände sollten sich nicht mehr manipulativ, sondern konstruktiv in den Prozess einbringen. Zugleich ist die Öffentlichkeit zu informieren und auf die wenig gebündelten und daher nicht durchsetzungsstarken Argumente der Konsumenten und weiterer direkt betroffener Personenkreise zu hören. In der Erlassphase werden die Anforderungen der vorherigen Phasen und die konkreten Regulierungsmassnahmen umgesetzt. Dabei ist auf eine Selbstregulierung des Prozesses und geschulte Anlaufstellen zu achten. Die Selbstregulierung hat innerhalb der konstitutionellen Ordnung abzulaufen, um ihre Gesellschaftsverträglichkeit sicherzustellen (vgl. Hoffmann-Riem, 1996, S. 229).

Im Umwelt-, Technik- und Arbeitsrecht lassen sich bereits Beispiele für Selbstregulierungen finden (vgl. Kloepfer/Elsener, 1996, S. 965). Damit wird zugleich von der ohnehin falschen Vorstellung des allwissenden Staates Ab-

schied genommen und die Verantwortung für die konkrete Ausgestaltung in die Hände der tatsächlich Betroffenen und Informierten gelegt. Dies ist für den Prozess und die Inhalte allerdings unerlässlich, sonst gleitet der gut gemeinte Vorschlag wieder in politische und Eigeninteressen verfolgende Auseinandersetzungen ab.⁷ Um eine ‚Legal Pollution‘ künftig zu vermeiden, wird in der Prüfungs- und Abschaffungsphase eine Meilensteinprüfung mit Mikro- und Makroanalysen und bei Bedarf Änderungen an der Regulierung vorgenommen bzw. sie wieder ausser Kraft gesetzt. Bei Bedarf sind Sonderprüfungen vorzunehmen. Damit wird eine Art ‚Börsenzulassungsverfahren‘ resp. ‚Wirtschaftsprüfung‘ auch für Regulierungen eingeführt. Dagegen kann eingewendet werden, dass dies eine ‚Regulierung der Regulierung‘ darstellt und nur weiteren Aufwand verursacht. Dem ist entgegenzuhalten, dass mit dem neuen Prozess eine Netto-Reduktion der Regulierungsbelastungen angestrebt wird, und durch das dadurch erforderliche frühzeitige Denken und Planen unnötige Folgekosten und Auswüchse verhindert werden (vergleichbar einer Produktentwicklungsplanung in der Industrie, bei der auch in der Frühphase die Kosten der späteren Phasen weitgehend determiniert werden) und für alle KMU Bedingungen geschaffen werden, wie sie als ‚Idealzustand der Regulierung‘ oben ausgeführt wurden.

F. Freies Unternehmertum und Regulierungen: Ein konstruktives Gestaltungsfeld

Die konsequente Umsetzung dieses Vorschlags ohne Rücksichtnahme auf Sonderinteressen wird dann insgesamt einen gesamtwirtschaftlichen Nutzen bringen. In der jetzigen überregulierten Situation helfen keine kleinen und unkoordinierten Symptomkorrekturen mehr. Vielmehr ist der Mut zu einem Neustart aufzubringen. Das bedeutet keineswegs, dass einem ungehemmten Kapitalismus das Wort geredet wird, denn die Freiheit des Unternehmertums wird gerade durch solch einen Regulierungsprozess auf der einen Seite geschützt, andererseits wird durch die institutionellen und prozessualen Schranken die mit der Freiheitsausnutzung verbundene Verantwortung hochgehalten. Wird dieses hehre Ziel umgesetzt, gelingt der Brückenschlag zwischen dem auf privaten Eigentumsrechten und Verträgen aufbauenden ‚free-market liberalism‘ von Mises’scher Prägung ohne irgendwelche Regulierungen ‚by command‘ seitens des Staates und dem ‚constitutional liberalism‘ im Eucken’schen Sinne mit seinen staatlich-öffentlich gesetzten Spielregeln für das freie Unternehmertum, wie er von Buchanan vorgezeichnet wurde (vgl. Vanberg, 1999, S. 220 ff.). Dann ist das Kunststück vollbracht: Das Spannungsfeld zwischen freiem Unternehmertum und reguliertem Umfeld wandelt sich dann zu einem konstruktiv-

⁷ Vgl. *Finemann* (2000), S. 72 mit solch einem Beispiel aus dem Bereich der Umweltregulierungen.

kooperativen Gestaltungsfeld, innerhalb dessen sich freies Unternehmertum in einem langfristig stabilen, berechenbaren, aber bis auf einige zentrale – vor allem wettbewerbsrechtliche – Rahmenbedingungen deregulierten Umfeld entfalten kann.

Literatur

- Astley, W. Graham/Van de Ven, Andrew* (1983): Central Perspectives and Debates in Organization Theory. In: *Administrative Science Quarterly*. 1983, S. 245-273.
- Baron, David P.* (1995): The Economics and Politics of Regulation: Perspectives, Agenda, and Approaches. In: Banks, J. S./Hanushek, E. A. (Hrsg., 1995): *Modern Political Economy, Old Topics, new Directions*, Cambridge, S. 10-62.
- Better Regulation Unit* (1998): *The Better Regulation Guide and Regulatory Impact Assessment*. London.
- Blöcker, Antje/Heyder, Ulrich/Mangels-Voegt, Birgit* (1997): Einleitung: Bedingungen für Reformen in den 90er Jahren. In: diess. (Hrsg., 1997), S. 13-26.
- Clemens, Reinhard* (2000): *Erfolgversprechende Ansätze zum Bürokratieabbau auf internationaler Ebene. Unterschiede in der Praxis und Institutionalisierung (Arbeitspapier)*. Bonn.
- Dobbin, Frank/Dowd, Timothy J.* (1997): How Policy shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts. In: *Administrative Science Quarterly*, S. 501-529.
- Finemann, Stephen* (2000): Enforcing the environment: regulatory realities. In: *Business Strategy and Environment*, S. 62-72.
- Hoffmann-Riem, Wolfgang* (1996): Verfahrensprivatisierung als Modernisierung. In: *Deutsches Verwaltungsblatt*, Heft 5, S. 225-232.
- Hunkeler, Urs* (1985): *Zur Belastung der Klein- und Mittelbetriebe durch staatliche Regelungen – Untersuchung der administrativen Auflagen in der Schweiz*. St. Gallen/Bamberg.
- Institut für Gewerbe- und Handelsforschung* (1999): *Gesetzesfolgenabschätzung – Modellentwicklung und internationaler Vergleich*. Diskussionspapier 3/99. Wien.
- Kloepfer, Michael/Elsener, Thomas* (1996): Selbstregulierung im Umwelt- und Technikrecht. In: *Deutsches Verwaltungsblatt*. 01.09.1996, S. 964-975.
- Ledergerber, Urs et al.* (1998): *Regulierungsdichte nach Branchen. Strukturberichterstattung – Studienreihe, herausgegeben vom Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit (BWA)*. Bern.
- Lettmayr, Christian F.* (1998): Changing the Game – Impact analysis as a practical step towards fairness. In: Pleitner, H. J. (Hrsg., 1998): *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft*. St. Gallen, S. 83-89.
- Müller, Christoph* (1998): *Administrative Belastungen von KMU im interkantonalen und internationalen Vergleich*. In: *Studienreihe Strukturberichterstattung, herausgegeben vom Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit (BWA)*. Bern.
- Muggli, Christoph/Baumgartner, Walter/Ruef, Andreas* (1998): *Effizienz energie- und umweltpolitischer Massnahmen, Strukturberichterstattung – Studienreihe, herausgegeben vom Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit (BWA)*. Bern.

- Ortmann, Günther/Zimmer, Marco* (1998): Strategisches Management, Recht und Politik. In: Die Betriebswirtschaft, 58, 6, S. 747-769.
- Peltzman, Sam* (1989): The Economic Theory of Regulation after a Decade of Deregulation. In: Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics, S. 1-41.
- Pleitner, Hans Jobst* (1996): Deregulierung – wie wichtig für den Unternehmer? In: Giger, Hans (Hrsg., 1996): Wirtschaft und Recht im Würgegriff der Regulierer. Zürich, S. 99-111.
- Schmid, Hubertus* (1999): KMU-verträgliche Regulierung der Wirtschaft. Arbeitspapier. St. Gallen.
- Schneidewind, Uwe* (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg.
- Schoenenberger, Alain/Mungall, Andrew* (1998): Réglementations: Coûts et effets sur les PME des branches touristiques. Rapport sur les structures économiques. Genève et Châlet-à-Gobet.
- Städler, Iwan* (1999): Weniger Umtriebe für Kleinbetriebe. In: Tages-Anzeiger, 24.02.1999, S. 31.
- Suchanek, Andreas* (1999): Richtige Politik mit rationalen Prinzipien. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 259, 06.11.1999, S. 15.
- Tollison, Robert D.* (1991): Regulation and Interest Groups. In: High, Jack (Hrsg., 1991): Regulation: Economic Theory and History. Ann Arbor, S. 59-76.
- Vanberg, Viktor V.* (1999): Markets and Regulation: On the Contrast Between Free-Market Liberalism and Constitutional Liberalism. In: Constitutional Political Economy, Vol. 10, No. 3, S. 219-243.
- Wellesen, Iris* (1994): Institutionelle Neuerungen und politischer Prozess. Hamburg.

Phases in the Recognition of Information Transfer Compliance Cost

By *André Nijsen*

Abstract

The issue of compliance to information obligations and related administrative costs is not that unknown. Adam Smith stressed already the problem many decades ago. Unfortunately, more than 250 years passed before serious measures were taken to reduce information compliance costs for the business community. However, success stories are yet missing.

Since the recommendations made by Adam Smith, major developments in this field will be reviewed in this paper. Several development phases relating to the treatment of the issue of information compliance costs are distinguished: recognition by professionals, quantification, awareness of policy makers, concrete policy measures and finally monitoring the costs. But first of all, a couple of remarks with respect to the nature of information compliance costs and its significance for the business community will be made.

A. Obligations issuing from administrative law

In accordance with the administrative law, the government imposes obligations on businesses to regulate their behaviour and acquire information about their activities.

The first type of regulations relates to the „contents” of these activities and endeavour to achieve businesses’ compliance with the stipulated standards by society. The second type relates to the obligatory specifications of administrative information.

Taxation, for example, is a legislation in which the government imposes both types of regulations on businesses. Corporate tax, in its content, implies the payment of due tax, while the information obligation involves the transfer of information, which will allow the tax authorities to assess whether the payment is made correctly.

Consequently, in such a case as above, businesses are confronted with two types of costs. First, the corporate tax paid, which is part and parcel of the costs of compliance with the standards, and second, the integral costs of compliance with the obligation to transfer information. The latter are resulting from calculating and transferring the corporate tax i.e. compliance costs or administrative burden.

The obligation of businesses to transfer both types of information may also result in costs for the government. Take, for example, the cost of monitoring whether businesses actually comply with these regulations. Such costs are called enforcing costs.

B. Hidden costs

The compliance costs incurred by businesses are in fact hidden costs. No explicit account of these can be found in the administration kept by businesses. Even more serious is the fact that the compliance costs for businesses and civilians are not included when compiling the National Budget. Policy makers who are responsible for designing new legislations and regulations are badly informed about the issue and are, generally, not that interested in these so-called „off budget effects“ of regulations. Mostly the estimates of costs and benefits of legislation and regulation are limited to the consequences for the National Budget („on budget“ effects). In this connection, van der Bij (van der Bij, 1994, p. 227) refers of internal and external regulation costs. Following van der Bij, the regulation costs, usually included in the National Budget, which are termed internal regulation costs, do not include the entire costs involved. The remaining regulation costs, which van der Bij terms external regulation costs, remain outside the budget. Consequently, when estimating the budget, calculations are, usually, based on considerably low budgetary price and thereby little incentive for reduction of costs of regulation is left.

C. Compliance costs are substantial

The hidden costs of regulations are general considerable. Businesses take measures to comply with regulations concerning information transfer, imposed upon them by the government, and do entail significant costs, which otherwise would not be necessary. EIM estimates these costs for the Dutch business community to be about 7.5 thousand million ECU, i.e. 2,2 % of the GDP in 1998 (Boog/Nijsen et al., 1999). Estimates of the cost of complying with information transfer for businesses within the countries of the European Union vary from 3 % to 4 % of the GDP (EIM, The European Observatory for SMEs, 1995).

D. Brake on economic growth

To an increasing extent, it is becoming recognised that unnecessary compliance costs can have adverse effects on economic growth and employment. Compliance costs place a relatively heavy burden on medium and small sized businesses. For this reason, a policy is being developed, both nationally and internationally, which aims at reducing unnecessary compliance costs – in particular for small and medium sized businesses (OECD/PUMA, 1997, EIM, 1995). Sandford (1995, p. 5) argues that this tax compliance costs have undesirable distributional effects. They are capricious in their incidence, regressive and fall with disproportionate severity on small firms in particular. Moreover, small firms suffer from a disadvantaged position being created by the state. Additionally, tax compliance costs fall much more heavily on the self-employed than on employees.

E. Increasing recognition

Since the eighties, interest in information transfer compliance costs has increased, not only in the Netherlands but also in the other EU and OECD countries. Most attention is paid to the field of fiscal legislation, because this area is responsible for a substantial part of the total costs. It appears to be plausible then to assume that the conclusions drawn in literature concerning the developing awareness of the cost of complying with the transfer of information regulations will, on the whole, also apply to other fields of legislation.

Pope (1989, p. 2-7) distinguishes five phases in the recognition of information transfer compliance costs for Australia:

1. recognition of quality by professionals (economists, tax consultants etc.)
2. quantifying the scope
3. recognition by politicians: the subject is placed on the political agenda
4. policy measures which aim at lightening the burden of compliance costs
5. monitoring the developments

It seems plausible that these various stages of consciousness are recognisable in more countries than Australia (Allers, 1994, p. 7).

The above five stages will be dealt with below, respectively. First of all, some general comments will be made for each stage. Attention will be paid to the practices in the EU and OECD countries. Each stage will end up with a review of the situation in the Netherlands.

I. Stage 1: Recognition by professionals

First indications showing interest in the costs of information transfer compliance appeared seemingly in the second half of the 18th century. Before that, professionals were reasonably familiar with the phenomenon of information transfer compliance costs for a long time. However, as early as 1778, in his *Wealth of Nations*, Adam Smith reported four thesis concerning the levying of taxes: Equity, Certainty, Convenience and Economy that referred to compliance and compliance costs (1966, p. 307-309). The thesis of Economy refers most directly to the costs of information transfer compliance: „every tax ought to be so contrived as both to take out and to keep out of the pockets of the people as little as possible over and above what it brings into the public treasury of the state“. His thesis of Equity received by far the most attention as far as policy is concerned and only lip service was paid to the other three. And, in fact, this remained so until the second half of the 20^e century (Allers, 1994, p. 8).

II. Stage 2: Quantification

Once it has been recognised by professionals, it was still two centuries before the first careful steps were taken towards quantifying the costs of complying with information transfer legislation and regulation.

The first step involved the information transfer compliance costs for levying taxes in the United States and Canada, the Netherlands, Germany, Switzerland, the United Kingdom and Ireland. The initial investigation in this field took place in 1930 in the United States. In Europe, the first studies on this subject were carried out in the 1940's in the Netherlands, to be followed in the fifties and sixties by Germany and Switzerland and by England and Ireland in the seventies and eighties (Allers, 1994, Appendix B).

Except the legislation which regulates the transfers (taxes/premiums and social benefits/subsidies) between government and businesses, no quantification of information compliance costs took place before the nineties.

In the EU and OECD countries, the first studies in which the information transfer compliance costs were quantified were carried out from the middle of the nineties. In 1995, for example a comparative study was carried out in all the Member States of the EU to assess the compliance and possible policy strategies to reduce the compliance costs (EIM, 1995, chapter 14).

As mentioned earlier, the first studies dealing with quantifying the cost of complying with information transfer for tax levies were carried out in the Neth-

erlands in the forties. Until 1994, with the exception of Allers' study on the situation in the Netherlands in 1990, no studies were undertaken in the area of the cost of complying with information transfer regulations for social benefits and subsidies. Since 1994 various studies have been carried out in the Netherlands with as subject the amount involved in complying with the regulations for the transfer of information, not only in the tax field but also in other areas such as social benefits and subsidies. Most of these studies were carried out by EIM.

III. Stage 3: Recognition by politicians in EU and OECD countries

Once the substantial sums involved in complying with the transfer of information regulation became commonly known – in the eighties and beginning of the nineties – politicians in the various countries were able to place this subject on the political agenda.

Within the European Union political awareness of the phenomenon of the cost for businesses resulting from complying with information transfer regulations increased considerably in the eighties and nineties (van der Horst/Nijssen et al., 2000, p. 128-149).

At European Union level, the general principle is, where possible, to prepare European legislation in the form of Directives to be implemented in national legislation allowing it to fit better with the existing practical execution in the member states. As far as the Union's own legislation is concerned it is important to mention the process of „regulatory reform in the European Union“, which includes attention for information compliance costs. This programme consists of the following items:

- „Better Lawmaking“, based on the principles of subsidiarity and proportionality. The final objective is the simplification, consolidation and greater transparency of European legislation. In the meantime the Commission has issued a progress report (European Commission, 1997).
- The EU Small and Medium sized Enterprise Policy (SME Policy), which recommended special attention to be paid to the application of the regulatory reform in order to simplify and improve the administrative and regulatory environment (European Commission, 1994/1996).
- Development of Tools of Analysis, such as business impact assessment, to estimate the cost effectiveness of proposed measures (ex-ante appraisal of legislation). In 1985 the Commission adopted the principle that every Commission proposal for legislation sent to the Council must be accompanied by an assessment of its impact on business, SMEs in particular,

and on job creation. The procedure became operative on 1 June 1986. In carrying out the assessment, the Directorate-General has to take into account compliance costs and the potential administrative burden for business (European Parliament, 1997).

- Working Parties (Monitor Group and BEST, the Business Environment Simplification Task Force), Conferences (the Birmingham conference on simplification in 1992, the conference in the Hague in 1997 on the quality of European and national legislation in relation to the Internal Market.
- European Business Panel, to introduce the direct experience of enterprises into the review of this area of legislation.

There are also indications for an increasing consciousness within the individual Member States. The previously mentioned survey in the Member States of the EU as to the size of the information compliance costs and possible policy strategies to reduce these costs showed that, among other things that there was still a considerable degree of variation in the strategies, policies, and measures adopted in the different countries and, that in some of them, the reduction of administrative burdens had only just started (EIM, 1995, chapter 14). Refer to table 1. The fourth report (1996) noted that a similar pattern was emerging in the responses at a national level to the problem of administrative burdens. Most countries have established a committee to analyse the status quo, and to make recommendations on how and where burdens could be reduced. Most had also taken the „first steps“ of introducing systems to review proposals for new legislation and of modifying the systems for collecting taxation (EIM, 1996, p. 244). The fifth report (EIM, 1997) confirmed this picture. In the period 1996-1997, in almost all Member States, with the exception of Greece and Iceland, there were signs of implemented or planned actions aimed at reducing the compliance cost for information transfer for business in the various European countries.

One may argue that nowadays in many OECD countries the awareness about regulatory costs for business and transfer of information compliance cost is considerably increasing. The following excerpt illustrates this.

Improving the empirical basis for regulatory decisions through impact analysis of new regulatory proposals is a popular reform strategy in OECD countries. By 1996, more than half the OECD countries has adopted Regulatory Impact Analysis (RIA) programmes, up from one or two in 1980, and an increasing proportion of laws and other regulations affecting citizens (and businesses) are being shaped in part by various forms of RIA. In 1995, governments in all OECD countries agreed to use techniques such as RIA to improve the quality of new regulations (OECD, 1997, p. 13).

Table 1: Strategies, policies and measures to reduce administrative burdens in the different European Countries

| Country | Strategies, policies and measures to reduce administrative burdens | | | | | | |
|----------------|--|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Austria | ● | ● | | ● | ● | | ● |
| Belgium | ● | | ● | ● | | | |
| Denmark | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Finland | ● | | | ● | | ● | |
| France | ● | ● | ● | ● | ● | | ● |
| Germany | ● | ● | | | | ● | |
| Greece | | | ● | ● | | ● | |
| Ireland | | | ● | | ● | | ● |
| Italy | | | | ● | ● | | |
| Luxembourg | ● | ● | ● | ● | | | |
| Netherlands | ● | ● | | ● | ● | ● | ● |
| Norway | ● | ● | ● | ● | | | |
| Portugal | ● | ● | | ● | | ● | ● |
| Spain | | ● | | | | | ● |
| Sweden | ● | | ● | | | ● | |
| United Kingdom | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

Notes:

1. Research.
2. Information and advice.
3. Forms and reporting requirements.
4. Administrative procedures.
5. Special rules for SMEs.
6. Replacement of existing laws.
7. Possible burdens connected with new legislation.

Source: EIM, *The European Observatory for SMEs (1995)*, *The Third Annual Report, Theme Studie, Administrative Burden*, chapter 14, EIM, The Netherlands, Zoetermeer

IV. Stage 3: Recognition by politicians in the Netherlands

In the Netherlands the process of recognition was strengthened by the recessions in the seventies and beginning of the eighties which led to the „crisis“ in the Dutch welfare state. This resulted in a political climate in which the role of the public sector within the economy became the subject of discussion to an increasing extent. Discussions about the size of the public sector and the increasing complexity of regulation resulted in the conclusion that business was subject to substantial regulation. Deregulation then became an explicit political objective and there was consensus on the opinion that the size of the public sector had to be reduced (Allers, 1994, p. 11). The eighties were also the years of „extensive operations“, such as those to improve government organisation at national level, undertaken by the government itself. This involved the reorganisation of the civil service, decentralisation, privatisation, and trimming down the

government machine (de Haan/Drupsteen/Fernhout, 1996, p. 189). These operations were continued later in a slightly different form under the heading of extensive efficiency operations, social renewal etc and, at the same time the Cabinet also made a contribution under the motto of statesmanship, governmental and constitutional renewal (Deetman Committee).

In the eighties and beginning of the nineties the establishment of three Government Committees largely stimulated consciousness of the phenomenon of the cost of complying with information transfer regulations. These Committees were named after their chairmen, viz Committee Grapperhaus (1984), Committee Oort (1985) and Committee Stevens (1990). These government committees received, as part of their brief, instructions to submit proposals to simplify the information transfer regulations for individuals and businesses. The emphasis for the three committees was on fiscal information regulations, tax on wages and other income, and associated obligations in the field of national insurance and occupational insurance.

The operation Market, Deregulation en Legislation Quality (MDW) was started during the first Kok Cabinet (1994). Deregulation, as part of the MDW operation, aimed specifically to lessen and simplify government regulation; the reduction of information transfer compliance costs for businesses was one of its priorities (Tweede Kamer, 1994). One of the tools which became available during the extensive operations was the Wetgevingstoets (Legislation Test) (1985), which meant that each new item of legislation could be tested as to identity, effectiveness, feasibility, simplicity and also the cost of compliance for business and the cost of enforcing for institutions. The Business Effect Test (BET) is part of the general test which, among other things, examines the costs for businesses of complying with new or amended legislation. It was the intention that the BET would be applied by each department whenever there was new or amended legislation. In practice only modest use has been made of this possibility.

The appointment of the Committee to reduce administrative burdens on 27 November 1998 gave a strong new incentive to the policy aiming to reduce the costs of information transfer compliance 1998 (Instellingsregeling Commissie Administratieve Lasten, 1998, p. 9). This committee was also named after its chairman – the Slechte Committee. The Slechte Committee, like the Grapperhaus Committee, specifically addressed the subject of reducing the information transfer compliance costs for businesses. It is remarkable that, with the appointment of the Slechte Commissie, attention was paid for the first time to the costs of complying with information transfer regulations in areas other than tax legislation and social insurance. In principle the Slechte Committee did not ex-

clude any type of information regulation, neither did it exclude that for other authorities, such as provinces and local councils. The terms of reference of the Slechte Committee show that it appears that a lesson has been learnt from the disappointing experience concerning the ineffectiveness of the policy aimed to reduce the regulation of information transfer since the time of the Grapperhaus Committee. On 25 November 1999 the Slechte Committee submitted its final report (Commissie Administratieve Lasten, 1999, p. 3). The Slechte Commission bases its recommendations on a basic philosophy resting on three cornerstones; erosion of legitimacy, integral or individual checks of information transfer compliance costs and responsibility and counter force. Erosion of legitimacy refers to the Committee's fear that the ever increasing costs of information transfer compliance could lead to the erosion of the legitimacy of the legislation itself. By integral or individual checks the Committee indicates that they, when taking initiatives to control information transfer compliance costs, plead for the question as to whether the government is doing the right things (this is mainly a political query) to be kept separate from the question of whether the government is doing things in the right way (information logistics). Finally responsibility and counter force. Here the Committee refers to the desirability of a change in culture by government institutions themselves (more character by accepting self-responsibility for the quality and efficiency of the demand for information) in combination with the establishment of an independent body, at a distance from the governmental organisation itself, that monitors and approaches the one primarily responsible (counter force). The recommendations of the Slechte Committee's had a favourable reception from the Cabinet. The Cabinet has stated that it will support the framework and will examine and work out the policy guidelines sketched by the Committee. So now the tide seems to have turned. The time is now ripe to take effective measures to reduce the cost of complying with information transfer regulations.

V. Stage 4: Effective policy measures

Until 1994, neither the Netherlands nor other countries were in Pope's fourth stage, taking effective policy measures (Allers, 1994, p. 13). This changed in the second half of the nineties. The policy applying in the field of information transfer compliance costs was increasingly clarified and adapted for action. One important reason for this is, presumably, that in the first half of the nineties the results of surveys carried out into the quantifying of the extent of the costs of complying with information transfer resulted in a shock effect among politicians in the various countries. It also seems probable that new possibilities in the field of ICT have played a positive part in the realisation of effective policy measures.

A study carried out in 1998 in nine countries (Australia, Canada, Denmark, Germany, England, Norway, the United States, Sweden and New Zealand) into projects in the field of ICT and administrative burdens, identified 56 projects all with the same objective: to reduce the costs of information transfer compliance for businesses (van der Zijden et al., 1998). Most of these projects were based on electronic data exchange, pro-active service (e.g. one counter) unique identification number, authentic data management and basic registration. One clear conclusion relating to those countries was that this study reveals many ideas and initiatives about which a great consensus exists.

For the Netherlands, one of the objectives of the first Cabinet Kok was, during the cabinet period 1994-1998, to reduce the costs of information transfer compliance for business by 10 %, which was in fact a major move. The Ministry of Economic Affairs was (and still is) responsible for co-ordinating the actions required to achieve this goal. The Cabinet regularly informed the Parliament about the progress and results of this policy (Reports to Parliament, 195, 1997, 1998). During the period 1994-1998, a total of 69 definite amendments were made to the legislative regulations concerning information transfer from businesses to the government. The majority of these amendments originated from the explicit government objective to reduce compliance costs by 10 % (Boog/Nijssen, 1999, p. 37). Similarly, the second Cabinet Kok has decided to reduce the information transfer compliance costs by another 15 % for the period 1998-2002.

In 1998 there were over 50 projects in the Netherlands, which had the common goal of the structural reduction of information transfer compliance costs by using ICT (van der Zijden, 1998). Most of these projects were based on electronic data exchange, pro-active service (e.g. one counter) unique identification number, authentic data management and basic registration.

VI. Stage 5: Monitoring

In the Netherlands, monitoring means systematically following the annual developments of the compliance costs of information transfer in separate fields of legislation. In the USA monitoring is more general in nature. As by now, the Pope's final phase, relating to monitoring the administrative burdens, has not been reached yet except in the Netherlands and to a lesser extent in the United States.

In the Netherlands the first monitoring results appeared in 1999. These covered the period 1994-1998. The monitor shows a reduction of compliance costs for the reference period of about 5 %. That's half of the reduction the Cabinet

aimed at. In the future, there will be a recurrent annual report of the developments in information transfer compliance costs for Dutch businesses (Boog/Nijssen, 1999).

In the United States attempts are being made to monitor the entire costs of regulation for businesses. Information transfer compliance costs are an exceptionally recognised dimension. These costs are measured in hours. As far as known there are data for the period 1977-1998 (Hopkins, 1996).

F. In retrospect

More than 200 years passed after Pope's first phase, consciousness of professionals, before the final phase, monitoring, was reached. Table 2 shows the total overview. The periods cannot be distinguished exactly – there is some overlapping.

Table 2: Phases of growing consciousness of the costs of information transfer compliance

| Phase | Period *) |
|------------------------------|-----------------|
| Recognition by professionals | ± 1750 – ± 1935 |
| Quantification | ± 1935 – ± 1995 |
| Recognition by politicians | ± 1985 – ± 1995 |
| Effective policy measures | From 1990 |
| Monitoring | From 1999 **) |

*) the period stated is approximate

***) only in the Netherlands and, to a lesser degree, in the US

It is striking that recognition by politicians has taken so long; approx. 60 years after the initial quantification of the cost of complying with information transfer requirements. From that time onwards acceleration became evident. The latter could be due to two reasons.

One is the density of regulations. The extent of social regulations to protect consumers, employees and the environment increased significantly in the last ten years or so. Previously, information regulation was more economic and general in nature, especially taxation was dominant. Another reason is the increasing interest of politicians to enhance information technology use in reducing compliance costs.

References

- Allers, M.* (1994): Administrative and Compliance Costs of Taxation and Public Transfers in the Netherlands. Groningen: Wolters-Noordhoff, RUG.
- Boog, J. J./Burg, van der, B. I./Croonenburg, van, S. H./Nijsen, A. F. M./Regter, G./Tom, M. J. F.* (1999): Monitor Administratieve Lasten Bedrijven: 1993-1998; Doelstelling Paars I getoetst, Zoetermeer: EIM.
- Bij, van der, J.* (1994): Kosten van regelgeving, Regelmaat.
- Commissie Administratieve Lasten: Regels zonder overlast, Den Haag, 25 november 1999.
- EIM* (1995): The European Observatory for SMEs, The Third Annual Report, The Netherlands. Zoetermeer.
- (1996): The European Observatory for SMEs, The Fourth Annual Report, The Netherlands. Zoetermeer.
 - (1997): The European Observatory for SMEs, The Fifth Annual Report, The Netherlands. Zoetermeer.
- European Commission* (1997): Better Lawmaking. Com (97) 626 final.
- (1994/1996): Integrated Programme in favour of SMEs and the Craft Sector, Com (94) 207 final; extensively revised as: Integrated Programme for SMEs and the Craft Sector, Com (96) 329 final.
- European Parliament* (1997): Report on Strengthening the Business Impact Assessment System, no. A4-0413/96 of 24th April.
- Haan, de, P./Drupsteen, Th. G./Fernhout, R.* (1996): Bestuursrecht in de Sociale Rechtsstaat, deel 1, Ontwikkeling, Organisatie, Instrumentarium, Deventer, Kluwer.
- Hopkins, Thomas D.* (1992): The Costs of Federal Regulation. In: Journal of Regulation and Social Costs, Vol. 2, No. 1, March, pp. 5-31; up-dated data appear in Regulatory Costs in Profile, Policy Study No. 132, Centre for the Study of American Businesses, Washington University, St. Louis, Missouri, August 1996.
- Horst, van der, R./Nijsen, A./Gulhan, S.* (2000): Regulatory Policies and their Impact on SMEs in Europe: the Case of Administrative Burdens (2000): In: The Blackwell Handbook of Entrepreneurship (Donald L. Sexton/Hans Landström ed.), Blackwell Business, NOVA Southeastern University.
- Instellingsregeling Commissie Administratieve Lasten* (1998) 27 november/nr. 98069082 WJA/W, Staatscourant nr. 232.
- OECD* (1997): Regulatory Impact Analysis, Best Practises in OECD countries, Paris.
- Pope, J.*: The Compliance Costs of Personal Income Taxation – A Review of the Lessons, Discussion Paper 89.03, Nedlands: Department of Economics, University of Western Australia.
- Sandford, C. T.* (1995): The rise and rise of tax compliance costs, in Tax Compliance Costs Measurement and Policy, Ed. by C. Sandford, Fiscal Publications in association with the Institute for Fiscal Studies, Trowbridge Wiltshire: Redwook Books.
- Sandford, C. T./Godwin, M. R./Hardwick, P. J. W* (1989): Administrative and Compliance Costs of Taxation, Fiscal Publications, Bath.

Smith, A. (1986): Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Book 5, Chapter 2, Düsseldorf.

Tweede Kamer (1994): 24 036, nr. 5.

- Naar minder administratieve lasten, 27 juni 1995. Tweede Kamer: Voortgang vermindering administratieve lasten, 14 juli 1997.
- Stand van zaken project vermindering van de administratieve lastendruk, 14 april 1998. Tweede Kamer: Verslag van algemeen overleg verlichting administratieve verplichtingen bedrijfsleven, 26 augustus 1998.

Zijden, van der, H. et al. (1998): Eindrapport ICT en administratieve lasten, Ministerie van Economische Zaken Den Haag, 12 november.

Lehrlingsausbildung: Chancen in der Veränderung

Von *Rolf Dubs*

A. Ausgangslage

Die seit Jahren immer wieder aufgeworfene Frage: „Hat das duale Berufsbildungssystem weiterhin eine Chance?“ wird auch in den nächsten Jahren bedeutsam bleiben. Eine sichere Antwort darauf lässt sich nicht geben. Zweifellos werden verbal alle interessierten Kreise mit rationalen Argumenten für dieses System eintreten. Die Politik ist an einem Systemwechsel wenig interessiert, denn der Staat wäre in Ländern, in denen das duale Berufsbildungssystem vorherrscht, kaum in der Lage, ein vollschulisches Berufsbildungssystem zu finanzieren. Für die Mittel- und Kleinunternehmungen eignet sich das System in bester Weise für die Nachwuchsförderung. Die Wirtschaft vertritt generell – wenn auch zum Teil immer mehr nur noch als Lippenbekenntnis – die Auffassung, dass das duale System das wirksamste Berufsbildungssystem ist. Allerdings häufen sich auch die kritischen Stimmen. Kritisiert werden die starke Ausrichtung des Gesamtsystems auf gewerblich orientierte Klein- und Mittelbetriebe, die Vernachlässigung moderner industrieller Entwicklungen sowie die Starrheit des ganzen Systems. Deshalb verwundert es nicht, wenn vereinzelt Unternehmen nicht mehr bereit sind, Lehrstellen anzubieten oder es erst tun, nachdem staatliche und Verbandsappelle zur Schaffung von Lehrstellen erlassen werden. Gegen das duale System wirken auch Einstellungsfragen, vorab der Glaube, eine Berufslehre biete nicht mehr genügend Chancen für eine spätere berufliche Entwicklung. Zu beachten ist auch das sinkende Anspruchsniveau an vielen Berufsschulen. Dadurch verliert die Berufslehre vor allem für gute Schülerinnen und Schüler an Anreiz.

Persönlich bin ich überzeugt, dass das duale Berufsbildungssystem ohne grundlegende konzeptionelle Reformen längerfristig nicht überleben wird, wobei diese Feststellung zu einem Widerspruch in sich selbst führt: Reformen sind zum langfristigen Überleben des Systems zwingend. Wenn aber diese Reformen zu umfassend ausfallen, werden viele Betriebe auf die weitere Ausbildung von Lehrlingen und Lehrtöchtern verzichten, so dass ebenfalls nicht akzeptierte Reformen das System gefährden. Dieses Dilemma stellt für alle, welche weiterhin für das duale System eintreten, eine grosse Herausforderung dar. Sie

müssen Reformvorschläge entwickeln und diese auch überzeugend einbringen können.

Ziel dieses Beitrages ist es, Gesichtspunkte für eine umfassende Reform des dualen Berufsbildungssystems zur Diskussion zu stellen.

B. Duales Berufsbildungssystem contra vollschulische Berufsausbildung?

Verfechter des dualen Systems müssten seine Überlegenheit beweisen können. Leider gibt es nur ganz wenige Untersuchungen, die dieser Frage systematisch nachgehen (Schurer, 1977/Spirgi, 1986). Sie kommen zum Schluss, dass weder das duale noch das vollschulische Berufsbildungssystem generell überlegen ist. Geht es eher um enge berufliche Tätigkeiten (Erfüllen schwieriger Berufsaufgaben, sorgfältige Arbeit in Belastungssituationen, Umgang mit Mitarbeitenden), so scheint das duale System wirksamer zu sein. Stehen aber theoretische Interessen und Weiterbildungsbedürfnisse im Vordergrund, so bewirkt die vollschulische Berufsausbildung offensichtlich mehr; das vollschulische System ist also bei zwei für die Zukunft bedeutsamen Faktoren überlegen. Deshalb muss das duale System so revidiert werden, dass solche Schwachpunkte beseitigt werden. Wahrscheinlich wird es aber nie gelingen, ein System so auszugestalten, dass es generell und immer überlegen ist.

C. Reformansätze

I. Berufskonzept oder Modularisierung?

Bislang orientiert sich das duale System am Berufskonzept, d.h. Grundlage für den Aufbau von Lehrgängen bilden die einzelnen Berufe. Diese Aufbauform hat eindeutige Nachteile: Sie führt zu einer immer engeren Spezialisierung der Berufsausbildung, weil vor allem wirtschaftliche Interessenverbände für jede neue Entwicklung einen neuen Beruf einführen wollen. Die Folge davon sind erstens immer mehr Ausbildungsberufe mit wenigen Auszubildenden. Die ungleiche Verteilung der Auszubildenden in den verschiedenen Ausbildungsberufen ist ein verbreitetes Problem in allen Ländern mit einem dualen System und mit hohen Kosten verbunden. Zweitens behindert diese Entwicklung die berufliche Mobilität, indem eine zu berufsspezifische Ausbildung einen Berufswechsel erschwert, was besonders nachteilig ist, wenn man bedenkt, dass es heute Berufe gibt, bei denen ein Jahr nach Berufsabschluss bereits die Hälfte der Leute nicht mehr in ihrem Lehrberuf tätig sind.

Als Reaktion auf die entwicklungsbedingte Zunahme der Berufswechsler wird heute vorgeschlagen, auf das Berufskonzept zu verzichten und zu einem modularen Berufssystem überzugehen. Am weitesten geht dabei die Vollmodularisierung im Sinne des Singularisierungskonzeptes. Bei dieser Aufbauform der beruflichen Ausbildung werden viele einzelne, von einem bestimmten Beruf unabhängige, selbständige Ausbildungsblöcke oder Einheiten (= Module) angeboten, aus denen die Lehrbetriebe mit den Auszubildenden ein den individuellen Bedürfnissen entsprechendes Ausbildungspaket zusammenstellen. Dieses Konzept scheint auf den ersten Blick eine sehr grosse Flexibilität sicherzustellen. Konkret werden die folgenden Vorzüge erwähnt (Sloane, 1997/Deisinger, 1996):

- 1) Weil es schwieriger wird, Berufsbilder und umfassende, dauerhafte Qualifikationsanforderungen zu definieren, lässt sich diese Aufgabe durch eine Modularisierung ersetzen. Entsprechend der sich wandelnden Qualifikationsanforderungen lassen sich Module rasch an die neuen Situationen anpassen (Module entwickeln, anpassen und abschaffen).
- 2) Diese Anpassungen lassen sich sofort verwirklichen, weil nicht ganze Ausbildungsgänge und Ausbildungsreglemente anzupassen sind, was erfahrungsgemäss ein langer und schwieriger Prozess ist.
- 3) Mit den Modulen kann den sich stets wandelnden Bedürfnissen der Unternehmen und der Auszubildenden sofort Rechnung getragen werden.
- 4) Mit der Modularisierung lässt sich nach Meinung ihrer Vertreter die berufliche Grundbildung entspezialisieren, wodurch die Mobilität im Berufsleben und die Flexibilität beim Arbeitseinsatz erhöht werden.

Allerdings dürfen für eine Beurteilung die Nachteile nicht übersehen werden.

- 1) Module versuchen zu entspezialisieren. Diese Entspezialisierung kann aber dazu führen, dass vor allem die von vielen Klein- und Mittelunternehmungen geforderte berufliche Handlungsfähigkeit verloren geht, gar wenn zu viele Wahlmöglichkeiten für Module bestehen. Diese Entwicklung macht in vielen Fällen eine betriebliche Einführungsschulung notwendig, was das duale System untergräbt.
- 2) Die Modularisierung kann zu einer Atomisierung von Qualifikationen und je nach inhaltlicher Gestaltung und Zusammensetzung der Module zu einer weiteren Spezialisierung führen, wodurch das verstärkt wird, was eigentlich überwunden werden sollte.
- 3) Eine zu starke Modularisierung bringt einen Transparenzverlust in der Berufsbildung. Mit dem Berufskonzept erhalten alle Auszubildenden auf-

grund einer eindeutigen Ausbildungsordnung eine einheitliche Grundbildung mit der entsprechenden Berufserfahrung. Deshalb weiss jeder Arbeitgeber, was er vom künftigen Mitarbeitenden erwarten kann, was die Transparenz bei sozialpartnerschaftlichen Verhandlungen und bei Personaleinstellungen garantiert, ein Vorteil, der mit der Modularisierung verloren geht.

Diese Nachteile sind als schwerwiegend zu betrachten, so dass eine umfassende Modularisierung nach dem Singularisierungskonzept für die berufliche Grundbildung nicht als gute Innovation zu bezeichnen ist. Umgekehrt genügt das reine Berufskonzept vor allem für Industrie- und Dienstleistungsbetriebe auch nicht mehr. Als Innovation denkbar ist aber ein am Berufskonzept orientiertes System, das je nach Bedürfnissen und Ansprüchen einer zukunftsgerichteten Ausbildung drei Gestaltungsformen zulässt:

- 1) Einzelne bisherige Berufe können in Berufsfeldern zusammengefasst werden (ähnliche Berufe geben ein gemeinsames Berufsfeld mit einer einheitlichen Ausbildung, in der spätere Spezialisierungsmöglichkeiten vorgesehen sind). Diese Gestaltungsform eignet sich vor allem für Berufe in grösseren Produktionsunternehmen. Sie ist in der Schweiz in der Maschinenindustrie verwirklicht, indem eine Vielzahl von engen Berufen in sieben Berufsfeldern zusammengefasst werden, die in einer Grundbildung auf eine Generalistenausbildung ausgerichtet sind, und auf die anschliessend eine Schwerpunktausbildung folgt.
- 2) Anstelle von bisherigen Berufen bilden Tätigkeitsfelder die Basis für die Systemgestaltung (vornehmlich für Dienstleistungsbetriebe). Ein solches Tätigkeitsfeld könnte die Pflege in den Gesundheitsberufen oder die Informatik für Banken, Versicherungen und die Staatsverwaltung sein.
- 3) Daneben kann auch für engere Berufe ausgebildet werden. Diese Ausbildung eignet sich auch in Zukunft für Berufe in gewerblichen Kleinbetrieben (z.B. Coiffeur, Maler).

Diese drei Gestaltungsformen tragen gegenüber dem bisherigen engen Berufskonzept den Bedürfnissen der verschiedenen Branchen und der Unternehmen unterschiedlicher Grösse besser Rechnung. Trotz dem raschen Wandel in der Berufswelt und entgegen gewissen Forderungen nach einer generellen Aufgabe von zu engen traditionellen Berufen, darf darauf nicht verzichtet werden, denn die Gefahr ist gross, dass gewerbliche Betriebe ohne auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene engere Berufe keine Lehrstellen mehr anbieten. Umgekehrt kann Grossbetrieben nicht zugemutet werden, ihre Lehrlingsausbildung weiterhin auf die Bedürfnisse der gewerblichen Wirtschaft ausrichten zu müssen.

Daraus ergibt sich das *Postulat 1 für Innovationen* im dualen System: Das modulare System nach dem Singularisierungskonzept hat neben dem Vorzug einer umfassenden Flexibilisierung der beruflichen Grundbildung pädagogische und personalpolitische Nachteile, so dass es als Gestaltungsform abzulehnen ist. Das enge Berufskonzept bietet zu wenig Flexibilität. Deshalb empfiehlt sich ein Berufskonzept mit den drei erwähnten Gestaltungsformen, wobei bei der Erarbeitung der Ausbildungsordnungen von Fall zu Fall zu entscheiden ist, welche Form sich am Besten eignet.

II. Die Systemgestaltung

Innovationshemmend wirkt sich die bislang starre Verteilung der Ausbildungszeit auf den Betrieb und die Berufsschule aus (z.B. 1 oder 1 ½ Tage Berufsschule, 3 ½ der 4 Tage Betrieb). Eine solche Systemgestaltung trägt den veränderten Anforderungen an eine Ausbildung nicht mehr genügend Rechnung: Es gibt Berufe, bei denen die theoretisch-abstrakten Ansprüche steigen, so dass der Anteil der Schule zu vergrößern ist (z.B. graphische Berufe, Informatikberufe, Laboranten). In anderen Berufen werden Phasen der Spezialisierung nötig, die mangels geeigneter Investitionen nicht mehr in jeder Unternehmung ausgebildet werden können (z.B. Arbeit an vollautomatisierten Produktionsstrassen oder mit Industrierobotern). Oder neue Unterrichtsformen (z.B. Projektunterricht) erfordern zusammenhängende schulische Unterrichtsblöcke. Deshalb drängen sich die folgenden Veränderungen auf:

- 1) Für jedes Berufs- und Tätigkeitsfeld und jeden Beruf (Ausbildungsberufe) ist das Verhältnis der Ausbildungszeit in der Schule und im Betrieb den spezifischen Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Als Grundregel muss gelten: Je abstrakter und theoretischer eine Berufsausbildung ist, desto grösser muss der schulische Anteil an der gesamten Ausbildungszeit sein.
- 2) Die Aufteilung der betrieblichen und der schulischen Ausbildungszeit muss auf die Eigenarten des Ausbildungsberufes ausgerichtet sein. Es muss also beispielsweise möglich werden, die Berufslehre mit einem vollschulischen Jahr zu beginnen und die Ausbildung im Betrieb erst nach diesem Jahr aufzunehmen. Diese Variante drängt sich für Ausbildungsberufe auf, in denen im ersten Jahr in der betrieblichen Ausbildung wenig Sinnvolles gelernt werden kann, weil viele inhaltliche Voraussetzungen fehlen (der Einsatz von Auszubildenden im ersten Lehrjahr im graphischen Gewerbe wird immer schwieriger, weil die Grundlagen der Informatik fehlen). Allerdings ist bei dieser Lösung festzulegen, dass die Lehrverträge vor Beginn des ersten, vollschulischen Lehrjahres abgeschlossen sein müssen. Andernfalls wird das duale System durchlöchert. Möglich

sein muss es aber auch, die betriebliche und die schulische Ausbildungszeit je nach den Ansprüchen eines zweckmässigen Aufbaus der Ausbildung unterschiedlich auf die einzelnen Lehrjahre zu verteilen (z.B. im dritten Jahr mehr Zeit für die Schule und im zweiten Jahr mehr betriebliche Ausbildungszeit). Mit der Aufgabe jeglichen Schematismus in der Verteilung der Ausbildungszeit zwischen dem Betrieb und der Schule wird viel Flexibilität gewonnen, weil den immer unterschiedlicher werdenden Bedürfnissen der einzelnen Ausbildungsberufe besser Rechnung getragen werden kann. Allerdings darf ein Problem mit dieser Flexibilisierung nicht übersehen werden: Viele Wirtschafts- und Berufsverbände werden tendenziell die Ausbildungszeit in der Schule reduzieren wollen. Besonders gefährdet sind dabei die allgemeinbildenden Fächer. Deshalb muss die Gesetzgebung die minimale Zeit für den Berufsschulunterricht und den minimalen Anteil der Allgemeinbildung vorschreiben.

- 3) Neben dem bisherigen verteilten Lernen (Einzeltage in der Schule) sind auch schulische Blöcke von ein bis zwei Wochen vorzusehen, wodurch das duale zum dualen Berufsbildungssystem umgestaltet wird (dual heisst: Ausbildung im Betrieb, berufsbegleitende Berufsschule sowie Blöcke). Je nach Bedürfnis können diese Blöcke stärker theoretisch oder stärker praxisorientiert sein. Deshalb sollten sie je nach Ausbildungsberuf und den Voraussetzungen bei den einzelnen Berufsverbänden von verschiedenen Trägern angeboten werden, beispielsweise von
- den Berufsschulen, wenn tendenziell eher theoretische berufliche oder allgemeinbildende Lerninhalte anzubieten sind;
 - vom Berufsverband, wenn es sich um etwas ganz Berufsspezifisches handelt (was besonders einfach ist, wenn ein Berufsverband über ein Ausbildungszentrum verfügt);
 - von einem Unternehmungs- oder Betriebsverbund in einer Region, wenn es sich um etwas eher Berufsspezifisches handelt und einzelne Mitglieder dieses Verbundes über besonders günstige Voraussetzungen für einen gewissen Ausbildungsbereich verfügen. Vor allem im gewerblichen Bereich bringen solche Verbände wesentliche Vorteile: In einer Region verfügt eine einzige Unternehmung über rechnergesteuerte Werkzeugmaschinen. In diesem Fall wäre es vorteilhaft, wenn sich alle Betriebe der Region zu einem Verbund zusammenschliessen und alle ihre Auszubildenden der mechanischen und elektrotechnischen Berufe in einem Ausbildungsblock in dieser Unternehmung zusammenziehen würden.

Diese Erweiterung der beruflichen Grundbildung mit Blöcken, die von verschiedenen Anbietern offeriert werden können, brächte einen gewissen Wettbewerb in die Berufsbildung hinein, der nur förderlich wäre. Vor allem die Berufsschulen würden herausgefordert, indem sie mit ihren Blöcken in Konkur-

renz zu andern Anbietern treten müssten. Diese Herausforderung stellte zugleich eine grosse Chance für innovationsfreudige Berufsschullehrer dar.

Diese Überlegungen führen zum *Postulat 2 für Innovationen* im Berufsbildungssystem: Die Starrheit der Zeitverteilung zwischen Betrieb und Berufsschule ist durch eine Flexibilisierung der Zeiteile der Tätigkeit im Betrieb und des Schulbesuchs zu überwinden. Zudem ist das *duale in ein triales* System auszubauen, in welchem Ausbildungsblöcke von den Berufsschulen, den Verbänden oder Unternehmungsverbänden angeboten werden.

III. Das Problem der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit der Auszubildenden

Das wohl schwierigste Problem, das in der Berufsbildung einer Lösung harret, ist das immer stärkere Auseinanderklaffen der intellektuellen Leistungsfähigkeit der Lehrlinge und der Lehrtöchter. Die vielerorts zu beobachtende Tendenz, diesem Problem mit einem schleichenden Abbau der Leistungsanforderungen begegnen zu wollen, ist gefährlich, denn je stärker das Leistungsniveau der Berufsschule sinkt, desto geringer wird die Attraktivität der Berufslehre. Selbstverständlich lässt sich dieses Problem allein mit Reformmassnahmen im Bildungssystem nicht lösen. Andere Faktoren wie Sozialisierung im Elternhaus, Qualität des Volksschulwesens und gesellschaftliche Entwicklungstendenzen tragen Wesentliches bei. Angesichts der sozialpolitischen Bedeutung dieses Problems im Hinblick auf die Arbeitslosigkeit, die neue Armut und die damit verbundenen Folgeschäden darf aber eine Berufsbildungsreform trotz der beschränkten Wirkung ihrer Massnahmen die Folgen der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit der Auszubildenden nicht ignorieren. Denkbar sind die folgenden Innovationen:

- 1) Es ist für alle Ausbildungsberufe eine Regellehrzeit vorzusehen, die je nach Berufs- und Tätigkeitsfeld oder Beruf von unterschiedlicher Dauer sein kann. Dazu muss aber die Möglichkeit geschaffen werden, dass besonders fähige Auszubildende ihre Lehrzeit verkürzen und Schwächere sie verlängern können. Ob dies individuell geschieht, oder ob für den gleichen Ausbildungslehrgang (vgl. dazu die Schulversuche der kaufmännischen Berufslehre in Zürich, Lirk, 1994), ist weniger eine pädagogische als eine finanzielle und organisatorische Frage.
- 2) Als innovativer und wirksamer erscheint eine Aufgliederung der gesamten Lehrzeit in eine Grundlehrzeit und in eine Aufbaulehrzeit. Die Grundlehrzeit, die nach Berufs- oder Tätigkeitsfeldern oder nach Berufen aufgebaut ist, beruht auf einem für alle des betreffenden Ausbildungsberufes einheitlichen Lehrplan. Die Aufbaulehrzeit wird modularisiert (nach dem Singu-

larisierungskonzept), d.h. die Auszubildenden wählen zusammen mit dem Lehrbetrieb in freier Wahl Blöcke (Module) zur Vertiefung ihres Wissens und Könnens aus. Diese Blöcke werden von Berufsschulen, Verbänden, Verbänden und privaten Institutionen angeboten. Diese Idee mit einem Aufbaujahr (normalerweise ein Jahr) lässt sich von drei Seiten her begründen. Erstens wird nach der einheitlichen Grundlehrzeit eine Differenzierung der Ausbildung möglich, die sich an den Bedürfnissen des Lehrbetriebes und der Interessen der Auszubildenden orientiert. Zweitens lässt sich auch leistungsmässig differenzieren, indem anspruchsvollere und anspruchslösere Module angeboten werden können, so dass bei der Zusammenstellung der Module auf die Lern- und Leistungsfähigkeit der Auszubildenden Rücksicht genommen werden kann. Drittens dient das Aufbaujahr der Vorbereitung auf das lebenslange Lernen. Viele Berufsleute finden sich nach Abschluss ihrer Lehrzeit in der Weiterbildung nicht zurecht. Einerseits haben sie häufig eine Schwellenangst vor weiteren Schulungsmassnahmen, weil sie schlechte Schulerfahrungen und Weiterbildung miteinander verknüpfen. Andererseits fehlt ihnen die Erfahrung mit der Organisation der persönlichen Weiterbildung. Die hier vorgeschlagene Form eines Aufbaujahres hilft diese beiden Probleme abzuschwächen.

- 3) Das im Rahmen einer Erneuerung des dualen Systems am schwierigsten zu lösende Problem ist die Integration der schwachen Lernenden (Gastarbeiter- und Flüchtlingskinder mit ungenügenden Kenntnissen der Unterrichtssprache, Auszubildende mit grossen Lücken im Vorwissen und in der Verfügbarkeit von Grundfertigkeiten). Selbstverständlich müsste die Volksschule dieses Problem lösen. Sie scheint aber dazu nicht in der Lage zu sein, wofür neben anderem eine politische Polarisierung verantwortlich ist. Gewisse Bildungspolitikern wollen alle Ausländerkinder aus sozialpolitischen Erwägungen sofort in Normalklassen integrieren. Andere treten aus gesellschaftspolitischen Gründen für eine Separierung ein. Beide Lösungen sind aber fragwürdig. Besser wäre eine anfängliche Separierung, die so lange aufrecht erhalten wird, bis gute Kenntnisse der Unterrichtssprache vorhanden sind, die es den Jugendlichen ermöglichen, dem Unterricht zu folgen, damit die dauernden sprachbedingten Frustrationen beim Lernen abgebaut werden. Beiläufig sei angefügt, dass während der Separierung mit einem Schwergewicht auf dem Sprachunterricht auch Lernbereiche, die das Heimatland betreffen, zu bearbeiten sind, damit diese Jugendlichen interkulturell nicht in ein Vakuum fallen. Die Situation in der Berufsbildung könnte wesentlich vereinfacht werden, wenn die Auszubildenden zu Beginn ihrer Berufslehre die Unterrichtssprache gut beherrschen würden.

Weil dieses Ziel unter den gegebenen Verhältnissen kurzfristig kaum zu erreichen ist, und es immer Schülerinnen und Schüler geben wird, die ungenügende Voraussetzungen mitbringen, ist nach Wegen zu suchen, die auch solchen Lernenden, wenn auch bescheidenere, Lebenschancen eröffnen. Die Lösung mit einer Anlehre, d.h. einer Ausbildung, die sich zwar an einem Beruf orientiert, jedoch geringe Anforderungen stellt, hat sich sowohl wirtschaftlich als auch pädagogisch nicht bewährt (vgl. etwa die Studie über den kaufmännischen Angestellten und den Büroangestellten von Steiner, 1985). Zu suchen ist nach einer Lösung, welche die Schwächen und die Stärken solcher jungen Leute in Rechnung stellt: Sie sind meistens schulumüde, und sie haben viele Lücken und Schwächen in ihrem Lernverhalten. Häufig sind sie aber an praktischen Arbeiten interessiert und auch gewillt, praktisch zu arbeiten. Deshalb sind zwei Ansätze für ihre berufliche Ausbildung denkbar. Entweder werden neue Berufsfelder entwickelt, die stark praktisch ausgerichtet sind, und bei denen die Ausbildung dazu auf diese Schwächen ausgerichtet wird. Konkret würden sie zu Beginn ihrer Ausbildung vor allem praktisch im Betrieb arbeiten und in der Schule nur Stützunterricht in Sprache und Grundfertigkeiten erhalten. Erst später würde die schulische Ausbildung etwas ausgeweitet. Der Abschluss könnte ein Zertifikat oder ein Attest sein, die für weitere Bildungsschritte (z.B. Aufnahme oder Übertritt in eine Berufslehre) angerechnet würden. Solche Berufsfelder könnten sein: Reinigungsarbeiter, Bürohilfskraft, Servicearbeiter. Oder man könnte eine solche Ausbildung noch stärker individualisieren, indem Unternehmen solche Hilfskräfte nach ihren Bedürfnissen einstellen und die Berufsschule dieses Bemühen mit einem Stützkursystem mit Wahlmöglichkeiten unterstützen würde. Selbstverständlich lässt sich ein solches System nur verwirklichen, wenn die Wirtschaft solche Ausbildungsplätze schafft, und die Gewerkschaften die Idee unterstützen, indem sie anerkennen, dass es schwächere Lernende gibt, die man nicht gleich behandeln kann wie gute Auszubildende. Persönlich bin ich davon überzeugt, dass sich solche Arbeitsplätze schaffen lassen, denn die komplexer werdenden Berufsanforderungen rufen nach neuen Formen von Hilfsarbeiten. Und selbst wenn der Staat anfänglich für die Schaffung solcher Lehrstellen finanzielle Mittel einschiessen müsste, könnte dies langfristig billiger kommen als alle Sozialaufwendungen für Leute, die beruflich und gesellschaftlich ausgesteuert sind, weil sie nie ihren Voraussetzungen entsprechend in das Berufsbildungssystem integriert wurden.

Daraus lässt sich das *Postulat 3 für Innovationen* im Berufsbildungssystem ableiten. Bei der Fortentwicklung des dualen Systems ist nach Wegen einer stärkeren Differenzierung zu suchen. Eine Möglichkeit besteht in der Aufgliederung der Lehrzeit in eine Grund- und in eine Aufbaulehrzeit, wobei die Aufbaulehrzeit modular gestaltet wird, um besser differenzieren zu können. Besondere Beachtung ist den lernschwachen Lehrlingen und Lehrtöchtern zu schenken. Dieses Problem könnte mit der Einführung eines Zertifikates oder eines

Attests für anspruchlosere Tätigkeiten mit viel praktischer Arbeit und einem Lernschwächen überwindenden schulischen Lehrplan gelöst werden, wobei aus Gründen späterer Berufschancen grosse Durchlässigkeit zu gewähren wäre.

IV. Die Lernortskooperation

Wohl die schwierigste Aufgabe beim Aufbau eines dualen (trialen) Berufsbildungssystems ist die Organisation der Lernortskooperation, d.h. die Abstimmung der Ausbildung in der Berufsschule und im Betrieb (sowie im trialen System mit den Anbietern von Ausbildungsblöcken). Lipsmeier (2000) arbeitet in treffender Weise vier Modelle auf:

- 1) Das *Gleichauf-Curriculum*: Praxis und Theorie bzw. Fertigkeiten und Kenntnisse lassen sich didaktisch und methodisch trennen und eindeutig den einzelnen Lernorten (Betrieb, Schule, Blöcke) zuordnen.
- 2) Das *abgestimmte Curriculum*: Eine Mischzone aus Theorie und Praxis wird Lehrwerkstätten zugewiesen, während der Rest der Theorie bei der Schule und der Rest der Praxis bei den Betrieben bleibt.
- 3) Das *Differenz-Curriculum*: Die Betriebe übernehmen die volle Verantwortung für die berufliche Ausbildung und bestimmen, was sie selber ausbilden wollen, und was als Restcurriculum den Berufsschulen übertragen wird. Ergänzt wird das Restcurriculum der beruflichen Lernbereiche durch den allgemeinbildenden Unterricht, der nur an den Berufsschulen vermittelt werden kann.
- 4) Das *autonome Curriculum*: Die Lehrpläne der beruflichen Ausbildung im Betrieb und der Bildung an der Berufsschule sind mit jeweils einem eigenständigen Bildungsauftrag zu verselbständigen. Dies bedeutet aber keine Aufgabe des dualen (trialen) Berufsbildungssystems, weil an der Berufsschule weiterhin berufsbildende und allgemeinbildende Lerngebiete behandelt werden. Ob dies weiterhin in einzelnen Fächern (Disziplinenorientierung) oder in Lernfeldern (Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der deutschen Kultusministerkonferenz vom 5. Februar 1999) geschieht, ist weniger eine prinzipielle Frage der Gestaltung eines Berufsbildungssystems als eine didaktische Aufgabenstellung (Dubs, 2000).

Der Entscheid, welches dieser vier Modelle das Beste ist, wird noch während langer Zeit zu grossen Auseinandersetzungen führen. Aus der Sicht der neuen Lehr-Lern-Theorie, welche eine stärkere Problem- und Handlungsorientierung der Berufsbildung anstrebt, ist die traditionelle Aufteilung „die Schule vermittelt die Theorie, der Betrieb übernimmt die praktische Ausbildung“, nicht mehr haltbar. Deshalb verlieren das Gleichauf-Curriculum und das abgestimmte Cur-

riculum an Bedeutung. Verfolgt man die Entwicklung der Ausbildung in grösseren Unternehmungen, so wird sie sowohl vom Inhaltlichen als auch vom Methodischen her immer differenzierter. Zudem führt der unterschiedliche Investitionsstand in Betrieben zu einer immer grösseren Vielgestaltigkeit der betrieblichen Ausbildung. Die gleiche Wirkung haben neue methodische Ansätze wie das Lernbüro (Frick, 2000), die Juniorfirma (Fix, 1988), die Projektmethode (Kaiser/Kaminski, 1999) usw. Deshalb wird das Differenz-Curriculum immer bedeutsamer. Längerfristig ist aber zu bezweifeln, ob diese Form Bestand hat. Einerseits werden die erwähnten Veränderungen sich verstärken und allmählich zu einem autonomen Curriculum führen müssen, weil eine Abstimmung angesichts der Vielfalt der betrieblichen Ausbildung nicht mehr möglich ist. Andererseits lassen sich die hier vorgetragenen Vorschläge zur Systemgestaltung (Abschnitt 3.2) nur mit einem autonomen Curriculum verwirklichen. Walden (1999) spricht aufgrund einer Analyse von empirischen Untersuchungen heute schon von „einem unbefriedigenden Niveau der Zusammenarbeit zwischen Ausbildnern und Berufsschullehrern (S. 145); und seiner Meinung nach genügt die bestehende Kooperationspraxis „berufspädagogischen Anforderungen in aller Regel nicht“ (S. 155), so dass es eine Illusion wäre, unter noch schwierigeren Voraussetzungen weiterhin an den Erfolg einer systematisch geregelten Lernortskooperation zu glauben (gleicher Auffassung Lipsmeier, 2000; gegenteiliger Auffassung Sloane, 2000).

Diese Feststellungen führen zum *Postulat 4 für Innovationen* im Berufsbildungssystem: In Zukunft wird bei der Ausgestaltung der Ausbildungsvorschriften für Ausbildungsberufe von autonomen Curricula für Schule und Betriebe auszugehen sein. Das heisst natürlich nicht, dass bei der Entwicklung der Ausbildungsreglemente keine Absprachen zwischen Wirtschaft und Schule stattfinden. Lerninhalte werden im Grundsätzlichen immer abgestimmt werden müssen. Dazu sind die Vorschläge von Pätzold (1997) bedenkenswert. Aber nach einer groben Abstimmung werden Curricula für die einzelnen Lernorte autonom entwickelt werden müssen, was für viele Schulen angesichts der oftmals geringen Innovationsfreude eine grosse Herausforderung darstellt. Nicht zuletzt deshalb werden hier ein triales Schulsystem mit Blöcken, die wettbewerbsmässig angeboten werden, sowie eine Aufbaustufe mit frei wählbaren Modulen vorgeschlagen.

V. Die Prüfungen

Lehrabschlussprüfungen beenden die Ausbildung im dualen (trialen) System. Sie sollten eine Aussage darüber ermöglichen, ob die Auszubildenden über die Mindestanforderungen verfügen, die für einen Berufseintritt notwendig sind. Dieses Ziel erfüllen die heute üblichen Prüfungen nicht. Insbesondere sagen sie kaum etwas über die in den einzelnen Ausbildungsberufen geforderten Hand-

lungskompetenzen aus (Seyfried, 1997). So belegen Metzger/Waibel (1993) für kaufmännische Lehrabschlussprüfungen in der Schweiz die vielen Mängel sowie die geringe Aussagekraft. Weil aber leider die nicht voll befriedigenden Lehrabschlussprüfungen die schulische Ausbildung immer noch stark prägen, verhindern sie viele Innovationen in der Berufsbildung. Deshalb erbringen Berufsbildungsreformen ohne Revision des Prüfungssystems keine nachhaltigen Innovationen.

Ganz allgemein werden Prüfungen in der Öffentlichkeit immer noch zu stark unter dem Aspekt der Selektion und des Qualifikationsnachweises gesehen. Viel wichtiger ist aber ihre Aufgabe der Lernsteuerung (Lenkungsfunktion) (Metzger, 1998). Diese Lenkungsfunktion können Prüfungen nur übernehmen, wenn sie über die gesamte Lehrzeit verteilt und vielgestaltiger aufgebaut werden. Diese Forderung wird zwar immer wieder aufgestellt, und es werden laufend neue Prüfungsmodelle entworfen, die jedoch in der Wirtschaft kaum je Akzeptanz finden. Trotzdem soll hier ein weiterer Versuch unternommen werden, der folgendermassen aussieht:

- In der Grundlehrzeit werden Credits vorgesehen, die für genau definierte Teilleistungen zu erwerben sind, und die in die Gesamtbewertung der Lehrabschlussprüfung einbezogen werden. Diese Prüfungen sind als Klausuren im ordentlichen Unterricht auszugestalten. Diese Prüfungen haben lernsteuernden Charakter.
- Am Ende der Grundlehrzeit findet eine schulische Abschlussprüfung statt. Ihre Aufgabe ist es, erstmalig schulische und berufliche Gesamtzusammenhänge zu überprüfen.
- Die Module während der Aufbaulehrzeit ergeben weitere Credits, die ebenfalls in die Lehrabschlussprüfung eingehen.
- Am Ende der Aufbaulehrzeit findet eine berufliche Abschlussprüfung in Gruppen statt, an der die Auszubildenden in einer Gruppe während drei bis vier Stunden eine berufliche Problemstellung aus theoretischer und praktischer Sicht bearbeiten. Bei dieser Prüfung stehen Teamwork und Berufspraxis im Mittelpunkt.

Alle diese Teile zusammen ergeben die Gesamtnote für die Lehrabschlussprüfung bzw. den Ausweis für den Berufsabschluss. Mit einem solchen Prüfungskonzept würde der Idee vielgestaltiger Prüfungen sowie ausbildungsbegleitender, lernsteuernder Prüfungen Rechnung getragen. Zudem ginge der Prüfungsdruck einer einmaligen am Ende der Lehrzeit durchgeführten Lehrabschlussprüfung mit den negativen Auswirkungen wie geballtes Lernen, Prüfungsangst usw. zurück, was sich lernfördernd auswirkt.

Das ganze Konzept könnte noch durch eine Projektarbeit von einjähriger Dauer erweitert werden: Die Schule und der Lehrbetrieb vereinbaren für die einzelnen Auszubildenden eine auf den Lehrbetrieb bezogene Projektarbeit (Bearbeitung eines betrieblichen Problems nach Vorgabe des Lehrbetriebes). Praktisch schliessen der Lehrbetrieb, die Schule und jeder einzelne Auszubildende eine Lernvereinbarung ab, in der die Thematik sowie die gegenseitigen Pflichten festgelegt würden. Die Schule wäre für die Gestaltung und Abwicklung der Arbeit verantwortlich (wozu es einer spezifischen Anleitung der Auszubildenden bedarf), während der Betrieb die praktische Betreuung übernehme. Das Bewertungsergebnis dieser Arbeit könnte ebenfalls zu einem Bestandteil der Lehrabschlussprüfung werden, um ihr das nötige Gewicht zu verleihen. Diese Idee einer Projektarbeit aufgrund einer Lernerorientierung zwischen Schule und Betrieb hätte mehrere Vorteile: Erstens käme es zu einer wirkungsvollen Kooperation zwischen Schule und Betrieb. Zweitens vertiefte sich die Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Ausbildnern und Berufsschullehrkräften, was den Lehrkräften den Einblick in die Praxis erleichterte. Drittens lernten die Auszubildenden an einem betrieblichen Problem selbständig zu arbeiten.

Schliesslich ist die umstrittene Frage zentraler oder dezentraler Prüfungen zu klären. Metzger (1998) tritt für dezentrale Prüfungen ein, weil sie seiner Meinung nach eine höhere Gültigkeit haben und bessere Voraussetzungen für prozessorientierte Prüfungen schaffen. Deshalb gilt für ihn das Prinzip „wer lehrt, der prüft“. Allfällige Unterschiede infolge verschiedener Ansprüche an den einzelnen Schulen will er durch ein sorgfältiges Qualitätsmanagement an Schulen beseitigen. Selber neige ich zu zentralen Prüfungen, um die Gleichheit der Ansprüche sowie eine einigermaßen verlässliche Aussagekraft der Lehrabschlussprüfungen sicherzustellen, zumal ich nicht glaube, dass ein Qualitätsmanagement in absehbarer Zeit zu einer genügenden Angleichung der Schulqualität führt. Unabhängig davon, welche Lösung politisch gewählt wird, in beiden Fällen besteht für alle für die Prüfungen Verantwortlichen ein grosser Weiterbildungsbedarf.

Mit dem *Postulat 5 für Innovationen* im Berufsbildungssystem wird eine umfassende Reform des Konzeptes der Lehrabschlussprüfungen gefordert, die sich durch die Merkmale Vielgestaltigkeit, fortlaufende Prüfungen und primär lernsteuernde Wirkungen auszeichnet.

VI. Ausbildungsordnungen, Lehrpläne oder Leistungsstandards

Bislang ist es so, dass in Ausbildungsordnungen für jeden Ausbildungsberuf die Einzelheiten festgelegt werden. Besonders bedeutsam sind die schulischen Lehrpläne und die Stundentafeln für die Berufsschule. In den letzten Jahren

zeigt sich immer deutlicher, dass die Revision und die Neuentwicklung von Ausbildungsordnungen laufend mehr Zeit beansprucht und zum Teil über Jahre verzögert wird, weil sich die Beteiligten nicht über die Stundentafel und über die Ziele einzelner Schulfächer einigen können. Dadurch verzögern sich dringende Reformmassnahmen nicht selten an Unwesentlichem. Deshalb ist ernsthaft zu überlegen, ob nicht generell auf Lehrpläne und Stundentafeln verzichtet und statt dessen nur noch Leistungsstandards (Minimallernziele) vorgegeben werden sollten. Dann bliebe es der einzelnen Schule und dem einzelnen Betrieb überlassen, die Einzelheiten der Ausbildungspläne festzulegen. Damit hätten die Betriebe und die Schulen eine grosse Lehrplanautonomie, was im Schulbereich den heutigen Forderungen nach teilautonomen Schulen (Schulen mit Gestaltungsfreiräumen) entsprechen würde.

Das *Postulat 6 für Innovationen* im Berufsbildungssystem fordert verbindliche Leistungsstandards (Minimallehrziele) anstelle von Stundentafeln und detaillierten Lehrplänen. Davon sind eine weitere Flexibilisierung und vor allem eine Beschleunigung der Anpassungsprozesse bei der Gestaltung von Ausbildungsordnungen zu erwarten. Diese Innovation bedeutet eine radikale Innovation, so dass viel Widerstand aus Lehrerkreisen (zusätzliche Belastung bei der Entwicklung von Schullehrplänen aufgrund der Leistungsstandards) sowie seitens der Wirtschaft (zu grosse Freiräume für die Schulen) zu erwarten ist.

VII. Qualitätsmanagement

Gegenwärtig wird dem Qualitätsmanagement in der Ausbildung grosse Bedeutung beigemessen. Angesichts der vielen Qualitätsmodelle besteht aber die Gefahr, dass die Wirtschafts- und Schulpraxis immer mehr verwirrt werden und das Vertrauen in die pädagogische Wirksamkeit des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich verloren geht. Deshalb müssen die zuständigen staatlichen Institutionen die Rahmenbedingungen für das Qualitätsmanagement festlegen. Eine Lösung, die sich immer mehr durchsetzt, überträgt den Betrieben und Schulen ein intern konzipiertes Qualitätsmanagement mit einer Selbstevaluation, d.h. die einzelnen Betriebe und Schulen gestalten ihr Qualitätsmanagement selbst. Die Schulaufsicht führt regelmässig eine Metaevaluation durch, d.h. sie überprüft, ob die Schulen und Betriebe ein gutes Qualitätsmanagementkonzept haben, es richtig umsetzen und im Falle von Qualitätsmängeln geeignete Massnahmen treffen. Die Schulbehörden schliesslich können ein extern konzipiertes Qualitätsmanagement mit Fremdevaluation veranlassen, um den Qualitätsstand aller Schulen und Betriebe zu erfassen sowie Grundlagen für die Systementwicklung und -gestaltung zu gewinnen (vgl. Dubs, 1998). Da vor allem in föderalistischen Staaten oft Kompetenzkonflikte zwischen Behörden und Ämtern

sowie der Wirtschaft entstehen, sind verbindliche Rahmenbedingungen zwingend.

Daher muss ein *Postulat 7 für Innovationen* im Berufsbildungssystem verwirklicht werden. Ein Qualitätsmanagement im Berufsbildungswesen setzt klare staatliche Rahmenbedingungen voraus.

D. Die Probleme mit einer Berufsbildungsreform

Berufsbildungsreformen und damit die hier vorgelegten sieben Postulate für Innovationen sind schwer zu verwirklichen, weil zu viele Widersprüche aufeinanderprallen. Erstens spricht die Wirtschaft nicht mit einer Stimme. Die Zielvorstellungen der Grossunternehmen unterscheiden sich immer mehr von denjenigen der Klein- und Mittelbetriebe. Zweitens haben die staatlichen Stellen, welche für die Berufsbildung zuständig sind, wenig Kompetenzen, so dass sie keine gestaltende, sondern bestenfalls eine moderierende Rolle übernehmen können. Dazu schwächen sie sich im föderalistischen Staat immer wieder, wenn es um Fragen der Zuständigkeit geht. Drittens lässt sich bei den Wirtschaftsverbänden immer häufiger ein widersprüchliches Verhalten beobachten. In allgemeinen Diskussionen fordern sie vom Staat viele Freiheiten und eine grosse Flexibilität. Bei der konkreten Entwicklung von Ausbildungsanordnungen drängen sie aber häufig zu detaillierten Lösungen – meistens aus der Befürchtung heraus, liberalere Ordnungen könnten dem Staat einen zu grossen Einfluss ermöglichen. Interessanterweise und entgegen vieler Lippenbekenntnisse ist durch diese Widersprüche die Innovationsfreude im Berufsbildungswesen nicht besonders gross. Man hält am Bestehenden fest. Vieles ist zwar gut. Aber es genügt für den Fortbestand des dualen (trialen) Systems nicht mehr. Tiefgreifende Reformen drängen sich auf – andernfalls dürfte das duale System nicht mehr überleben. In der Schweiz liegt ein Entwurf zu einem neuen Berufsbildungsgesetz vor, der viele der hier vertretenen Postulate berücksichtigt (vgl. Dubs, 1999). Ob er die Hürde der politischen Beratung nehmen wird?

Literatur

- Deissinger, T.* (1996): Modularisierung in der Berufsausbildung – Eine didaktisch curriculare Alternative zum „Berufsprinzip“? In: K. Beck et al. (Hrsg.): *Berufserziehung im Umbruch. Didaktische Herausforderungen und Ansätze zu ihrer Bewältigung.* Weinheim, S. 189-207.
- Dubs, R.* (1998): *Qualitätsmanagement für Schulen.* St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.
- (1999): Auf dem Weg zu einem neuen Berufsbildungsgesetz in der Schweiz. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 3, S. 363-371.

- (2000): Lernfeldorientierung: Löst dieser neue curriculare Ansatz die alten Probleme der Lehrpläne und des Unterrichtes an Wirtschaftsschulen? In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik.
- Fix, W.* (1988): Projektorientierte Teamausbildung in Juniorenfirmen. In: Friede, C. (Hrsg.): Neue Wege der betrieblichen Ausbildung. Heidelberg, S. 133–148.
- Frick, S.* (2000): Die Übungsfirma in der kaufmännischen Lehre. Zusammenhänge und Einflüsse auf die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz. St. Gallen (Dissertation HSG).
- Kaiser, F.J./Kaminski, H.* (1999): Methodik des Ökonomie-Unterrichts. Grundlagen eines handlungsorientierten Lernkonzepts mit Beispielen. Bad Heilbrunn.
- Lipsmeier, A.* (2000): Berufsschule in Abhängigkeit oder Autonomie? Lernortkooperation und Lernfeldorientierung als potenzielle Stabilisierungsfaktoren für das duale System. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 1, S. 12-29.
- Lirk, E.* (1994): Ein gut gemeintes Editorial? In: Schweizerische Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, 1, S. 33-35.
- Metzger, Ch./Waibel, R.* (1993): Sind die kaufmännischen Lehrabschlussprüfungen gültig? In: Schweizerische Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, 5/6, S. 240-268.
- Metzger, Ch.* (1998): „Wer lehrt, der prüft“ – auch bei Lehrabschlussprüfungen. In: Schweizerische Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, 6, S. 385-406.
- Pätzold, G.* (1997): Lernortkooperation – wie liesse sich die Zusammenhangslosigkeit der Lernorte überwinden? In: Euler, D./Sloane, P. F. E. (Hrsg.): Duales System im Umbruch. Eine Bestandesaufnahme der Modernisierungsdebatte. Pfaffenweiler, S. 121–142.
- Schurer, B.* (1977): Die Anfangsphase der Erwerbsfähigkeit nach dualer und vollschulischer Berufsausbildung. Köln (Dissertation).
- Seyfried, B.* (1997): Die Abschlussprüfung in der Berufsausbildung – ein ‚Bremsklotz‘ für Innovation? In: Euler, D./Sloane, P. F. E. (Hrsg.): Duales System im Umbruch. Eine Bestandesaufnahme der Modernisierungsdebatte. Pfaffenweiler, S. 345-360.
- Sloane, P. F. E.* (1997): Modularisierung in der beruflichen Ausbildung. In: Euler, D./P. Sloane, P. F. E. (Hrsg.). Duales System im Umbruch. Eine Bestandesaufnahme der Modernisierungsdebatte. Pfaffenweiler, S. 223-245.
- (2000): Das Lernfeldkonzept in der Ausbildung von Bankkaufleuten. In: Rickeberg, M./Stenke, K. (Hrsg.): Banking 2000. Perspektiven und Projekte. Wiesbaden, S. 327-346.
- Spirgi, S.* (1986): Die Berufsausbildung und die anschliessende Integration im Erwerbsleben bei der Betriebslehre und bei der Lehre in einer öffentlichen Lehrwerkstatt. St. Gallen (Dissertation HSG).
- Steiner, M.* (1980): Lehrplandifferenzierung in der kaufmännischen Berufsausbildung. St. Gallen (Dissertation HSG).
- Walden, G.* (1999): Verhaltensmuster und Bestimmungsgründe der Kooperation von Ausbildnern und Berufsschullehrern. In: Pätzold, G./Walden, G. (Hrsg.): Lernortkooperation – Stand und Perspektiven. Bielefeld, S. 133-156.

Relations between Large and Small Companies – Reconsideration on the Subcontracting System in the Japanese Industrial Structure

By Mitsuru Tanaka

In this paper we will see the present situation and problems of small and medium enterprises especially with relation to large enterprises, and give some consideration to what sorts of public measures are taken to cope with them. And through these efforts, we will also contemplate, to some degree, the future ideal image of small and medium enterprises, or the essential conditions of their continuation and development, etc.

A. Changing economic environment and small and medium enterprises

I. Development of industrial structure and small and medium industry

In Japan, the development of industrial structure was pushed forward, in the first place aiming at quantitative expansion and enlargement of firm size, which have been making progress in both the heavy and chemical industry and the light industry. Particularly through technological innovations, new industries such as petrochemicals and synthetic fibers, or machine and durable consumer-goods industries such as automobiles and electric household appliances were created and rapidly developed.

In this way, the large enterprise has driven forward the enlargement of size through concentration and accumulation. Being the affiliated industry peripheral to the large corporation as a center, small and medium firms have also increased their size.

Thus the leaping growth of the economy resulted in the expansion of national income, and consequently the increase in demand, which in turn gave rise to the expansion for production in a spiral causation. Similarly, the increase in national income or increase in demand was naturally penetrating into light industry, especially the living-related and consumer goods sector.

Attention should be paid to the fact that this sector has been continuously the specific operational field of small and medium enterprises. As mentioned above, therefore, the quantitative expansion of production throughout the high-pitched growth period requested the size expansion of small and medium firms. It means also that this field has had an ample scope for the new entry and in-road by large enterprises.

Of course, the birth and growth of new industries due to technological innovation and the rising demand caused by the increase in national income have been promoting the initiation and development of new types of small and medium firms as well as those producing high-grade articles. However, the changes in the position of small and medium firms as a whole must be said harsh ones, getting severer in relation to large enterprises especially from the high-pitched growth period toward the structural depression at present.

II. Changes in the supporting conditions of small and medium industry

With the shifts of the industrial structure, small and medium industry was also compelled to change structurally, and the conditions supporting its existence or the factors causing changes themselves were subject to variations. These factors of change are (a) technological innovation, (b) structure of demand, (c) labor force, (d) progress of internationalization, etc. They have operated in the following manner:

- (a) Due to the progress and general diffusion of technological innovation, new materials and substitutes made appearance, and the mechanization of work or consequently mass-production of standardized articles were made possible.
- (b) Living standard was elevated with the high-pitched growth of the economy, and changes in the composition of demand took place due to the changing way of life.
- (c) As the labor shortage became apparent, small and medium industry was losing its basis of low-wage employment structure and labor intensive method and means of production. Above all, it was subject to the influences from the tendency of young labor force fresh from school to concentrate into the rapidly growing types of large enterprises.
- (d) With the intensifying international exchanges, foreign products have been entering domestic market, for instance. In particular, the products of developing countries are pursuing up those of Japan with accelerating pace by taking advantage of cheap and abundant labor force which itself

has been hitherto the characteristic merit of Japan's small and medium industry.

To be sure, these factors of change have also a favorable side for small and medium industry. Some instances might be cited as follows.

- (a) Technological innovation promotes the mechanization of productive techniques, modernization and rationalization in small and medium industry.
- (b) As for changes in the demand structure, the rise of living standard stimulates the expansion of small and medium industry by way of increasing demand for high-grade articles.
- (c) With the increasing international exchange, raw materials for instance can be more readily obtained.

Moreover, the development of transporting machinery and progress of the so-called distribution revolution reduce the cost of transportation and make it easy to connect producers with consumers.

In any event, however, these may not affect the conclusion all the same that the possibility of survival and growth is opened up only for those among small and medium enterprises, which can adapt themselves skillfully to and cope positively with the changes in the social and economic environment.

B. The intensified control system by large enterprises and small and medium industry

Describing the recent situation, we will see what impact is exerted upon small and medium industry by the intensification of control system by large enterprises through industrial reorganization or enlargement of firm scale.

I. Affiliated Sectors with large corporation as a center and changes in the position of subcontracting small and medium industry

During the period of high-pitched economic growth, the market competition thus took the form of price competition and consequently reduction of costs, shifting the burden on to the subcontracting small and medium firms in such manner as to be seen particularly in automobile industry. Since the large enterprise as a parent company at the top of a business group picked out subcontracting small and medium firms as its subsidiaries of affiliated firms to intensify

the reorganization and hierarchical grouping of subcontracting units, those which could not meet the demands from the large enterprise and hardly bear the shifted burden had to be falling out.

When the economy entered the phase of decelerated growth and business depression, large enterprises pushed forward the expedient ways of rationalization advantageous to them. That is to say, they now try to carry on within their own establishments those sections of production or processing work which have been subcontracted to small and medium firms, impose severer conditions upon them or make subcontracts themselves unsteady at their own convenience. It may be said that the subcontracting small and medium firms are placed in an unstable position.

II. Relations with large enterprises – subcontracting problems

The issue of small and medium-sized enterprises is beginning to assume massive proportions in any countries. Small businesses and large enterprises should maintain the „socially reasonable division of labor“, but in some cases the former may solely be affected by the latter’s rationalization of management, etc.

In some areas of industry in which small and medium-sized enterprises compete with major enterprises, the former may give in to the latter bit by bit because the latter is equipped with more advanced facilities than the former. Large enterprises may subcontract part of their operations of small and medium-sized businesses. In other cases small firms compete with each other. Anyway it is demanding to manage a small and medium-sized company.

As seen above, the significance of small and medium-sized enterprises of Japan as an advanced country is appreciated again abroad. Foreign manufacturers imitate some Japanese methods, particularly the „Kanban“ or „Just-in-time“ system initiated by Toyota Motor Corp.

The word „Keiretsu“ or „affiliated“ is also used. The prefix „sub“ in the term „subcontract“ suggests that the principal gives a contract to other firm of weak position to do a smaller or less important part of work. Therefore, the deal is based on an „unequal footing“. During a period of recession the principal will abandon their subcontractors as a lizard escapes by casting off its tail in an emergency. In addition, there are small and/or petty business enterprises (cottage industry) placed under floating re-subcontracts. They can be replaced with other petty businesses depending upon the principal’s circumstances. Unaware

of the way the system is set up, foreign companies regard the JIT or the Kanban system as appropriate. So they feel they have to follow Toyota's example.

In the U.S. a subcontractor is defined differently. According to the American concept, with a large corporation as „the center“, there are „periphery firms“ which act as if they were satellites which go around the sun. Being small subcontractors, they are referred to as „satellite industry“. There are other small businesses which stray from the satellite industry. They are called free „marginal firms“ (Averit, 1968).

Thus they are organized in the American style, while Japanese businesses are vertically organized. As referred to as the Japanese style management system, the vertical organization represents the „patriarchy“.

Another definition has been proposed by Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner, Professor at St. Gallen University, and Director of Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship. During his one-month stay at Kansai University as a visiting professor, he gave a clear description of the subcontracting system. There are several points of view about the system. In Japan the principal and subcontractors look as if they were „parents and children“. A parent company owns or controls one or more „children“ companies. They form „Keiretsu“. On the other hand, in Europe, they look as though they were „brothers“. Elder and younger brothers discuss with each other, though they sometimes quarrel. While, in a parent-child relationship, the child must obey his or her father in exchange for the father's protection, in a fraternal relationship or in Europe brothers discuss and cooperate with each other. It is not a matter of right or wrong. It is based upon the natural, cultural or else environment and conditions (Pleitner, 1989).

In Japan, if a firm is admitted to a group of affiliated companies, it can expect to keep close relations with other members for some time. Such relationship, however, does not exist in Europe, where members are under „social contract“ with each other. A contract is a very reasonable representation of agreement while everything goes well; but, as soon as anything goes wrong, it will be cancelled. Therefore, subcontractors of Renault must prepare themselves for possible cancellation any time. They cannot expect contracts with Renault next year just because everything goes well this year. They must deal with even a long-term contract as if it were renewed annually. If a new subcontractor can supply parts of higher quality, Renault will not hesitate to enter into agreement with it, rejecting the old one. Anyway subcontractors are put in an awkward position.

1. Changing subcontractor image and change in expectation for SMEs-subcontractors.

Recent changes in the position of subcontracting small and medium firms are outlined in the following sentences (MITI, 1991, pp. 58-59):

‘Under the traditional structure of the subcontract system in Japan, parent companies were at the top of a pyramid-shape corporate relationship involving small and medium subcontractors in multiple stages such as at the first stage, second stage, and third stage and so on. And such subcontractors in the same corporate group tended to strengthen their ties with the parent company to ensure steady subcontract receipts from it.

But as stated above, the business relationship between parent companies and subcontractors is beginning to become more open with small and medium subcontractors increasingly diversifying the companies from which they obtain subcontracts and becoming more independent of parent firms. This is bringing a change in the concept of „a subcontract“, which involves the changing role parent companies expect subcontractors to play.

Among small and medium subcontractors, for example, there are companies that do subcontract work, but deal with a number of parent companies in different industries and whose main business is not subcontract work. These subcontractors cannot be viewed as „a subcontractor“ in the traditional sense.

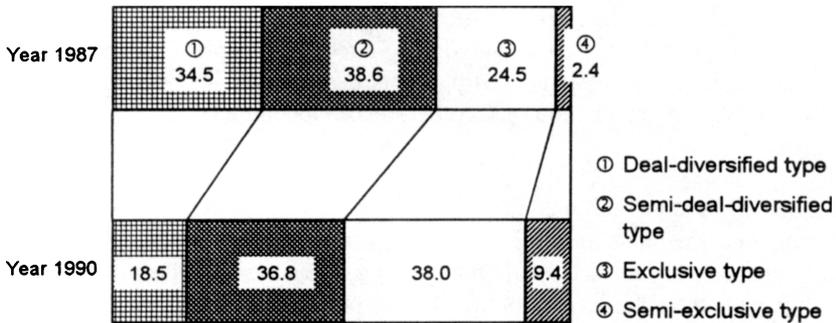
In addition, a survey of parent companies about what they expect from subcontractors shows that many expect them to provide technologies that they don’t have and serve as partners for research and development, a shift from the widely held view in the past that using subcontractors could cut production costs.

Because small and medium subcontractors are expected to face intense competition with changing market needs, they must make further efforts to improve their technology and production control ability so as to reshape their relations with parent companies into an equal partnership and so that they can have a more sound business base in which to expand into new fields with the development of original products’.

2. Change in division of business among subcontractors

Present situation of small and medium enterprises as subcontractors points to a trend among small and medium enterprises toward greater diversification in

the number of companies they deal with and could be viewed as one of the reasons for the decline in the number of small and medium enterprises doing subcontract work, although the decline might have been caused by other factors such as business failures owing to the yen's appreciation since 1985 (MITI, 1991, p. 54).



Source: MITI (1990a, 1990b)

Notes:

1. Exclusive-type small and medium subcontractors: small and medium enterprises with one parent company accounting for 90 % or more of total contracts received.
2. Semi-exclusive type small and medium subcontractors: Small and medium enterprises with 2-5 parent companies accounting for 90 % or more of total contracts received, or those with one parent company accounting for less than 90 % of total contracts received.
3. Semi-deal-diversified-type small and medium subcontractors: Small and medium enterprises with 2-5 parent companies accounting for 90 % or more of contracts received, and those with six parent companies or more accounting for at least 70 % of total contracts received.
4. Deal-diversified-type small and medium subcontractors: Small and medium enterprises with six or more parent companies accounting for less than 70 % of all contracts.

Figure 1: Share of small and medium subcontractors by type

The Structural change in the division of business affects small and medium enterprises as subcontractors. Consumer demands for higher quality. Yen's appreciation and technical improvements made by small and medium enterprises faced with growing consumer needs for more high-quality goods and the yen's continued appreciation during the 1980s, major corporations farmed out orders to small and medium enterprises doing subcontract work under tougher terms.

In meeting these demands, small and medium enterprises undertaking subcontract work made efforts to improve the quality of their products such as parts, a factor which is believed to have led to improvements in their technology and production controls' (MITI, 1991, pp. 53-56).

3. Efforts of SMEs-subcontractors

Currently many such companies think they have a technological edge other companies in the same industry do not have alluding to technical progress among small and medium enterprises doing business as subcontractors.

Among such subcontractors, some companies are developing their own technology, and have developed technologies which their parent companies have not. And some are developing new products based on their own technologies, and are trying to obtain contracts other than subcontracts placed by parent companies.

Among these small and medium enterprises, there are some companies trying to strengthen their business base by beefing up their bargaining power over price terms on subcontracts while maintaining an exclusive subcontractor relationship with their parent company. On the other hand, others are trying actively to diversify their sources of subcontracts and reduce the portion of subcontracts in overall contracts. That is believed to be one of the factors contributing to the increase of small and medium enterprises other than those doing business exclusively as subcontractors. Such movements appear to have been a factor in prompting small and medium subcontractors to reduce their dependence on specific parent companies and encouraging some to become independent of their parent companies' (MITI, pp. 57-58).

However, under the recession, there are some small and medium subcontractors who increased the order volume. A high proportion of these companies have stronger attitudes towards focusing on aiming higher technology or on value-added products than the companies who have a pessimistic view on the order volume. Moreover, according to the self-evaluation questionnaire for the technology level regarding the increase/decrease of the order received (year-to-year), the order volume of the companies who answered „Our company has technology superior to other companies in the industry“ was higher than that of the companies who answered „Our company has technology inferior to other companies in the industry“. In spite of the decrease in the order volume, the former companies had relatively small decrease.

From the view point of the relations of technology level and the number of parent companies the number of parent companies was bigger in the companies who answered „Our company has technology superior to other companies in the industry“ than the companies who answered „Our company has technology inferior to other companies in the industry“. That means that the transactions are becoming more diversified (MITI, 1993, pp. 14-15).

4. Technology cooperation between parent companies and SMEs-subcontractors

Small and medium companies contributed to changing the national industrial structure by responding actively to the severe changes in the business environment in the 1980s with their dynamism in opening and going out of business and diversification into new business and growing in size. It is believed that the variety of these vigorous small and medium enterprises and the mutual cooperation between small and medium enterprises and major corporations as typically seen in the form of subcontracts among them, were of particular significance in moving toward a domestic demand-led economy in the late 1980s with relatively good results.

In that process, the ratio of value added (production value minus the consumption tax, raw material and depreciation costs) to shipment value increased at a faster pace among small and medium enterprises than major companies. This indicates that small and medium enterprises responded effectively to changes in the business environment in the 1980s, such as a shift in consumer needs toward higher quality and the yen's appreciation, with efforts to produce value-added goods (MITI, 1991, pp. 34-35).

5. Spin-off and economic independence from parent companies

Prof. Dr. Nobuharo Tatsumi points out the following actualities as principal factors of the tendency of business places which are given rise in a greater and greater number in a big city to turn into the type of little business enterprising.

(1) Dispersion of plants of the large business, (2) independence-consciousness of the employees (particularly relationships between the deadlock-tendency of wages and other income of employees above the age of 30 years working for the small business and the income of the individual little business operator), (3) more profitable effects given to the opening of new business by diversified demand and expanded market in a big city (owing to concentrated population and raised level of income), (4) increasing utilization of subcontract to be engaged in the form of little business activities due to „labor shortage“, (5) leveling down of the small business to little business activities, (6) more favorable effects given to the competition of little business operators (conditions for their existence) through the utilization of such labor power as family labor, part-timer, etc., (7) the local development of the social division of labor and facilitation of effective utilization or exterior economy, (8) as a result of more functionalized information, the rise of a possibility even for the individual little business operators to participate in developing a new type of commodity with

high added value due to the differentiated (diversified) products in the way of deluxe and fashionable specialty. Furthermore, „the characteristic trend of the individual little business in a greater city“ and „the analyses in the case of Osaka City in comparison with Tokyo City“ are carefully made (Tatsumi, 1973, pp. 51-52; Tanaka, 1975, pp. 51-52).

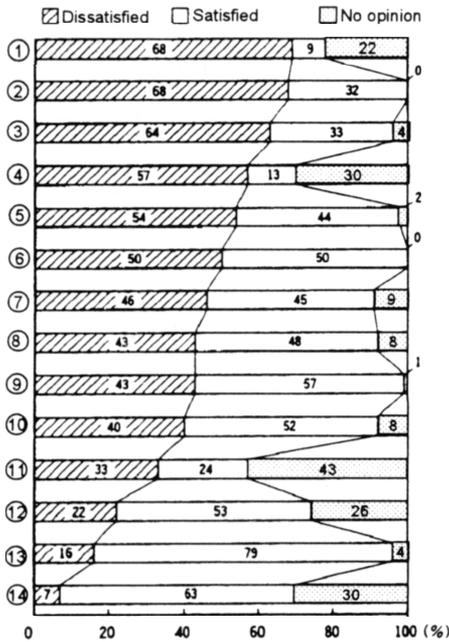
As a result of such studies, the following facts are sharply pointed out: a matter of prime importance is the factual actuality that, among a great many individual little business which had a tendency to increase in number since 1963 in a specific area of a big city, the particular type of little business activities which are equipped with „modern“ mechanical equipments and production technique have tended to increase in its number (being something different from what is asserted by immature arguers for venture business), by effectuating a functional combination of social and economic conditions (social division of labor and developed state of a great many employees in a mass) in relation to the characteristics of the specific local industrial structure (Tatsumi, 1973, p. 146), and he further proceeds to make analysis of conditions for existence of the little business activities.

In other words, what is argued by Prof. Tatsumi basing on the analysis of actually existing state of things are the facts such as intensified situation of local industrial division of labor and cooperative work or joint business activities within a given locality owing to the mixed existence of many different kinds of business (including „modern “ little business) for one thing and the inevitability or necessity of existence of the diversified little business activities for another thing owing to the relatively low wages, which ultimately means, if put in other way, the linking with the greatest possible profit on the part of the monopolistic large business (Tatsumi, 1973, p. 115). In short, it is again asserted that the occurrence and survival of little business activities are permitted in the process of looting and exploitation by the monopolistic large business. And it is further emphasized that any newly projected development in any one of big cities is always followed by a very difficult problem to untangle for the reasons that the problem arising from the little business activities in any one of big cities is, needless to say, something inseparable from the above mentioned environment such as external economy, living environment and raise in standard of living, etc., and that conditions for existence of the little business activities are involved with many knotty questions with a background intertwined with such complicated social and economic conditions (Tatsumi, 1973, p. 115; Tanaka, 1975, p. 52).

6. Overseas expansion of Japanese manufacturers and changes in inter-firm relations

Japanese firms produce not only in Japan but also overseas, and their overseas production ratio has grown consistently.

Comparing the number of subcontractors of large firms now and three years ago shows that the higher a firm's overseas production ratio, the greater the fall in the number of its subcontractors (Fig. 2). An examination of the proportion of small and medium subcontractors also shows that the proportion of SMEs relying mainly on subcontracting business has fallen (MITI, 1998, p. 39).



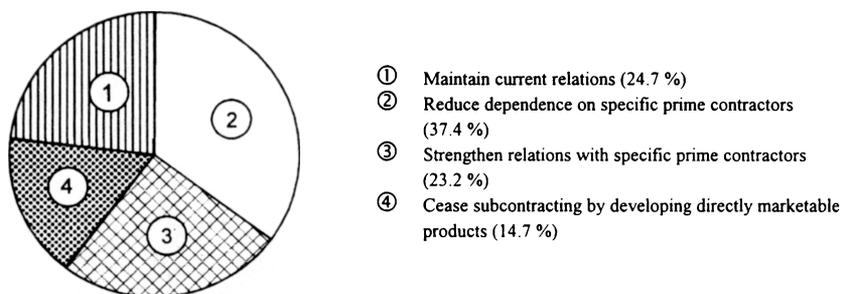
- ① Planning and proposal capability
- ② Prices
- ③ Ability to offer quality assurance
- ④ Ability to develop and offer new technology
- ⑤ Ability to reduce delivery time
- ⑥ Quality
- ⑦ Ability to handle spot orders
- ⑧ Ability to handle diversified small-lot production
- ⑨ Reliability of delivery
- ⑩ Soundness of management
- ⑪ Ability to handle unit orders
- ⑫ Ability to handle mass production
- ⑬ Ability to provide stable supplies of raw materials and semi-finished products
- ⑭ Business record

Source: MITI (1997)

Figure 2: Assessment of outside suppliers (large firms)

III. Subcontracting in the future

Faced by an increasingly hostile business environment, 75.3 % of small and medium subcontractors are attempting to improve their business strategies by, for example, „reducing dependence on specific parent companies“, „strengthening relations with a specific small number of parent companies“, and „leaving the subcontracting business by developing directly marketable products“ (Figure 3). It can be seen, therefore, that there is a degree of awareness on the part of small and medium subcontractors that they must reappraise their subcontracting policies and approach subcontracting work with clear objectives (MITI, 1998, p. 42; MITI, 1991, p. 72).



Source: MITI/Small and Medium Enterprise Agency, Survey of Corporate Management (Corporate Organization) (November 1998)

Figure 3: Future relations with prime contractors (SMEs)

Anyway, subsidiaries are normally heavily influenced by their parent firms, and corporate governance by parent firms plays an important role. If, however, a firm's priority is long-term growth, creating a suitable system of corporate governance inevitably becomes an issue. As the scale of a business increases, the more important it becomes to speed up decision-making by giving greater freedom to the management of subsidiaries, to strengthen management incentives and to attract third-party shareholders instead of placing a premium on respecting the wishes of the parent company (MITI, 1999, p. 68).

C. Conclusion

Now, in this time of severer economic environment, where should we seek the conditions of maintenance and development of SMEs?

Today it is suggested that the establishment of an „information network“ must be further promoted. So, small companies should not only set up their in-

ter-office computer networks but also link them to outside computer networks, particularly of different industries. This carries the name „heterogeneous business exchange“ or „fusion of different resources“.

If we use our brains, innovation is possible. There are two cases where such linkages as above are established. In some cases the government may act as a go between, and in other cases a large company may do so. However, when a large company acts as a go between, it tends to play host or system organizer, setting up a new business affiliation. It poses another problem.

Linkages between small businesses make sense, but they are very difficult to implement.

I am afraid that when a parent company undertakes to organize an inter-company computer network, it may strengthen a monopolistic subcontracting system (Tanaka, 1990). The fair trade commission gradually began to bring the matter into question.

The network will spread over wider areas in the near future. From such point of view, it is necessary for small businesses to organize themselves further. The statement may sound very contradictory. In this connection a Berlin professor's remark at „Rencontres de St-Gall“ was worth listening to. He said that this looks like a soccer team. Soccer is a game played by two teams of eleven players, who of course act for the good of their own team rather than their individual advantage. However, one of them is a star player who leads other players of the team. He is required to display his own flawless technique to help the team to play in a well-organized manner, he said.

The most basic and important part of the management efforts of small and medium enterprises should be focused on research and development, and to be emphasized in particular, the development of human resource and ability to cope effectively with any change in the economic environment. It must be also stressed that the policy for instruction and training should be reinforced to develop human ability along with the policy to protect foster and assist small and medium enterprises, including a series of measures for improvement of their economic environment:

1. Flexibility
2. Creativity
3. Demonstration of Entrepreneurial daring
4. Accumulation of special technology and skills
5. Integrated management of operators and employees

Of course they should be found at the point where the incessant effort of SMEs themselves and progressive public policy for their promotion meet harmoniously.

Furthermore, „Equal cooperation“ between SMEs and large enterprises is a matter of the utmost urgency and basis as „socially reasonable division of labor“!

References

- Averit*, Robert (1968): The dual economy – the dynamics of American industry structure. New York: Norton & Company, Inc.
- MITI/Small and Medium Enterprise Agency* (1991, 1993, 1998, 1999): White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. Tokyo.
- (1990a): Basic Survey on industrial structure. Tokyo.
 - (1990b): Field study on the structure of the division of labor in manufacturing industries. Tokyo.
 - (1997): Survey of interfirm relations. Tokyo.
 - (1998): Survey of corporate management. Tokyo.
- Pleitner*, Hans J. (1989): Small Business in Switzerland. The Faculty of Sociology at Kansai University. In: Bulletin of Sociology. Osaka. Vol. 21, No. 1, September, p. 191.
- Tanaka*, Mitsuru (1999): Small Business in the Japanese economy. The position, the role, the present conditions of small business and future directions. Notes and materials, Kansai University Press, November.
- (1995): The recent trend and development of theories of small and little business in Japan. Kansai University. In: Kansai University Review of Economics and Business, Vol. 4, December, p. 51 f.
 - (1990): Development of information with „computerization“ and small business in Japan. Study group on information industry „development of information in contemporary society“. Economic & Political Study Series No. 72. The Institute of Economic and Political Studies. Kansai University. Osaka. March (in Japanese).
- Tatsumi*, Nobuharu (1973): The problems of the little business in Great City, Osaka City University. In: The Osaka City University Economic Journal, Vol. 69, No. 1 & 2. August.

KMU = Kultur macht Unterschiede*

Von *Gustav Siebenmann*

A. Zunächst zur Kulturdebatte

Seit einigen Jahren ist das Wort Kultur wieder häufig in aller Munde, meistens mit diffuser, erweiterter Bedeutung. Es tritt in den unterschiedlichsten Zusammenhängen auf, die von Wohn- und Stadtkultur über politische Kultur, Esskultur und Massenkultur bis zur Medien- und Fernsehkultur reichen. Auch von Unternehmungskultur ist die Rede, aber auch von alternativen Kulturzentren und von Popkultur. Der Begriff Kultur scheint sich neuerdings in alle möglichen ideologisierten Weltanschauungsbeteuerungen aufzulösen, die keiner einleuchtenden Systematik mehr entsprechen. Es widerfährt ihm heute eine nie dagewesene semantische Ausuferung. Kultur ist zu einem gefälligen oder missfälligen Gebrauchswort, zu einer Worthülse der Alltagssprache geworden. Sein geschichtlicher Kern als ein von der gebildeten Führungsschicht jeweils festgelegter geistiger Wertebegriff ist im Zuge des Abbaus sozialer Hierarchien weitgehend zersetzt worden. Aber auch wissenschaftssystematische Gründe haben zum Bedeutungswandel beigetragen. Grundsätzlich sind wir als einzelne Sprachteilnehmer gegenüber solchen Ausuferungen von Begriffsfeldern machtlos. Aber wir müssen sie auch nicht einfach hinnehmen, denn bekanntermassen sind sie oft nur vorübergehende Modeerscheinungen. Klarstellungen sind in jedem Fall hilfreich.

Die traditionellen Gegenüberstellungen wie *Kultur versus Natur* oder *Kultur versus Barbarei* sind heute nicht mehr diskutabel. Aktuell bleibt weiterhin die ebenfalls alte Opposition *Kultur versus Zivilisation*. Es wird damit die Differenz zwischen einer geistigen Kultur und einer materiellen Kultur postuliert.

* Da bekanntlich auch das small business sehr häufig im Fremdland und durch fremde Unternehmer betrieben wird, stehen diese unausweichlich auch vor dem Problem des Umgangs mit Menschen einer anderen Kultur. Während meiner Tätigkeit als Leiter des Blocks Internationales Management im NDU alter Ordnung habe ich mit den Teilnehmern jeweils die Frage diskutiert, ob es nähere oder fremdere Kulturen gibt und wie die interkulturelle Distanz zu erfassen wäre. Die Ergebnisse habe ich in einem Text zusammengefasst, der hier erstmals erscheint. Das Thema sollte sich in dieser Festschrift für meinen Freund Hans Jobst Pleitner nicht allzu fremd ausnehmen.

Zur geistigen Kultur gehören die Religion, die Sprachen, die Künste, die Dichtung, die übrigen Geisteswissenschaften, aber auch die Sitten, Rituale und Feste sowie letztlich die kollektiven Wertvorstellungen bis hin zum Wahn. Zur materiellen Kultur gehören die Geräte, die Werkstoffe, die Behausung, die Bekleidung, die Nahrung, die Energiequellen. Seit der frühen Neuzeit sind die Instrumente und die Verfahren für die Naturbeherrschung und für die Energiegewinnung immer schneller vermehrt und verfeinert worden. Wie sehr einst die materielle Kultur, zumal im Europa der Aufklärung, als ein mit der geistigen Kultur gleichwertiges Gut der Menschheit gesehen wurde, das beweist uns eindrücklich die von D'Alembert und Diderot herausgegebene *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, die in 33 Bänden zwischen 1751 und 1772 erschienen ist.

Die Wertfrage wurde jedes Mal dann aktuell, wenn es um die Rangordnung der (geistigen) Kultur gegenüber der (materiellen) Zivilisation ging. Dabei war es durchaus möglich, dass ein Aufklärer wie der Philosoph Kant die Zivilisation höher wertete als die Kultur.

Im Laufe des 19. Jahrhunderts ist als Folge des unerhörten Fortschritts in den Naturwissenschaften eine neue Rivalität zwischen unterschiedlichen Verständnissen von Kultur entbrannt. Es geht dabei um das Zu- und Gegeneinander von *Geisteswissenschaften und Naturwissenschaften*. Lord Snow hat mit seinem Essay *Two cultures* eine langanhaltende Debatte eingeleitet (Snow, 1976). Die einen seien erklärend, die anderen beschreibend; die einen seien hermeneutisch, d.h. auf Auslegung ausgerichtet und auf Plausibilität bedacht, die anderen gingen experimentell vor und suchten mit Beweisen nach Eindeutigkeit; die einen suchten den Sinn und wollten verstehen, die anderen seien exakt und wollten erkennen. Jedenfalls sei die je gefundene "Wahrheit" anders geartet. Heute ist der heftige Streit der beiden Schwestern um den Vorrang im Sozialprestige und damit im Bildungswesen durch die in beiden Wissenschaften eingetretene Entwicklung einigermaßen obsolet geworden. Teilweise konvergieren die beiden Kulturen mit ihren Methoden. Aber eine Gegensätzlichkeit ist allemal in der sozialen Praxis wirksam geblieben.

Man kann diese Rivalität verkürzen auf die Formel *Kultur versus Technik*, insofern als letztere die operationalen Folgen der naturwissenschaftlichen, namentlich der physikalischen Erkenntnisse darstellt. Bei näherem Zusehen zeigt sich heute, dass die fortschreitende Technik nicht immer eine Gegenposition zu Kulturellem einnimmt, dass sie vielmehr dem kulturellen Sektor immer wieder neu zudient. Zumal die dritte industrielle Revolution – weniger in der atomaren als in der elektronischen Variante – hat seit dem Zweiten Weltkrieg die Rivalität zwischen Kultur und Technik in eine fruchtbare Symbiose übergeführt. Aus ihr ist eine Kommunikationsrevolution und damit eine unvorhergesehene In-

formationsgesellschaft hervorgegangen. In ihr nun hat sich die Auffassung von Kultur erheblich verändert, hat der Konflikt sich verlagert. Einerseits erweist sich heute die Kategorie Kultur durch ihre traditionsstiftende Funktion den ins mögliche Kollektivverderben voranstürmenden Technologien als überlegen, andererseits jedoch wird sie durch dieselbe Neuerungsstufe zu Tode medialisiert oder bis zum Funktionsverlust verändert. Die Schwierigkeiten, gegen die Kultur heute anzukämpfen hat, sind in der Tat gewisse Folgen einer durch die Technik ermöglichten Massenkommunikation: Kultur muss sich nun gegen eine drohende Vulgarisierung und Trivialisierung sämtlicher geistiger Güter zur Wehr setzen. Eine weiterhin mögliche, ja wahrscheinliche Folge ist der dadurch bewirkte allgemeine Verlust an Orientierung, aus dem die sogenannte Postmoderne eine ironisierende Tugend machen möchte (dazu Raulet/Le Rider, 1987). In diesem Orientierungsnotstand hilft allein das Erkennen qualitativer Unterschiede, und diese Fähigkeit kann allein eine adäquate Ausbildung vermitteln.

Wäre demnach *Kultur mit Bildung* gleichzusetzen und somit allein den Gebildeten vorbehalten? In Wirklichkeit liegt das neue Dilemma darin, dass wir zögern, angesichts einer beispiellosen Vulgarisation und entsprechender Vermassung des Kulturkonsums noch von Kultur im herkömmlichen Sinn zu sprechen. Denn Kultur, namentlich im Teilbereich Kunst, sieht sich durch diesen quantitativen Sprung als solche qualitativ bedroht. Wenn wir nun Kultur nach wie vor verstehen wollen als das Resultat einer breiten Bildung, das heisst als Amalgam von Wissen, Phantasie, Empfindsamkeit und erfahrener, kritischem Verstand, so handelt es sich um die Persönlichkeitskultur. Auf dementsprechend kultivierte Individuen, die spezifische qualitative Ansprüche vertreten, kann eine Gesellschaft nicht verzichten. Auch moderne kulturelle Gebilde, um als solche auf mittlere Dauer Bestand zu haben, können nicht ohne eine Besonderheit qualitativer Art zustandekommen und müssen sich einem kritischen Widerstand stellen. Kultur, auch und gerade in der heute dank den Medien so breiten Empfängerschaft, ist deshalb darauf angewiesen, dass jemand einen Geschmackskanon definiert, ihn hochhält oder gar durchsetzt. Dazu braucht es – man sollte es ohne Berührungsängste sagen dürfen – nach wie vor eine Elite, und das sind Menschen mit kritischem Verstand. Mittelstraß formuliert eine seiner Thesen wie folgt: „Bildung kann die Orientierungsschwäche technischer Kulturen überwinden“ (Mittelstraß, 1988). Deshalb gilt heute wieder vermehrt, dass die Geisteswissenschaften als ein gewichtiger Teilsektor von Kultur anerkannt sind, zumal seit sie sich nach dem Zusammenschluss mit den Sozialwissenschaften heute als *Kulturwissenschaften* verstehen. Doch auch so müssen sie sich zunehmend reaktiv verhalten gegenüber den weitgehend unkontrolliert wuchernden Naturwissenschaften (dazu Sitter-Liver, 1993). Immerhin kann man beobachten, dass gerade in den modernen Industriegesellschaften dem kulturellen Sektor insgesamt eine öffentliche Bedeutung zuerkannt wird. Dass es sich dabei nicht nur um ein Lippenbekenntnis der Verantwortlichen handelt,

kann man heute im politischen und wirtschaftlichen Alltag und in der Medienwelt deutlich wahrnehmen.

Indes, trotz den bisherigen Klarstellungen zum Verständnis von Kultur sind wir noch immer nicht in der Lage, das Problem des *Kulturvergleichs* anzugehen. Wenn wir Kultur, wie soeben, als Kultiviertheit vieler Einzelner, als deren elitäre Bindung an eine klassische Persönlichkeitsbildung und damit an den Kanon der Oberschicht einer nationalen Bevölkerung verstehen, so erweist sich der Begriff als zu eng und vor allem als untauglich für die Fragen des Kulturaustausches und des Kulturvergleichs. Ein an die Persönlichkeit gebundener Kulturbegriff ist zudem weitgehend auf entwickelte Gesellschaften bezogen und somit für eine kulturübergreifende Blickweise, wie sie etwa die Ethnologie erfordert, nicht zu gebrauchen. Es zeigt sich, dass die alte und neue Opposition Kultur *versus* Unbildung nur auf Individuen, allenfalls noch auf eine Oberschicht der Gesellschaft bezogen bleibt. Dass Persönlichkeitsbildung stets auf den Einzelnen bezogen ist, klingt wie eine Tautologie, hat aber seine Richtigkeit. Dabei gilt die Einschränkung, dass selbst wenn der gebildete Einzelne als Exponent eines elitären Konsenses Achtung genießt, dies wenig besagt über den kulturellen Zustand des Kollektivs, der Gesellschaft, zu der er gehört. Übrigens haben schon die französischen Aufklärer und mit ihnen Herder unterschieden zwischen der subjektiven und der objektiven Kultur. Sie meinten mit subjektiv ein kultiviertes Individuum und mit objektiv die Kultur eines Kollektivs.

Deshalb müssen wir, zumal in einer Zeit täglicher Kontakte mit fremden Kulturen, unterscheiden zwischen dem Verständnis von Kultur als der Summe und den Produkten gebildeter Individuen einerseits, und einer anderen, der kollektiven Dimension von Kultur. Dazu haben sich zuerst die Verhaltensforscher und die Anthropologen geäußert (z.B. König/Schmalfluss, 1972). Um den Begriff *Kultur* weiter zu fassen, haben sie ihn als *Verhaltensmuster* definiert. Kultur entspräche in diesem Sinn gewissermassen einer Folie oder einem Raster, die das Verhalten eines Kollektivs steuern. Man mag einwenden, dass so das Kulturelle zu einseitig an den Menschen als Sozialwesen, auf seine gesellschaftliche Aktions- und Reaktionsweise reduziert wird und dass der Grad an Differenziertheit kultureller Gebilde, wie er grossen Kulturen eignet, ausser Betracht fiele. Dennoch ist die Kulturanthropologie mit Erfolg von diesem Ansatz ausgegangen. In der Tat ist Kultur heute (und war es eigentlich schon seit Jacob Burckhardt) auch ein anthropologischer Begriff. Dabei fällt zunächst auf, dass wir diesen anderen Kulturbegriff nicht mehr mit einem *versus*, also mit einer Opposition fassen können, denn Kultur ist in diesem Verständnis ein umfassender Überbau. Die Kulturanthropologie forscht nach den Faktoren, die das Menschsein konstituieren. In diesem Sinne ist Kultur zu verstehen als Verhaltensmuster eines Kollektivs, als Steuerungsmechanismus für das Agieren und

Reagieren, als Movens für gruppenspezifische Verhaltensmuster, eben als Raster oder Grundfolie, durch deren Austausch die Sicht auf die gesellschaftliche Wirklichkeit – und damit auf die Wirklichkeit schlechthin – sich schlagartig verändern kann. Auf einen ganz einfachen Nenner hat Julius Posener den Begriff gebracht: "Kultur ist das, was man wiedererkennen kann". Dieser sehr weit gefasste Begriff von Kultur kennt als sein Gegenteil nicht etwa die Unkultur, sondern allenfalls das Eremitendasein, das Solitärwesen ausserhalb jeder Gesellschaft. Ebenso wenig ist die Massenkultur ein Gegensatz, denn sie wird zusammen mit der Bildungskultur vom Oberbegriff gleichermassen erfasst. Unbestritten ist jedenfalls die Wirksamkeit jenes Phänomens, das wir nun im anthropologischen Sinn als Kultur bezeichnen. Auch wenn sie als eine Art von *black box* zu verstehen ist, kann von ihr bekanntlich eine ungeahnte, ja unkontrollierbare Wirkung ausgehen. Die fundamentalistischen Kulturrevolutionen in den islamischen Ländern oder in China sind dafür vielsagende Beispiele.

Für unsere Fragestellung, wie es mit der Differenz zwischen den Kulturen bestellt sei, ist die Wiederentdeckung von Kultur als kollektiver Matrix schlicht eine Voraussetzung. Nicht nur scheint sich als Folge der dritten industriellen Revolution abzuzeichnen, dass die frühere Scheidung in die "zwei Kulturen" obsolet geworden ist, dass ferner der Pakt zwischen Kunst und Technik zu einer neuen, einer symbiotischen Situation geführt hat. Vielmehr wird Kultur heute in einer kreativen Gesellschaft zunehmend wieder als eine Gesamtheit erkannt, mit offenen, nicht hierarchisierten Strukturen. Die erwähnten „zwei Kulturen“ von Snow sehen sich heute aufgehoben in dem, was Jürgen Mittelstraß die „kulturelle Form“ einer Gesellschaft nennt (Mittelstraß, 1992, S. 309 ff.). Daher mein Vorschlag zu einer *Definition von Kultur eines Kollektivs*: Kultur ist ein Netz von erworbenen Traditionen, Einstellungen und Vorstellungen, das auf das Empfinden, auf die Wahrnehmung, auf das Denken und Urteilen jedes in Gesellschaft lebenden Menschen einwirkt und dessen Handeln bestimmt. Kultur in diesem übergreifenden Verständnis ist demnach nicht allein das Produkt von Menschen, sie steuert vielmehr ihrerseits das Individuum und hat ihre eigene Gesetzmässigkeit. Zu einem solchen Kulturverständnis haben in letzter Zeit einige Kulturwissenschaftler die Vorarbeit geleistet, darunter F. Boas, C. Kluckhohn und M. Mead.

B. Das Eigene und das Fremde

Dass Kulturen in diesem weiten, anthropologischen Sinn völkerspezifisch, das heisst regional unterschiedlich sind, versteht sich von selbst. Die Differenz, und damit die Mobilität zwischen sich fremden Kulturen jedoch – sei es, dass der Betrachter reist, sei es dass Kulturelles medial die Grenzen überschreitet – hat, sagen wir seit den grossen Reisenden wie Cook und Murnau, so sehr zuge-

nommen, dass die Kontakte zwischen den Kulturen inzwischen jedes Selbstverständnis beeinflussen. Welcher Art auch die Begegnung zwischen fremden Kulturen sein mag, sie hat in jedem Fall Folgen. Dass diese übrigens beide Parteien, das Eigene wie das Fremde betreffen, das erkennen wir z.B. im Zusammenhang mit 1492, mit der Fahrt des Kolumbus in die Neue Welt, besonders deutlich. Seit jener Begegnung mit einer radikalen Andersheit hat die Alte Welt begonnen, auch sich selber anders zu sehen. Die alte Sehnsucht nach der Fremde war übrigens unbewusst immer auch gleich eine Reise zu sich selber, oftmals sogar in vermehrter Masse als eine Reise zu den anderen.

Der sogenannte Kulturaustausch, der notwendigerweise einer Begegnung zwischen Fremden folgte, war immer schon problematisch. Für Hegel hatten die Gestaltungen des objektiven Geistes, wir sagten es schon, eine Gültigkeit nur im Bereich eines bestimmten Volkes. Die objektive Kultur einer Region kann deshalb so geartet sein, auch das sah Hegel, dass sie für den Geist eines anderen Volkes verschlossen bleibt. So meinte er etwa, dass eine freiheitliche Verfassung für die Chinesen unverständlich bleiben müsse. Und wir Europäer stehen heute noch verständnislos vor der Tatsache, dass Inder hungern inmitten von heiligen Kühen. Die Kulturphilosophie leugnet denn auch nicht, dass viele Kulturgüter der Fremde dem Fremden unverständlich bleiben, sie fügt allerdings hinzu, dass dies nur deshalb der Fall ist, weil man zu wenig darüber wisse. Schon Hegel glaubte, im Grunde genommen seien alle Kulturdifferenzen verständlich, wenn man nur über zureichende Elemente für ihre Interpretation verfüge. Und solche Elemente konnte und kann man durch Reisen in fremde Länder entdecken, auch durch geeignete Lektüre oder Unterweisung.

Erst nach der Renaissance, nach den wenigen mittelalterlichen Fernreisen, begann die wissenschaftliche Erkundung der Erde und der stimulierende Einfluss grosser Reiseberichte, von Montaigne über Casanova bis zu Goethe: Sie brachten dem einheimischen Leser die Faszination einer Andersheit, die langfristig auf das Gesamte einer Landeskultur einen kaum zu überschätzenden Einfluss ausübte. Der zunächst gemachte, dann immer drängendere Trieb nach interkultureller Grenzüberschreitung und der Wunsch, wenigstens einer, wenn möglich mehreren fremden Kulturen zu begegnen, wurde – zunächst für die Gebildeten und die Reichen, später für die breite Masse – so etwas wie ein kategorischer Imperativ. Dabei ist zu erkennen, dass zwischen Fremderkenntnis und Selbsterkenntnis ein dialektisches Spiel vor sich geht. Bei näherem Zusehen zeigt sich, dass diese Erkenntnisvorgänge beiderseits von der jeweiligen kulturellen Identität ausgehen. In unserem Zusammenhang ist dies ein Schlüsselbegriff (dazu Fisher, 1988).

C. Was heisst kulturelle Identität?

Dieser heute modisch gewordene Terminus hat sich nach und nach eingebürgert, namentlich dank den Schriften von George Herbert Mead (Mead, 1934). Um diesen leider zerredeten Begriff besser zu verstehen, drängt sich ein Exkurs auf. Es muss zunächst geklärt werden, wie kulturelle Eigenheit oder Identität überhaupt zustande kommt. Aufgrund von Überlegungen zu den Faktoren, mittels derer sich Identität konstituiert, drängt sich mir eine zweifache bzw. dreifache Unterscheidung auf: a) die persönliche Identität des Individuums; b) die kulturelle Identität eines kleinen Kollektivs (Nachbarschaft, Dorf, Kleinstadt, Region, Heimat) und c) die kulturelle Identität einer Grossgruppe (Grossstadt, mehrere Regionen umfassend, Nation, Kontinent, Rasse). Diese Unterscheidungen nehmen Rücksicht auf die beschriebene Doppelsemantik des Begriffs Kultur, je nach seinem Bezug auf das Individuum bzw. auf das Kollektiv. Zudem wird unterschieden zwischen Klein- und Grossräumen, in denen letzteres angesiedelt ist. Die Differenzierungen lassen sich erklären anhand des Schemas, das (aus typographischen Gründen) im Anhang steht. Damit die Kontrastierung deutlich werde, fasse ich hier die Unterschiede zwischen den drei Ebenen zusammen: Auf der Ebene der Person ist die Identität implizit, privat, empfunden, erfüllt, empirisch. Sie kann in gewissen Fällen, die wir dann als psychopathologisch werten, auch imaginär oder illusorisch sein, wie z.B. bei Don Quijote. Erst auf den Ebenen des Kollektivs halte ich den Begriff der *kulturellen* Identität für angebracht. Im Falle der Kleingruppe ist diese ebenfalls implizit, aber pragmatisch erlebt, wenn auch meistens nicht verbalisiert: das Wir-Gefühl ist schwer zu definieren. Immerhin kommt es vor, dass es sich in der sogenannten Regional- oder Heimatliteratur artikuliert. Im Falle der Grossgruppe hingegen ist die kulturelle Identität immer explizit, gewissermassen patriotisch, rhetorisch. Sie ist ein Sekundärphänomen, das nicht spontan entsteht, das vielmehr das Ergebnis darstellt einer kontrastiven Selbstreflexivität, auch eines Erziehungs- und Bewusstmachungsprozesses, den offizielle Instanzen durchführen: die Lehrer, die Pfarrer, die Politiker, die Regierenden.

D. Gibt es nähere und fremdere Kulturen?

Nach den vorangegangenen Klarstellungen können wir der hier gestellten Frage besser nähertreten. Die Sozialwissenschaften, namentlich die Sozialpsychologie haben inzwischen auf den verschiedensten Wegen versucht, die kulturelle Distanz zwischen fremden Grossgruppen möglichst exakt zu erfassen. In einer Welt von immer grösserer Mobilität, mit zunehmenden Migrationen ist die Verträglichkeit zwischen verschiedenen Kulturen ein erstrebenswertes, ein notwendiges Ziel geworden (Hall/Reed, 1989). Daher drängt sich die Frage auf, ob kulturelle Differenz erfassbar oder gar messbar sei. Die bisherigen Versuche

waren zunächst dilettantisch. So wurde etwa, meistens anhand gezielter, sogenannter repräsentativer Umfragen, untersucht, ob die rassische Bevorzugung eine Rangordnung der Beliebtheit gewisser Kulturen erkennen lässt; oder auch statistisch, ob vielleicht die schlichte Zuweisung von Sympathie und Antipathie etwas aussagt; oder ob vielleicht das Erkennen bestimmter Gemeinsamkeiten zwischen dem „typisch“ Eigenen und dem „typisch“ Anderen ein Kriterium sein könnte; oder ob sich eventuell anhand der bekannten Maslow'schen Bedürfnis-Pyramide eine völkerspezifische Aufgliederung ergibt. Die Ergebnisse sind eher enttäuschend (dazu Karsten, 1978). Als überraschend exakt, doch schwerer zu beobachten, ist eine Untersuchung des unterschiedlichen kommunikativen Verhaltens, aus der sich eine Unterscheidung zwischen sogenannten *low-context*- und *high-context*-Kulturen ableiten lässt. Sie scheint signifikant zu sein, ist aber nur in langwierigem Verfahren zu erfassen (Hall, 1977). Insgesamt sind jedoch die Ergebnisse, wie gesagt, prekär, die Schlüsse gewagt, die Aussagen partiell.

Dies sollte uns nicht überraschen. Denn in der Tat wäre es absurd, in einem so komplexen Bereich wie der kulturellen Identität exakte Ergebnisse einer Differenz-Messung zu erwarten. Jede nationale oder sprachregionale Kultur ist bekanntlich schon in sich selber veränderbar, im Lauf der Zeit erst recht. Das kulturelle Leben eines jeden Landes – es wurde schon angedeutet – schlägt sich in einem spezifischen *Kanon* nieder, in einer Ansammlung von Meinungen, ästhetischen Bevorzugungen, existentiellen Optionen, wobei das Gesamte weder homogen, noch widerspruchsfrei, noch dauerhaft ist. Diesen Kanon können wir gut und empirisch beobachten an der kulturellen Identität eines kleineren Kollektivs, wie sie oben unter b) beschrieben wurde. Und auch die kulturelle Identität einer Grossgruppe, die bekanntlich explizit ist, lässt sich z.B. am Bildungswesen und mannigfach im öffentlichen Sektor ablesen. Die Wirkungs-dauer eines solchen Kanons kann sehr verschieden sein. Einerseits kann ein kultureller Kanon – z. B. der abendländische Humanismus mit seinem Kult der Antike – über Jahrhunderte Bestand haben; andererseits kann sich eine kollektive Befindlichkeit, wie etwa die *Décadence*- und die *Fin-de-Siècle*-Phänomene um 1900 zeigen, nur für die Dauer von vielleicht einer oder zwei Generationen halten. Ein kultureller Kanon kann zäh andauern, kann sozial sinken, bleibt ständig den Neuerungen der heranwachsenden Jahrgänge ausgesetzt und wird durch neue Fremdeinflüsse verändert, vielleicht beschädigt, vielleicht bereichert. Ein kultureller Kanon ist zwar höchst wirksam und ist doch keine feste Grösse; er ist, ähnlich wie etwa der sogenannte Zeitgeist, ein soziales Phänomen. Die von ihm gesteuerten Neigungen und Abneigungen sind im Nachhinein möglicherweise erklärbar, vorauszusehen waren und sind sie nicht. Die Wucht der Veränderungskraft eines neuen Kanons – denken wir an die 68er Bewegung -, desgleichen das ihm unter Umständen eigene Beharrungsvermögen sowie auch die Richtung seiner Wandlungen sind unvorhersehbar. So ist es

auch keiner Autorität auf Dauer vergönnt, einen kulturellen Kanon zu verordnen oder ihn in wünschbare Bahnen zu lenken. Ein Kanon leitet seine Autorität von seiner schieren Existenz her, und diese ist abhängig von der schwellenden oder schwindenden Zustimmung im Kollektiv. Fassbar wird ein kultureller Kanon allerdings anhand gewisser Symptome, in denen sich die mehrheitliche Einstellung einer Gesellschaft öffentlich und institutionell niederschlägt.

In unserem Zusammenhang der Nähe oder Ferne von Kulturen zu- oder voneinander gilt deshalb, dass man weniger an einem Kanon insgesamt, vielmehr an einzelnen identitätsstiftenden Faktoren des (heimatlichen oder nationalen) Kollektivs ablesen kann, in welchem Verhältnis zwei einander fremde Kulturen zueinander stehen. So führen am ehesten jene Untersuchungen zum Ziel, die anhand bestimmter gemeinsamer Faktoren oder Werthaltungen eine Nähe bzw. eine Distanz zwischen verschiedenen Kulturen feststellen (Kluckhohn/Strodbeck, 1961). In diesem Fall steckt im Detail nicht der Teufel, sondern im Gegenteil der einzig mögliche Erkenntnisgewinn. Denn, nur falls eine Anzahl von identitätsstiftenden Faktoren vor allem des Klein-, aber auch des Grosskollektivs übereinstimmen, kann von einer Nähe, von einer Verträglichkeit ausgegangen werden. Und umgekehrt: Kulturellen Identitäten *en bloc* gegenseitige Nähe oder Ferne zu attestieren, scheint aufgrund der bisherigen Forschungen ein unmögliches Unterfangen. Nähe oder Fremdheit zwischen zwei Kulturen kann wohl empfunden, beobachtet und beschrieben werden, jedoch nur anhand von Übereinstimmungen oder Unverträglichkeiten einzelner oder mehrerer der identitätsbildenden Faktoren. Auf deren Kompatibilität kommt es allein an, z. B. auf den Faktor Religion. Goethe wusste dies sehr wohl, als er Gretchen die berühmte Frage an Faust stellen liess.

Die Rede vom *global village* ist insofern irreführend, als just auf der Ebene des Dorfes, der Kleingruppe also, von Globalisierung keine Rede sein kann, wenn man von Davos in der Januarwoche absieht. Ein Kosmopolitismus stellt sich nur auf der Ebene der grossen Kollektive ein, und zwar allmählich. Er ist ein ganz und gar urbanes Phänomen, kein „dörfliches“. In der Welt der Manager und der Staatsmänner erfolgt die Angleichung der verschiedenen kulturellen Identitäten (bzw. deren progressiver Verlust) so weitgehend, dass man wohl ihre Auflösung in einem undifferenzierten Kosmopolitismus vorhersagen kann. KMU könnte in diesem Zusammenhang auch heissen: Kaum Mehr Unterschiede.

Literatur

- Fisher, G. (1988): *Mindsets: The Role of Culture and Perception in International Relations*, Yarmouth (Maine).
- Hall, E. T. (1977): *Beyond Culture*. Garden City (NY).

- Hall, E./Reed, M.* (1989): *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth (Maine).
- Karsten, A.* (Hrsg.) (1978): *Vorurteil*. Darmstadt.
- Kluckhohn, C./Strodbeck, M.* (1961): *Variations in Value Orientations*. Evanston (Ill.)
- König, R.H./Schmalfuss, A.* (1972): *Kulturanthropologie*. Düsseldorf.
- Mead, G. H.* (1934 et passim): *Mind, Self and Society*. Chicago.
- Mittelstraß, J.* (1988): „Der Flug der Eule“. 13 Thesen über Bildung, Wissenschaft und Universität, in: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 247, vom 22./23. Oktober.
- (1992): *Leonardo-Welt. Über Wissenschaft, Forschung und Verantwortung*. Frankfurt/M.
- Raulet, G./Le Rider, J.* (Hrsg.) (1987): *Verabschiedung der (Post-)Moderne?* Tübingen.
- Sitter-Liver, B.* (1993): *Kulturwissenschaften für unsere Zukunft*. Zofingen.
- Snow, Sir Ch. P.* (1967): *The Two Cultures and A Second Look*. Cambridge: Univ. Press, 21964. Dt. *Die zwei Kulturen. Literarische und naturwissenschaftliche Intelligenz*. Stuttgart.

Anhang

Über persönliche und kulturelle Identität

Es gilt zu unterscheiden zwischen drei Ebenen

- a) Persönliche Identität ⇒ Wer bin ich?
- b) Kulturelle Identität einer Kleingruppe (Dorf, Kleinstadt Region, Heimat) ⇒ Wie sind wir?
- c) Kulturelle Identität einer Grossgruppe (Grossstadt, Nation, Kontinent, Rasse) ⇒ Wie wollen/sollen wir sein?

NB: **Kulturelle Identität** wird nur überindividuell manifest [Ebenen b) u. c)]

Identitätsstiftende Faktoren

- Für a) b) c) gemeinsam:**
- die Autoimagotype (Selbsteinschätzung)
 - die Heteroimagotype (Fremdeinschätzung)
 - die Enkultrierung (Prozess der Assimilation von kulturellen Werten, Mentalitäten, Werthaltungen)

Spezifisch für a): Persönlichkeit (Körpergestalt, Charakter, Temperament, Erziehung, Idiolekt)

⇒ die Identität ist hier **implizit**, privat, gefühlsmässig; z.T. auch imaginär oder Einbildung

Familie
Beruf
Sozialer Umgang
die eigene Geschichte
der persönliche Entwurf (Ziele, Ideale, ideologische Einstellungen)

} = das soziale Umfeld
⇒ Sozialisierung

Die Faktoren nach a) erzeugen den Respons des sozialen Umfelds (= *social control*)

Spezifisch für b):

⇒ die Identität ist auch hier **implizit**, erlebt, unausgesprochen; sie wird spürbar in der Regionalliteratur; sie wird virulent im Falle einer unterdrückten Ethnie

- Nachbarschaft in der „in-group“
- kollektive Seinsweise
- soziale Wertschätzung (*social esteem*)
- die einer Volks(klein)gruppe eigenen Traditionen (Brauchtum, Feste, etc.)
- das übliche Sozialverhalten (kommunikative Konventionen)
- familiäre bzw. lokale Redeweise, Dialekt
- der Zusammenhalt im Quartier, im Pfarrsprengel, in der Sekte
- Kommunikation von hoher Kontextualität (= hoher Grad von Implizität)

Träger: das „Volk“

Spezifisch für c):

⇒ die Identität ist **explizit** „vaterländisch“, rhetorisch, virulent im Fall von Grenzkonflikten und internationalen Spannungen

- Andersheit, d.h. Fremdheitsempfindung gegenüber „out-groups“
- Landeskultur, Bildungskanon
- Religion und Konfession
- Geschichtsbewusstsein
- Hochsprache
- Kommunikation von geringer Kontextualität (= hoher Grad an Explizität)

} alles schulisch vermittelt

Teil II

Entrepreneurship

Entrepreneurship: A Discipline with Problems of Definition and Measurement

By *Philip A. Neck*

A. Introduction

The twentieth century bore witness to the introduction and growth of serious research and writings about the practices of management and managers. In no real order of progression, the following topics were at some stage in the forefront of popular and academic interest: Scientific Management (Taylor); Principles of Management (Henri Fayol); Work Groups (Elton Mayo); Bureaucracy Theory (Max Weber); Social Systems (Chester Barnard); Motivation (Abraham Maslow); Productivity (Rensis Likert); Management Practice (Peter Drucker); Learning Organisations (Peter Senge) and similar. As transition to the new Millennium moved into top gear, writers like Stearns and Hill, (1996, p. 1-4) asserted that „entrepreneurship“ could well be legitimatised as a discipline to become a focal point to receive attention from management scientists and might even rise to ascendancy in the halls of scholarship.

In a private conversation with David McClelland in 1968, the writer was informed that to learn a subject, one should attempt to teach it. To be able to teach a subject, one should first define it, so that measurement of results might be made possible. McClelland explained that if one could learn, „*how entrepreneurs think, which influences how they act, it should be possible to teach non-entrepreneurs how to think like entrepreneurs so that, over time, they too might act like entrepreneurs*“. He then set about explaining how he measured the „thinking“ of entrepreneurs using psychological instruments such as the Thematic Apperception Test and then developed an instruction program to develop „achievement motivation“ amongst wannabe entrepreneurs

Unfortunately for McClelland, others such as Kilby (1977) called into question the methodology used to select and define entrepreneurs. Nevertheless, many people have been impressed by the possibility of measuring and training potential entrepreneurs. As time moved on, it became evident that there was no single or uni-factorial element such as achievement motivation to explain the practice and success of entrepreneurship but, if anything might explain it, it was

likely to be multifactorial in content (Meredith et al., 1982, p. 3). This issue about what constitutes an entrepreneur has continued to haunt researchers ever since!

Moreover, the situation muddied further when writers like Schumpeter (1972); Casson (1982) and Stevenson et al., (1988, p. 3-26) considered that being an entrepreneur was not necessarily an occupation, but rather one of many „roles“ that people could play.

Thus, entrepreneurship could be seen as a function of management mixed up with other activities. The following quotes state the positions of these writers:

Schumpeter: (Entrepreneurship) „can no more be a vocation than the making and execution of strategic decisions“; and „is not a profession and as a rule not a lasting condition“ (1972, p. 77).

Stevenson et al: (Entrepreneurship) „it is a situational phenomenon“ (1985, p. 2).

Casson: (The entrepreneur) „someone who specialises in taking judgemental decisions in the co-ordination of scarce resources“ (1982, p. 23).

B. Ongoing problems

For some forty years the academic study of entrepreneurship has been plagued by this acute identity problem, since no one definitive, acceptable authority seems to be able to tell what it is, or ought to be! As mentioned earlier, McClelland (1968) provided what seemed to offer a fruitful compass bearing, but fell short of acceptance by critics who kept seeking a scientific definition of an entrepreneur, an exercise which Kilby (1977) described as „hunting the hefalump“ – or seeking a unique, mythical creature which many claim to have seen, but no-one has actually captured.

Problems of definition in the field of human endeavour are a constant hazard. In the 1950's the term „public corporation“ suffered such a fate when Kewley (in Spann, 1959, p. 124) suggested that it would be easier to describe one than to define the term. In the year 2000, we see other terms facing this problem of definition such as the term „professional“ which, in some instances, is seen as someone being „responsible“ for their actions such as lawyers or medical doctors providing advice where, if they are wrong, can be sued for negligence. On the other hand, the word is also used to describe people who simply „make

money“ out of their efforts such as „professional“ tennis players who appear to be entertainers rather than those „responsible“ for their actions.

In spite of attempts by Long (1983, p. 47-56) to suggest that entrepreneurship got under way in the twelfth century, the study of entrepreneurship seems to commence in the early 18th century when Cantillon (Binks/Vale, 1990; Jennings, 1994; Dollinger, 1995) introduced the French term, „entreprendre“, which eventually led to the notion that it might have to do with „undertaking“ a venture of sorts – such as Captain Cook setting off to discover Australia, or worse!

This introduced the word „entrepreneur“ into the English language which, like „hors d’oeuvres“, no-one has satisfactorily managed to put in its proper place or to find an equivalent English word substitute.

In modern times, the ABI/Inform Journal Database (1999) contains no less than 1548 references to the term entrepreneurship while Nodoushani/Nodoushani (1999, p. 45-49) advise that *„despite the popular frenzy over the entrepreneurial explosion of the 1980’s, there is still a struggle over the proper definition of entrepreneurship“*.

To add to this terminology confusion, a full family group of entrepreneurs has emerged dealing independently with a sub-set of species such as: (a) individual entrepreneurs; (b) intrapreneurs; (c) corporate entrepreneurs; (d) entrepreneurial corporations and (d) public sector entrepreneurs. Unfortunately, the available definitions are open to conjecture where they have been classified as normative, that is *„describing either the authors’ personal impression or conclusions drawn from reading“* (Carland et al, 1984 (1), p. 33-39).

This lack of quantification means that writers being can, relatively easily, attack others having different or opposing views. Moreover, extrapolating personal or specific experiences to a broad population of entrepreneurs becomes quite problematical. For instance, Baudeau’s study of a sample of agrarian entrepreneurs in the 18th century (Hebert/Link, 1988) should not be expanded to used as a general definition today and, similarly, it is not reasonable to interchange a notion of entrepreneurship with the scientific findings of small shopkeepers.

There have, of course, been attempts to create a nomenclature for the different types of entrepreneurs, but this has not been widely adopted. The term can be found used as a general term, but paradoxically, is also used in specific and narrow contexts. The term has been used to include those involved in venture capital exercises as well as those who consider themselves self-employed.

Gartner (1988) limits his own definition solely to the creation of new organisations.

Despite efforts by people such as McClelland (1976) to introduce an analytical measure into entrepreneurship, Cunnington and Lischeron (1991, p. 45-61) claim that there are as many models about entrepreneurship as there are authors who write about them. The literature suggest that two areas of contention exist among researchers:

- First, disagreement regarding the ownership of capital, that is should the entrepreneur also be an investor and
- Second, the debate about risk and uncertainty which relates to the question as to whether the entrepreneur's income is a wage, an interest payment or return on risk.

One area of agreement among researchers is that there is no consensus (Binks/Vale, 1990; Jennings, 1984; Hebert/Link, 1988; MacMillan/Katz, 1992). The blame for this absence of agreement can be found in five areas (Dery/Toulouse, 1996):

- the variety of definitions
- the multiplicity of research instruments
- the profusion of concepts and variables
- the lack of links between research studies and
- the failure to share collected data

C. Emergent generalised themes

The literature identifies several general themes relating to entrepreneurship. Researchers have attempted to consolidate these various themes into a manageable number of areas:

- Long (1983, p. 47-56) suggests three recurring themes: uncertainty and risk, managerial competence and creative opportunism.
- Lau/Chan (1994, p. 48-61) identified fifteen attributes of entrepreneurship.
- Hebert/Link (1988, p. 152) found twelve distinct themes in the literature ranging from risk and uncertainty to resource allocation. However, several themes relate to a single area such as the ownership of capital, or areas related to capital.

For the purpose of this review, five broad categories are now proposed. The category of arbitrage is omitted, in spite of Kirzner's (1984) comment that (The) „entrepreneur perceives the opportunity to buy at a low price and sell at a higher price and the difference is pure profit“, since this is largely a mercantile function and is, in fact, only one of many ways to gain a profit.

- Given this narrow meaning and that it is only one of several types of profit (Schumpeter, 1968), arbitrage is not included in this selected list of themes, drawn from the literature, which are considered to embody entrepreneurship
- being innovative (Schumpeter, 1972)
- assuming risks under conditions of uncertainty (Cantillon, Knight, 1939)
- acting as a co-ordinator (Casson, 1982 and Schumpeter, 1972)
- making decisions (Casson, 1982, Cantillon and Mises) and
- supplying capital (Jennings, 1994)

Neary (1999, p. 33) reports that a meta-analysis of the ABI Inform Data Base (1997) revealed 11,850 articles mentioning the terms entrepreneur(ship) in which the following terms appeared:- capital (14 %); innovation (10 %); risk (9 %) and co-ordination (< 1 %).

D. Being innovative

Innovation is frequently and clearly identified as a key characteristic of entrepreneurship. Hebert/Link (1988) claim that it was included as an attribute by theorists in the mid eighteenth century, while a modern day proponent is Schumpeter (1972). Innovation is not inventiveness because an entrepreneur need not be an inventor, but someone who plays a role in commercialising the economic potential of an invention (Birch, 1986, p. 26). The creative process (Bird, 1989, p. 37-39) is composed of three parts:

- discovery – finding something that exists, but is not yet perceived
- inventions – creating something which has no record of prior existence and
- innovation – commercialising an idea

Marshall (1961, p. 597) states that the entrepreneur directs rather than follows economic circumstances, while Mises pronounces the role of the entrepreneur to be „unceasing innovation and improvement“ (Mises, 1949, p. 255, in: Hebert/Link, 1988, p. 129).

Kirzner (1984 p. 3-4) describes entrepreneurship as being alert to available, but unnoticed opportunities, so that the entrepreneur does not create but discovers totally new opportunities. Drucker (1985, p. 20) comments that innovation is the specific tool of entrepreneurs rather than opportunity.

Dollinger (1995) claims that Schumpeter (1950, p. 83) instituted a theme of „creative destruction“ to highlight the performance of entrepreneurs as an essential component of capitalism which is „incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one“. Later on Schumpeter (1972, p. 66) refined this comment to define innovation as carrying out new combinations in five areas of manufacturing :

1. New goods
2. New methods of production
3. Opening new markets
4. Finding new source of supply
5. New organisation of a monopoly

Bird (1980) adds to this list by proposing a sixth item

6. Introducing new services

To date, this identification of innovation as a key core component of entrepreneurship remains the litmus test as a means of identification and measurement. There are no notable writers who deny the importance of innovation as a component of entrepreneurship

E. Taking risks under conditions of uncertainty

Many researchers include risk-taking as a major contributing factor accounting for entrepreneurship. Cantillon (in: Jennings, 1994, p. 43) considered entrepreneurs to be economic agents engaged in market exchange at their own risk who, by absorbing uncertainty, were able to derive and income. Long (1983, p. 48) believes that risk has been traditionally viewed as arising from being self-employed. Hebert/Link (1988) note that Badeau in the mid-eighteenth century defined the entrepreneur to be a risk bearer, but his work was narrowly confined to agriculture. At approximately the same time, Jean-Baptiste Say is reported to have proposed that managing risk was one of three main functions entrepreneurs employed to be able to gain a premium as a form of income (Binks/Vale, 1990).

In the late nineteenth century Hawley, echoing Cantillon, equated entrepreneurship with risk taking claiming that the entrepreneur was the great dynamic force of a capitalist economy (in: Hebert/Link, 1988, p. 88). However, Clarke debated Hawley's proposal pointing out that the entrepreneur was not an uncertainty bearer, but performed the role of a merchant in simply buying and selling (in: Jennings, 1994, p. 57). Von Thünen (in: Hebert/Link, 1988) co-joined risk-bearing and innovation to be a component of entrepreneurship, although he also claimed that each element would earn a separate reward.

Knight (1939, p. 20) distinguished between risk and uncertainty by defining risk as a random event with a known distribution or measurable uncertainty. In contrast to this definition of risk, Knight proposed that uncertainty was a random measure with a distribution of unknown probabilities which were non-quantitative. In the case of risk, an entrepreneur could calculate the expected values and receive a fixed return, whereas, uncertainty relies on the entrepreneurs taking responsibility for decision making and assuming confidence in their judgements. Later, McClelland (1976, p. 207) would propose that risk-taking by entrepreneurs is a function of skill and not simply a matter of chance.

In a totally opposite vein, Schumpeter (1972, p. 137) states that the „*entrepreneur is never the risk bearer*“. However, on closer inspection, Schumpeter's comments are not really in such open conflict with the literature.

Schumpeter confines his comments to arguing that entrepreneurs do not necessarily contribute capital and thus pleads to exclude financial risk. However, financial risk is only one type of risk which faces the entrepreneur.

Bird (1989, p. 88), however, adds clarity to the debate by presenting risks in five separate categories and, furthermore, broadens the view of risk from the traditional financial orientation to become much more embracing. She goes on to add a final point that, additional to the five types of risk, there is an overriding environmental uncertainty to be faced, which is not dissimilar to Knight's (1939) uncertainty. Bird classifies risk as being:

- 1) Financial: The personal risk of savings or borrowings. Bird believes that many writers include this type of risk to be a core competency of entrepreneurs.
- 2) Social and Familial: These risks arise because time spent on entrepreneurial ventures detracts from the time available for traditional lifestyle activities.

- 3) Emotional and Well-being: Entrepreneurial ventures can erode emotional and social support due to time pressures, leaving the entrepreneur vulnerable to illness and accident.
- 4) Career: Risks arise from missed opportunities to be found in traditional work roles; additionally, entrepreneurial experience and capacity may not be valued within organisations.
- 5) Organisational: Decisions have to be made about staffing; protecting assets and remaining innovative.

The foregoing galaxy of risks include issues over and above financial risks, while all decisions involving risk must be taken under conditions of uncertainty. From these arguments, it must be considered that risk-taking under conditions of uncertainty are part and parcel of the make-up of an entrepreneur.

F. Acting as co-ordinator

While Baudeau considered the entrepreneur to be an organiser/co-ordinator, Say proposed that entrepreneurs were people able to „*co-ordinate and compile the factors of production*“ (in: Binks/Vale 1990, p. 11) and included co-ordination and supervision as one of three functions of an entrepreneur. Edgeworth (in: Hebert/ Link, 1988, p. 78) noted the entrepreneur could fulfill the function of a co-ordinator as well as acting as a middleman who never disappeared even in times of equilibrium.

He claims that the central figure in a productive system is the entrepreneur who buys factors of production and on-sells to other entrepreneurs or consumers at a price which recompenses his outgoings and remunerates his efforts. Clarke (in: Hebert/Link, 1988, p. 88) reported in the nineteenth century that the entrepreneur was the person who co-ordinates capital and labour without his own personal capacity furnishing either of them. Consequently, we see the emergence of the entrepreneur as a dynamic arbitrager in a dynamic economy. However, as opposed to Edgeworth, Clarke believes that in a static economy the entrepreneur will disappear (in: Jennings, 1994, p. 57). Casson (1982) was another who included the term co-ordination in defining entrepreneurs; while writers like McClelland (1976) and Pinchot (1985) also drew attention to the importance of the co-ordination aspects in entrepreneurship.

Co-ordination can be seen to be another key feature of any entrepreneur whose task is to marshall scarce resources to capitalise on perceived market opportunities.

G. Making decisions

Early writers considered decision-making as a key component in the make up of an entrepreneur. Jean-Baptiste Say was one such person, while Mises said that entrepreneurial activity was about making decisions „*It is the entrepreneur's decision that creates the profit or loss*“ (in: Hebert/Link 1988, p. 130). Casson (1982) went further to say that the entrepreneurs were individuals who were „*specialists*“ in making decisions on their own behalf as well as on behalf of others.

Hebert/Link (1988, p. 125) mention Schultz's observation that every entrepreneurial decision to allocate resources will entail risks, while Knight (1939) refers to the entrepreneur's ability to make judgements and decisions under conditions of uncertainty. It is this decision – making closely linked to risk and uncertainty which distinguishes the entrepreneur from the pedestrian manager.

H. Supplying capital

This is a contentious point in the literature. While Edgeworth (in: Jennings, 1994, p. 55) includes the term capital in his definition claiming that it defies analysis to define at what point the capitalist ends and the entrepreneur begins. On the other hand, Schumpeter (1972) specifically excludes it! Schumpeter (1972, p. 77) suggests that one reason why capitalists and entrepreneurs had not been separated in early literature was „*because the manufacturer up until one hundred years ago was both*“.

Another version is supplied by Kirzner (in: Hebert/Link 1988, p. 130) who conceived the entrepreneur to be „*pure and penniless*“. Bart (in: Hansen, 1995) attempted to clarify the broad term of „*capital*“ by dividing the definition into three areas: financial resources; personal skills; and social resources.

Neary (1999, p. 40) maintains that capital supply has also been separated when considering the personal rewards of entrepreneurship pointing to von Thünen's views that one of the elements of financial reward as being interest on capital which separates this reward from other elements, including income in the form of wages for work performed and income compensating for risks involved. If financial capital is included then the corporate entrepreneur would not fit the definition, additionally, if risk is interpreted as financial risk, once again the corporate entrepreneur does not qualify as an entrepreneur. To sum up, providing capital is a characteristic of an investor, not necessarily of an entrepreneur, although any one individual may possess both characteristics.

Hence the „*capital*“ element is not one to be recommended in an operational definition of entrepreneurship!

I. Future thinking

If the study of entrepreneurship is to make headway, it should be prudent to encourage concerted efforts into establishing an acceptable definition coupled with a means of measurement. To date, the literature suggest that a multifactorial approach could be useful and should take into account the following issues:

- innovation
- risk-taking coupled with uncertainty
- co-ordination
- decision-making

Unfortunately, the longterm problems of poor communication between researchers; the tendency to extrapolate specific findings to a total population and the confusion created by a plethora of concepts and variables all suggest that any future advances will not come easily.

References

- Binks, M./Vale, P.* (1990): *Entrepreneurship and Economic Change*. London: McGraw Hill.
- Birch, J. G.* (1986): *Entrepreneurship*. New York: Wiley.
- Bird, B. J.* (1989): *Entrepreneurial Behaviour*. Glenview, Ill.: Scott Foresman.
- Carland, J. W./Hoy F. W./Boulton, W. R./Carland, J.* (1988): „Who is an Entrepreneur?“ is a Question Worth Asking. In: *American Journal of Small Business*. Spring.
- (1984): Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners. In: *Academy of Management Review*, 9 (2).
- Casson, M.* (1982): *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Cunnington, J. B./Lischeron, J.* (1991): Defining Entrepreneurship. In: *Journal of Small Business Management*. January.
- Dery, R./Toulouse, J.-M.* (1996): Social structuration of the field of entrepreneurship: A case study. In: *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration-Canadian. In: Journal of Administrative Sciences*. 13 (4).
- Dollinger, M. J.* (1995): *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, Burr Ridge, Ill: Austen Press.
- Drucker, P. F.* (1985): *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: Harper & Row.

- Gartner, W. B.* (1988): „Who is the Entrepreneur?“ is the wrong Question. In: *American Journal of Small Business*, Spring.
- Hansen, E. L.* (1995): Entrepreneurial Networks and New Organisation Growth. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19 (4) Summer.
- Hart, M. M./Stevenson, H. H./Dial, J.* (1995): Entrepreneurship: A Definition Revisited. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers95/hart.html>.
- Hebert, R. F./Link, A. N.* (1988): *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger.
- Jennings, D. F.* (1994): *Multiple Perspective's on Entrepreneurship: Text, Readings and Cases*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Kilby, P.* (1977): *Entrepreneurship and Economic Development*, (Ed). New York: The Free Press.
- Kirzner, I.* (1984): *The Role of The Entrepreneur in the Economic system*. The Centre for Independent Studies. Occasional Papers 10. St Leonards NSW.
- Knight, F. H.* (1939): *Risk, Uncertainty and Profit*. London School of Economics and Political Science. London.
- Lau, T./Chan, K. F.* (1994): *The Incident Method – An Alternative Way of Studying Entrepreneurial behaviour*, Ibar. 15.
- Limerick, D./Cunnington, B.* (1993): *Managing the New Organisation*, Sydney Business and Professional Publications.
- Long, W.* (1983): *The Meaning of Entrepreneurship*. In: *American Journal of Small Business*, Vol 8, No 2 Oct-Dec.
- McClelland, D.* (1976): *The Achieving Society*, 2nd Ed. New York: John Wiley.
- MacMillan, I./Katz, J. A.* (1992): Idiosyncratic Milieus of Entrepreneurial Research: The Need for Comprehensive Theories. In: *Journal of Business Venturing*, 7(1).
- Marshall, A.* (1961): *Principles of Economics: Ninth Variorum Edition*, Vol. 1 and 2. Cambridge: MacMillan.
- Meredith, G. G./Nelson, R. E./Neck, P. A.* (1982): *The Practice of Entrepreneurship*, ILO, Geneva.
- Neary, M.* (1999): *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. (unpub) DBA Dissertation.
- Nodoushani, O./Nodoushani, P. A.* (1999): A Deconstructionist Theory of Entrepreneurship: A Note. In: *American Business Review*, 17(1).
- Pinchot, E./Pinchot, G.* (1996): Five Drivers of Innovation. In: *Executive Excellence*, 13 (1), Jan.
- Schumpeter, J. A.* (1950): *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd Edition. New York: Harper & Row.
- (1963): *History of Economic Analysis* (Manuscript E. B. Schumpeter). London: Allen & Unwin.
 - (1968): *The Theory of Economic Development*, Trans Redvers Opie, eighth Printing. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- (1972): *History of Economic Development*, E. B. Schumpeter (Ed). London: Allen & Unwin.
- Stearns, T. M./Hills, G. E. (1996): Entrepreneurship and New firm development: A Definitional Introduction. In: Journal of Business Research, 36 (1), May.*
- Stevenson, H. H./Sahlman (1988): The Importance of Entrepreneurship in Economic Development. In: Hisrich, R. D. (1988): Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital. Toronto: Lexington Books.*

Entrepreneurial Typologies: Are they Really Useful?

By Louis Jacques Filion

A. Introduction

To study a subject – any subject – in depth, it is useful to classify information in order to achieve a higher level of understanding and learning. One way of classifying information is to establish typologies. This is a method that has been used extensively in the management sciences. The field of entrepreneurship now offers a plethora of typologies to researchers and students. This paper begins by examining the origins of typological thinking and then addresses its applications in the field of entrepreneurship.

It is useful to begin by considering the meaning of the terms. The word *typology* has its roots in the Greek *tupos*, meaning, *character* or *model*, and *logos*, meaning *discourse*. Webster defines the word *typology* as „the study of types, symbols or symbolism“, while Oxford defines it as „the study of symbolic representation“. Interestingly, neither definition includes the notion of classification, which is covered instead by the term *taxonomy*: „the science of classification; laws and principles covering the classifying of objects“ (Webster), or „that department of science, or of a particular science or subject, which consists in or relates to classification“ (Oxford). *Taxonomy* comes from the Greek *taxis*, meaning *arrangement*, *order* and *ordering*, and *nomos*, meaning *law* or *usage*. Webster states that the term is used mainly in biology, to mean „a system of arranging animals and plants into natural, related groups based on some factor common to each“.

Webster defines a *type* as „the general form, structure, plan, style, etc. characterizing or distinguishing the members of a class or group“ or „a kind, class or group having distinguishing characteristics in common“. Oxford gives this highly specific definition: „a person or thing that exhibits the characteristic qualities of a class; a representative specimen“. Clearly, then, the notion of classification is implicit in the word *type*, and the addition of the Greek suffix *logy* (meaning „department of study“ (Oxford)) gives us the meaning of the term as it is currently used in the management sciences, namely the study of a class having distinguishing characteristics in common. There appears to be

agreement that the term *typology* should be used to refer to classifications that are conceptually based, and *taxonomy* to refer to classifications that are empirically based, although the reason for this is not apparent from the etymology of the words. Management science authors have grouped their thinking on typologies and taxonomies together under the term *configurations* (Miller, 1996).

In the field of entrepreneurship, *typology* is the term generally used to describe classifications of types regardless of their basis (see for example Woo, Cooper and Dunkelberg, 1988 and 1991), and it is therefore the term that will be used in the remainder of this text.

Following on from this brief incursion into semantics, it is also important to stipulate that, generally speaking, types are studied within a predetermined category, usually a professional category. For example, in entrepreneurship it is possible to establish and study different types within separate entrepreneurial categories, such as intrapreneurs, small business owner-managers, family business owner-managers, the self-employed, micro-enterprise owner-managers, entrepreneurs in general and entrepreneurs divided into more specific categories, such as technopreneurs (technological entrepreneurs), social entrepreneurs and collective or cooperative entrepreneurs.

B. The origins of typologies

It is difficult to say precisely when typologies first began to be used in the history of humanity. Human beings need to qualify and differentiate things. However, a minimum level of knowledge, together with in-depth thinking on a subject, is needed in order to identify types. Generally speaking, types are proposed by researchers who have worked extensively on a subject. In the history of human thinking, Plato and Aristotle seem to be the first to have suggested the existence of types, at least implicitly. Their thinking on social organization went far beyond that of their predecessors, and they proposed conceptions of different types of human beings. The human being presented in Plato's *Republic* has a completely different form of self-awareness, relations with others and social roles than the human being in Aristotle's *Politics*, and is therefore a different type.

The emergence of typologies as we know them at the dawn of the 21st century is one of the consequences of the development of scientific thinking and the ensuing quest for knowledge over the last few centuries. The author who laid down the groundwork for the use of typologies in the humanities is undoubtedly Carl-Gustav Jung, in a book that has since become a classic on psychological types (Jung, 1991). His long discussion of the problem of types in

the history of antique and medieval thinking, in human knowledge, in poetry and so on shows that typologies have been more implicit than explicit in human discourse over the years. However, his excellent study of introverts and extroverts triggered a movement that has since grown to major proportions in the field of psychology (Briggs Myers, 1962). Typologies are now used extensively to study markets (Kwon, 1999), in strategy (Tsang, 1999), in project management (Roberto, 1999) and in travel (Moscardo, 2000). They have become very popular with dating agencies of all kinds (Keirse, 1998). They also exist in almost all the humanities and administrative sciences.

C. Typologies in entrepreneurship

It is interesting to note that typologies first appeared in entrepreneurship when the subject became an academic field. One of the first authors to propose a typology was one of the field's pioneers, Arthur H. Cole. With Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1934), Cole set up one of the first, if not the first, Entrepreneurship Centre, at Harvard University in the late 1940s (Cole, 1942, 1946, 1954, 1959). He proposed four types of entrepreneurs, namely the rule-of-thumb, informed, sophisticated and mathematically advised (Livesay, 1982).

Following on from Cole's work, many other authors proposed typologies, and some of these have been collated and presented in other work (Filion, 1998a). Woo, Cooper and Dunkelberg (1988, 1991) discussed the subject at length. Daval, Deschamps and Geindre (1999) reported twenty of the best-known typologies and also suggested a reading grid for typologies. Table 1 presents some of the better known typologies in entrepreneurship.

One of the first typologies to be developed, that of Smith (1967), has since gone on to become a classic. Smith established a distinction between the craftsman entrepreneur and the opportunist or business entrepreneur. The main distinguishing factor in his typology was the more marked growth orientation of the opportunist entrepreneur. The validity of Smith's typology has been tested by other researchers (Davidsson, 1988). Smith classified the technological entrepreneur in a class of its own.

D. Methodologies and criteria used to develop typologies

In the management sciences, Miller (1996) identified three typologies that have been of particular importance, namely those of Burns and Stalker (1966), Miles and Snow (1978) (see table 1) and Mintzberg (1979). Burns and Stalker looked at how the environment impacted upon the organization of 20 enterprises. Based on the rate of change in technologies and markets, they identified

Table 1: Entrepreneurial typologies

| Authors | Date | Typologies |
|---|--------------|---|
| Smith | 1967 | Two types of entrepreneurs: 1. Craftsman entrepreneur 2. Opportunist entrepreneur |
| Collins and Moore | 1970 | Two types of entrepreneurs: 1. Administrative entrepreneur 2. Independent entrepreneur |
| Laufer | 1975 | Four types of entrepreneurs: 1. Manager or innovator 2. Growth-oriented owner-entrepreneur 3. Owner refusing growth but seeking efficiency 4. Craftsman entrepreneur |
| Miles and Snow (also presented by Julien and Marchesnay, 1996) | 1978 | Four types of entrepreneurs: 1. Prospector 2. Innovator 3. Follower 4. Reactor |
| Vesper | 1980 | At least 11 types of entrepreneurs: 1. Solo self-employed individuals 2. Team builders 3. Independent innovators 4. Multipliers of existing models 5. Economy-of-scale exploiters 6. Capital aggregators 7. Acquirers 8. Artists who buy and sell 9. Conglomerate builders 10. Speculators 11. Manipulators of apparent values |
| Julien and Marchesnay | 1987 1996 | Two types of owner-managers: 1. PIG (perpetuation, independence, growth) 2. GAP (growth, autonomy, perpetuation) |
| Carland, Hoy, Carland | 1988 | Two types of organizational actors: 1. Entrepreneur 2. Small business owner-manager |
| Lafuente and Salas | 1989 | Four types of new entrepreneurs: 1. Craftsman 2. Risk-oriented 3. Family-oriented 3. Managerial |
| Filion | 1988b | Two types of entrepreneurs: 1. Operator 2. Visionary |
| Marchesnay | 1998 | Four types of entrepreneurs: 1. Isolated 2. Nomad 3. Notable 4. Entrepreneurial |
| Duchéneaut | 1999 | Social style of enterprise creators: 1. Rebel (28 %) 2. Mature (41 %) 3. Experienced (25 %) 4. Beginner (6 %) |

five types of environment, ranging from the highly stable to the highly unpredictable. They then identified two types of organization, namely the mechanical type, suited to stable conditions, and the organic type, suited to unstable conditions. Mintzberg, for his part, suggested five main categories covering most organizational structures, namely the simple structure, the machine bureaucracy, the professional bureaucracy, the divisionalized form and the adhocracy. These typologies were developed from types of strategies, organizations or decision-making styles. According to Miller, their value lies in the fact that they show how and why the attributes of each type relate to one another. Another more recent typology is that of Pitcher (1995). She suggests three types of leaders in organizations, namely artists, craftsmen and technocrats.

In the more specific field of entrepreneurship, like the field of management, a wide variety of criteria has been used to identify and develop typologies. Table 2 presents some of the most common.

Table 2: Criteria most commonly used to develop entrepreneurial typologies

| | |
|------------------|-------------------------------------|
| Self-concept | Need for achievement |
| Commitment | Need for power |
| Systemic root | Need for recognition |
| Vision | Need for security |
| Relations system | Attitude to growth |
| Delegation | Attitude in interpersonal relations |
| Purpose | Attitude to profits |
| Independence | Attitude to risk |
| Locus of control | Leadership style |
| Ability to adapt | Management style |
| Creativity | Decision-making style |
| Innovation | Strategic style |

It is interesting to see that most of the criteria used to develop entrepreneurial typologies are related basically to human behaviour. Generally speaking, typologies are developed by researchers seeking classical types responding to fundamental sociological laws. It is inevitable that some types will be used to group behavioural profile constellations around separate axes. However, the identification of a type should also enable categories to be formed that respond to the organizational logics of conditions and actions. The types should be able to comply with universal laws and be reproduced unchanged in almost all social contexts.

Typologies vary considerably in terms of value, as they have been developed from very different methodologies and samples. The methods used to develop most typologies are empirical in nature, meaning that these typologies should

actually be referred to as taxonomies, although where to draw the line between a typology and a taxonomy is not obvious, at least to many authors. Many of the methods used to develop typologies are positivist and functionalist in nature, but the objects of those typologies are basically phenomenological in nature. Moreover, the methods originally used to develop and create typologies, and hence the foundations of the concept as it exists in the contemporary humanities, were observation and field analysis. However, in the last two decades increasing numbers of typologies have been developed from mailed questionnaires with response rates of less than 20 %. There is good reason to question the pertinence of this approach for this type of research.

E. Uses and utility of entrepreneurial typologies

Typologies can be used to help understand the nature of a relationship between a type and its subject, or between a type and its object. They can help bring much greater rigour to a learning process. Educators more concerned by their students' learning process may be more motivated to suggest typologies. Learners can use typologies to situate themselves and define themselves more accurately. Typologies can also be useful in identifying the competencies required by each type for its professional application. Each type involves a set of criteria used implicitly to make decisions affecting the process of identity, self-awareness and future progress, as well as action. Figure 1 illustrates some of the interrelations between the progression of a given type and the often implicit decisions related to both self-awareness and action.

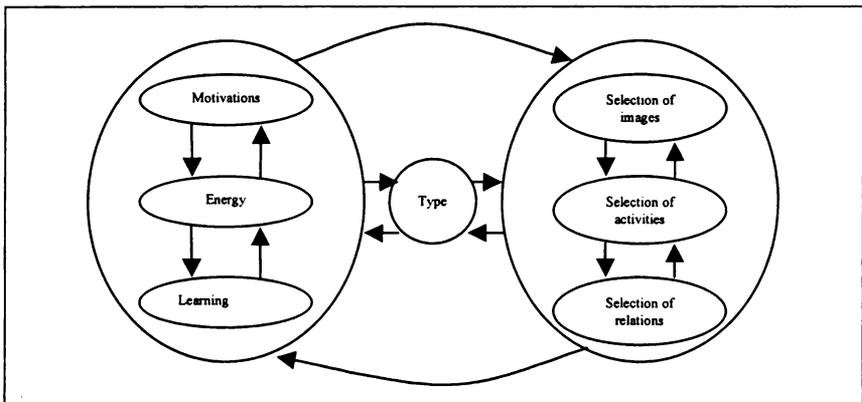


Figure 1: Types and decisions

Types can also be used to identify the key elements that allow the actors of a given type to select or build more consistent organizational contexts based on

the characteristics of their identity. Their choices will enable them to better select and target the activities and know-how needed, depending on the self-awareness and progression of the identity of the actor of the type in question. This also helps improve performance. For example, establishing the profile and characteristics of a type allows the motivations, energy sources and learning most relevant to and consistent with each type to be identified more easily.

The identity and specific characteristics of a type play a key role in distinguishing what is relevant to the process of perception and memorization. Typologies can help understand the selection of the perceptive process – for example, the images selected as being relevant. The images are used to construct the prism through which reality is perceived and interpreted. They include a set of criteria that implicitly influence the decision-making process and the visionary process. The criteria are also used to help select activities, resources and relations.

For entrepreneurs and small business owner-managers, the relations selected will be dictated to a large extent by the activities to be performed, and will in turn influence the choice of new activities made possible by their own existence. It is here that the sources of an actor's shift from one type to another can be most clearly identified. When such a shift occurs, it can generally be traced over many years.

The type sets an implicit and sometimes explicit boundary between the possible and the probable. For example, a type can use two basic systemic elements to make better decisions and improve organization, namely a systemic root used as a referent for choices and decisions, and boundaries delimiting fields of activity.

Let us briefly consider a more fundamental aspect, that of the selection of elements for the relations system. While a typology can help actors to understand their dynamic and hence to identify their own learning needs, it can also help them situate themselves more accurately in relation to other types, and to identify and construct relations systems that include more balanced and more selective elements of complementarity. This can be of capital importance in explaining the success and survival of small and very small enterprises.

Typologies are also useful in improving the efficiency, effectiveness and performance of actors and the organizations in which they work. When used properly, they can help make decision-making criteria explicit, and hence enable actors to target the things they want to achieve. In this way, they allow for the introduction of more appropriate tools for the achievement of goals and objectives. In some ways they become basic management, educational and training tools, especially for time and resource management.

Typologies are exceptionally useful in their ability to predict an actor's behaviour. Not only do they help explain the actions, attitudes and activity choices of organizational actors, but they also make the actors' reactions to their various environments easier to understand. If the analyst understands the types and masters the logic of their behaviours, it will be easier to predict the attitudes and behaviours of competitors and industrial sector leaders, and also to analyze the behaviours of leaders in a wide range of fields.

F. Conclusion

There are very few organizational and social actors who represent types in their pure state. However, it may sometimes be the case that researchers establish the types in their typologies on the basis of concrete, precise examples of specific actors. These actors are located in the centre of the constellation on which each type is based. Other actors are peripheral, some closer to the central models, others at the outside edge of two or three types in the constellations.

Pushed to the limit, each actor constitutes his or her own type. The wide variety of actors in every professional and organizational category should lead to the development either of complex typologies with a broad range of types, or of multi-stage typologies. While some of these more complex typologies do exist, in practice educators appear to have retained very few with more than five types. Indeed, the typologies that have become classics are generally composed of between two and five types.

In some fields, typologies first appeared when the field was in the process of being structured to form a discipline. In some respects they actually confirmed a paradigmatic consensus. In the field of entrepreneurship, however, the typologies have come well before a consensus on the definition of the entrepreneur – or perhaps they are in the process of preparing it!

Entrepreneurial practices are diversifying and becoming more complex at an astounding rate, especially in the high technology sectors, but also in terms of internationalization, outsourcing, networking, subcontracting, spinning off, gazellization and others. As learning systems are prepared for would-be entrepreneurs, new forms of typologies are likely to emerge in the future, based on different approaches such as the fuzzy set approach (Zadeh, 1965; Hornaday, 1992). However, there is one constant in the process of preparing typologies, that of allowing entrepreneurial and small business actors to establish their self-space in order to select and determine their interrelations with the relevant subjects and objects in their activity system, which itself becomes better targeted as a result.

References

- Briggs Myers, I.* (1962): *The Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologist Press.
- Burns, T./Stalker, G. M.* (1966): *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Carland, J. W./Hoy, F./Carland, J. A. C.* (1988): „Who Is an Entrepreneur? Is the Question Worth Asking?“. In: *American Journal of Small Business*, Spring: 33-39.
- Cole, A. H.* (1942): *Entrepreneurship as an Area of Research. The Task of Economic History*. Supplement to *Journal of Economic History*, 2: 118-126.
- (1946): *An Approach to the Study of Entrepreneurship: A Tribute to Edwin F. Gay*. In: *The Journal of Economic History*. Supplement VI. *The Tasks of Economic History*: 1–15. Reproduced in: Aitken, H. G. J. (Ed.) (1965) *Explorations in Enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press: 30-44.
 - (1954): *An Appraisal of Economic Change – Twentieth Century Entrepreneurship in the United States and Economic Growth*. In: *The American Economic Review*, 4, 2, May: 35–50.
 - (1959) *Business in its Social Setting*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Collins, O. F./Moore, D. G.* (1970) *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Daval, H./Deschamps, B./Geindre, S.* (1999): Proposition d’une grille de lecture des typologies d’entrepreneurs. Published in: Fontaine, J., Saporta, B., Verstraete, T. (Eds.) *Actes du premier Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat*: 124-140.
- Davidsson, P.* (1988): *Type of Man and Type of Company Revisited: A Confirmatory Cluster Analysis Approach*. In: Kirchhoff, B. A./Long, W. A. et al. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College.
- Duchêneaut, B.* (1999): *Portrait robot et socio-styles des créateurs d’entreprises en 1998*. EURO PME/Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs. See the Internet site: <http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html>
- Filion, L. J.* (1998a): *Entrepreneurship, entrepreneurs and small business owner-managers*. Published in: Julien, P. A. (Ed.) (1998) *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Chapter 4. London: Avebury: 117-149, 428-440.
- (1998b): *Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary – Consequences for Education*. Published in: Pleitner, H. J. (ed.): *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St. Gall: Verlag KMU/HSG: 261-270.
- Hornaday, R. W.* (1992): *Thinking About Entrepreneurship: A Fuzzy Set Approach*. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 30, No. 4. Oct.
- Julien, P. A./Marchesnay, M.* (1987): *La petite entreprise*. Paris: Vuibert.
- (1996): *L’entrepreneuriat*. Paris: Economica.
- Jung, C. G.* (1991): *Types psychologiques (Psychological Types)*. Geneva: Georg Éditeur.
- Keirse, D.* (1998): *Please Understand Me II*. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis.
- Kwon, J.* (1999): *The Seven Faces of Singaporeans: A Typology of Singapore Consumers and their Aspirations and Life Satisfaction*. In: *Asia Pacific Journal of Management*. Singapore, Aug. Vol.16, No. 2: 229-236.

- Laufer, J. C.* (1975): Comment on devient entrepreneur. In: *Revue française de gestion*, nov.
- Lafuente, A./Salas, V.* (1989): Types of Entrepreneurs and Firms: the Case of New Spanish Firms. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 10.
- Livesay, H. C.* (1982): Entrepreneurial History. Publié dans: Kent, C. A./Sexton, D. L./Vesper, K. H. (Eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.
- Marchesnay, M.* (1998): Confidence and Types of Entrepreneurs. Published in: Pleitner, H. J. (ed.): *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St. Gall: Verlag KMU/HSG: 545-556.
- Miles, R./Snow, C. C.* (1978): *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D.* (1996): Configurations Revisited. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 505-512.
- Mintzberg, H.* (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moscardo, G.* (2000): Developing a Typology for Understanding Visiting Friends and Relative Markets. In: *Journal of Travel Research*, Boulder, Feb. Vol. 38, No.3: 251-260.
- Pitcher, P.* (1995): *Artists, Craftsmen and Technocrats: The Dreams, Realities and Illusions of Leadership*. Toronto: Stoddart. Also: *The Drama of Leadership*. New York: Wiley (1996).
- Roberto, E.* (1999): A Typology of Project Management: Emergence and Evolution of New Forms. In: *International Journal of Project Management* (Kidlington). Oct. Vol. 17, No. 5.
- Schumpeter, J. A.* (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press (Original German edition 1912).
- Smith, N. R.* (1967): *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.
- Tsang, E. W. K.* (1999): A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances. In: *Journal of World Business*, Greenwich, Fall, Vol. 34, No.3: 211-221.
- Turner, J. M.* (1999): A Typology for Visual Collections. In: *Bulletin of the American Society for Information Science*, Washington, Aug/Sept, Vol. 25, No. 6: 14-17.
- Verstraete, T.* (1999): *Entrepreneuriat. Connaitre l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Paris/Montréal: L'Harmattan.
- Vesper, K. H.* (1980): *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Woo, C. Y./Cooper, A. C./Dunkelberg, W. C.* (1988): Entrepreneurial Typologies: Definitions and Implications. In: Kirchoff, B. A./Long, W. A. et al. (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College.
- (1991): The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies. In: *Journal of Business Venturing*, 6.
- Zadeh, L. A.* (1965): „Fuzzy Sets“. In: *Information and Control*, 8.

Persönlichkeit des Unternehmers

Von *Martin Hilb*

A. Einführung

Die betriebswirtschaftliche Praxis, Lehre und Wissenschaft befinden sich gegenwärtig „... in the middle of a love affair with entrepreneurs“ (Burns, 1991). Einer der Gründe liegt darin, dass viele der weltweit führenden (nach Kanter, 1997) Unternehmen durch Unternehmenspersönlichkeiten gegründet wurden, „with vision and importantly, the commitment to turn that vision into a reality“ (Morrison, 1998).

Versuche, den Begriff „Unternehmer“ zu definieren, gibt es fast so viele, wie es Unternehmensforscher und Unternehmer gibt („... die einen schreiben, die andern arbeiten“ [nach Bärffuss, 1999]).

Wir folgen der prägnanten Begriffsbestimmung von Shefsky (1994):

Er definiert „Entrepreneurs“ „... by taking the three parts of the word: ‚entre‘, ‚pre‘, and ‚neur‘, and tracing them to their latin roots“:

- ‚entre‘ means ENTER
- ‚pre‘ means BEFORE and
- ‚neur‘ means NERVE CENTER.

... „An entrepreneur is someone who enters a business ... in time to form or change substantially that business’s nerve center.“

Dabei grenzen wir den (selbständigen) Unternehmer vom (angestellten) Manager, vom (charismatischen) Leader und vom (internen) Mit-Unternehmer ab. Wir unterscheiden zwei Typen von Unternehmern:

- Humane Unternehmer
(with a cool head, a warm heart and working hands) und
- Brutale Unternehmer
(with a cool heart, a warm head and lazy hands).

Damit soll gezeigt werden, dass Unternehmer sowohl eine beispielhafte als auch eine mafiose Rolle spielen können. In diesem Beitrag beschränken wir uns auf die Persönlichkeit des humanen Unternehmers.

Die Bedeutung, die dem Unternehmer für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zukommt, wird u.E. sowohl in der Theorie als auch in der Praxis häufig unterschätzt.

Dabei wird in der Diskussion um die Bedeutung des Unternehmers meist einseitig nur aus eigenschafts-, aus rollen- oder situationstheoretischer Sicht argumentiert.

Die Bedeutung lässt sich u.E. nur umfassend ermesen, wenn wir die Unternehmerpersönlichkeit gleichzeitig aus allen relevanten Perspektiven betrachten. Die humane Unternehmerpersönlichkeit weist unterschiedliche Eigenschaften und Rollen auf, verhält sich intern und extern situationsgerecht, lernfähig und kommunikativ und strebt danach, den Kunden, Mitarbeitenden, Eigentümern und der Mitwelt gleichzeitig Nutzen zu stiften.

In diesem Beitrag soll versucht werden, die Persönlichkeit des Unternehmers aus Sicht folgender unternehmerrelevanter Führungstheorien zu beleuchten:

- Eigenschaftstheorie
- Rollentheorie
- Situationstheorie.

B. Eigenschaftstheoretische Dimension

Eine neue Untersuchung unseres Instituts über die wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Schweizer Unternehmer (Martin, 1999) ergab die folgende Rangliste (Abbildung 1).

Auf die Frage nach dem grössten Defizit (vgl. Defizitmethode nach Hilb, 1997) zwischen Soll- und Ist-Zustand der Eigenschaften ergab sich folgende Defizitranliste:

1. Konfliktmanagement
2. Innovationsfreude
3. Entscheidungsfreudigkeit
4. Konstruktive Offenheit
5. Zuhörfähigkeit

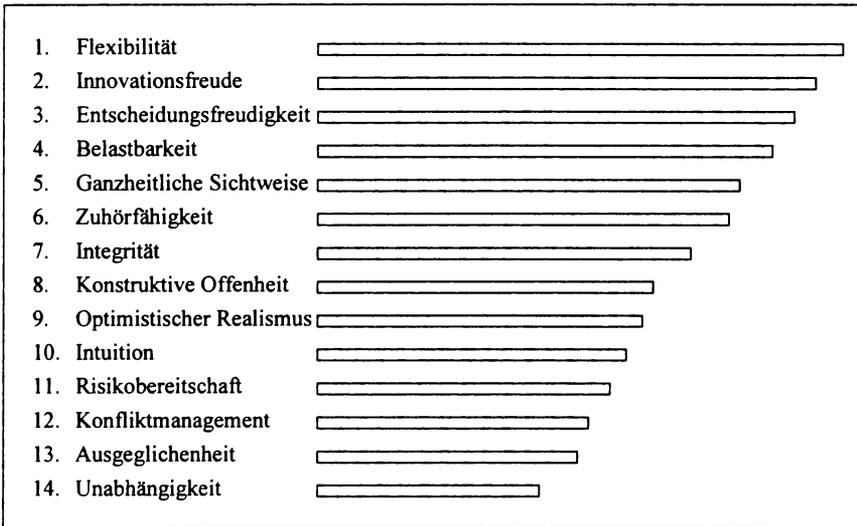


Abb. 1: Rangliste der Bedeutung von Eigenschaften erfolgreicher Schweizer Unternehmer

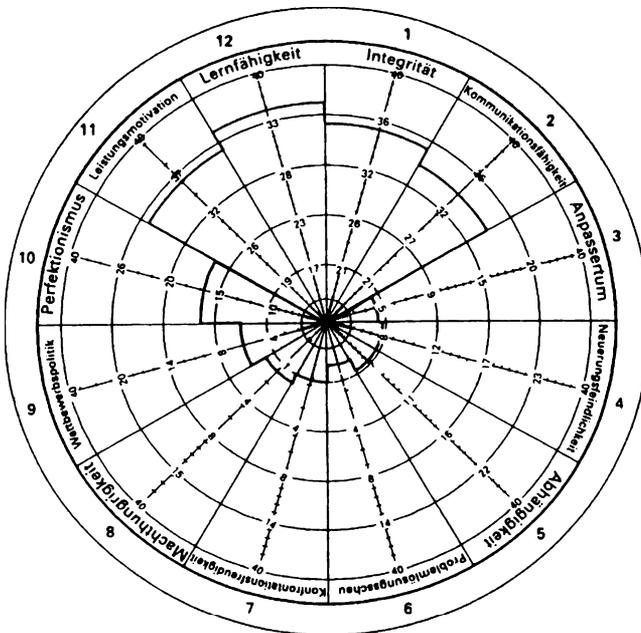


Abb. 2: Ideales Werte-Profil eines humanen Unternehmers aufgrund der „Acumen“-Analyse (nach Lafferty, 1981)

Dabei zeichnet sich die humane Unternehmerpersönlichkeit aufgrund der empirischen Untersuchung von Lafferty gemäss Abbildung 4 durch einen „11-2-Uhr-Stil“ aus, d.h. sie weist folgende Eigenschaften auf: ausgeprägte Leistungsmotivation (11), Lernfähigkeit (12), Integrität (1) und Kommunikationsfähigkeit (2). Sie verfügt dagegen über keine der folgenden Merkmale: Anpassertum (3), Neuerungsfeindlichkeit (4), Abhängigkeit (5), Problemlösungs-scheu (6), Konfrontationsfreudigkeit (7), Machthungrigkeit (8), Wettbewerbsfeindlichkeit (9) oder Perfektionismus (10).

In Theorie und Praxis wird dabei folgende Kontroverse geführt. Die einen behaupten „Entrepreneurs are made not born“ (z.B. Shefsky 1994), die anderen meinen: „Entrepreneurs are born not made“ (Morrison 1998).

Unserer Ansicht nach sind beide Antworten irreführend. Unsere These: Erfolgreiche Unternehmer kommen mit unternehmerrelevanten Anlagen zur Welt, ob sie allerdings diese Anlagen-Potentiale entwickeln und nutzen können, hängt von den Umweltbedingungen ab.

Neben den Eigenschaften ist für den Erfolg eines Unternehmers auch seine Rolle von grosser Bedeutung.

C. Rollentheoretische Dimension

Die Unternehmerrolle wird durch verschiedene Umweltbedingungen geprägt (vgl. Deakins, 1996):

- Verfügbarkeit von unternehmerischen Vorbildern
- Laufbahnerfahrungen
- Familienhintergrund und –position
- Unternehmerische Familientradition
- Schulischer Hintergrund
- Einfluss von Arbeitskollegen
- Negative Erfahrungen in bürokratischen Grossunternehmen.

Wir unterscheiden:

- a) die spezifische Rolle, die ein Unternehmer im Vergleich zu anderen Unternehmern einnimmt und
- b) die Rolle, die ein Unternehmer innerhalb seines Unternehmens einnimmt.
- c) Miner (1996) unterscheidet dabei, was die erstgenannte Rolle betrifft, vier „Routes to Entrepreneurial Success“:

I. Die leistungsorientierte Unternehmer-Rolle

Der sog. „Personal Achiever Entrepreneur“ weist folgende Kombination von Rollenbedürfnissen auf:

- Hohes Leistungsbedürfnis
- Starkes Feedbackbedürfnis
- Planungs- und Zielsetzungsorientierung
- Glaube, dass eine einzelne Person den grossen Unterschied bewirken kann
- Glaube, dass die Arbeit durch eigene und nicht fremde Ziele bestimmt werden sollte

II. Die ideenorientierte Unternehmer-Rolle

Der sog. „Expert Idea Generator Entrepreneur“ weist folgendes Profil auf:

- Innovationsfreudigkeit
- Ständige Suche nach neuen Ideen
- Glaube, dass die Entwicklung neuer Produkte die wichtigste Unternehmenserfolgsstrategie darstellt
- Hohe Intelligenz
- Wunsch nach Risikovermeidung

III. Die managementorientierte Unternehmer-Rolle

Der sog. „Real Manager Entrepreneur“ verfügt über folgende Merkmalskombination:

- Wunsch, im Unternehmen die Nr. 1 zu sein
- Entscheidungsfreudigkeit
- Starker Wunsch, Wettbewerbssieger zu werden
- Starkes Machtbedürfnis
- Wunsch aus der Masse herauszuragen

IV. Die verkaufsorientierte Unternehmer-Rolle

Der sog. „Supersalesperson Entrepreneur“ weist folgende Kombination an Rollenbedürfnissen auf:

- Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer zu erkennen
- Hilfsbereitschaft
- Glaube, dass soziale Prozesse für den Unternehmenserfolg entscheidend sind

- Bedürfnis nach sehr guten Netzwerkbeziehungen
- Glaube, dass der Verkauf der wichtigste Bereich und für den Unternehmenserfolg entscheidend ist.

Damit Unternehmer erfolgreich sind, benötigen sie im Leitungsteam Persönlichkeiten, die dort stark sind, wo sie eigene Schwachstellen aufweisen.

Aus rollentheoretischer Sicht geht es nach Margerison/McCann (1985) darum, dass alle wichtigen Teamrollen im Leitungsteam vertreten sind und zudem alle Mitglieder ihre eigenen Rollenstärken und diejenigen ihrer Kollegen kennen und schätzen lernen.

In einem Beispiel liegt die Rollenstärke des Unternehmers (der als flexibel, kreativ, extrovertiert und analytisch gilt) in der Primärrolle des „Förderers“ und den ergänzenden Rollenstärken des „Erfinders“ und „Entwicklers“. Seine Schwächen liegen auf der entgegengesetzten Seite in den fehlenden Eigenschaften des „Controllers“, des „Erhalters“ und des „Produzenten“.

Deshalb ist es für ihn wichtig, als Ergänzung eine Persönlichkeit mit der Rollenstärke des Controllers, der gleichzeitig für die Umsetzung besorgt ist, ins Leitungsteam aufzunehmen.

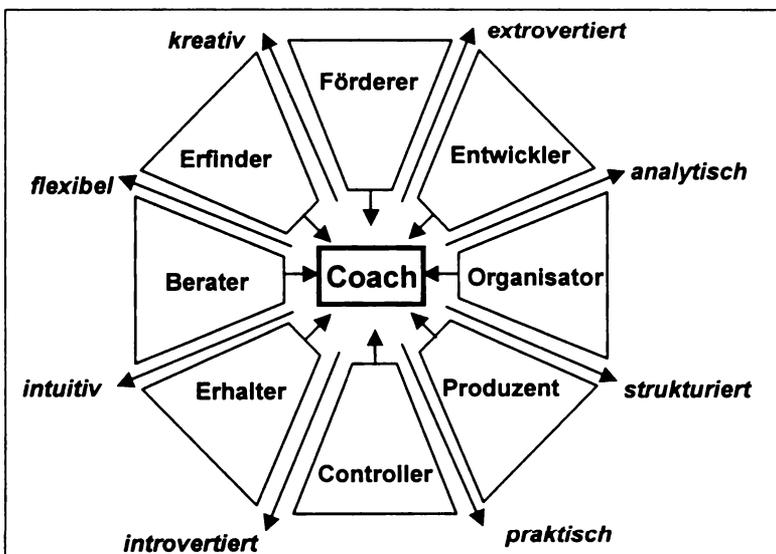


Abb. 3: Unterschiedliche Rollen innerhalb eines unternehmerischen Leitungsteams (nach Margerison/McCann 1985)

D. Situationstheoretische Dimension

Aus situationstheoretischer Sicht kann je nach Landeskultur, Unternehmergeneration, Entwicklungsstand und Geschäftserfolg des Unternehmens und je nach Unternehmensumwelt und Position ein entsprechendes Ideal-Profil der Unternehmer-Persönlichkeit und des Leitungsteams unterschiedlich aussehen. Für eine Aufbauarbeit braucht man z.B. andere Funktionsstärken als bei einer Abbauphase.

D.h., aus situationstheoretischer Sicht müssen der Unternehmer und sein Team je nach betrieblicher Ausgangssituation unterschiedliche Führungsfunktionen wahrnehmen:

Dabei versucht der erfolgreiche Unternehmer die wachstumshemmende Koordinations- und Verplanungs-Phase durch Schaffung neuer kreativer Zelt-niederlassungen oder Neugründungen zu vermeiden und die unternehmerische Pionierphase zu wiederholen.

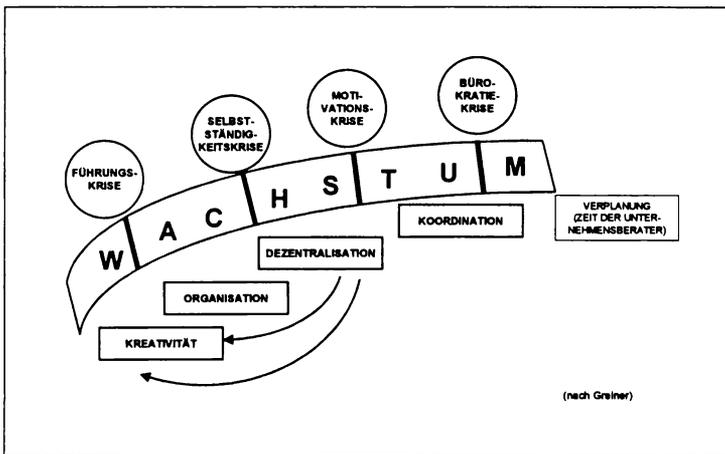


Abb. 4: Situationsgerechte Führungsfunktion des Unternehmers (vgl. Greiner, 1982)

Dabei spielen auch landes- und branchenkulturelle Unterschiede eine grosse Rolle.

So unterscheidet sich die unternehmerische Ausrichtung im Unternehmen je nach landeskulturellen Rahmenbedingungen und Werten sehr stark (vgl. Abbildung 5).

Dafür sind zahlreiche Situationsbedingungen verantwortlich. Morrison (1998) hat diese Faktoren eindrücklich anhand eines „Tree of Entrepreneurship“ dargestellt, indem sie Wurzel-, Stamm-, Äste- und Früchte-Faktoren des Unternehmertums unterscheidet.

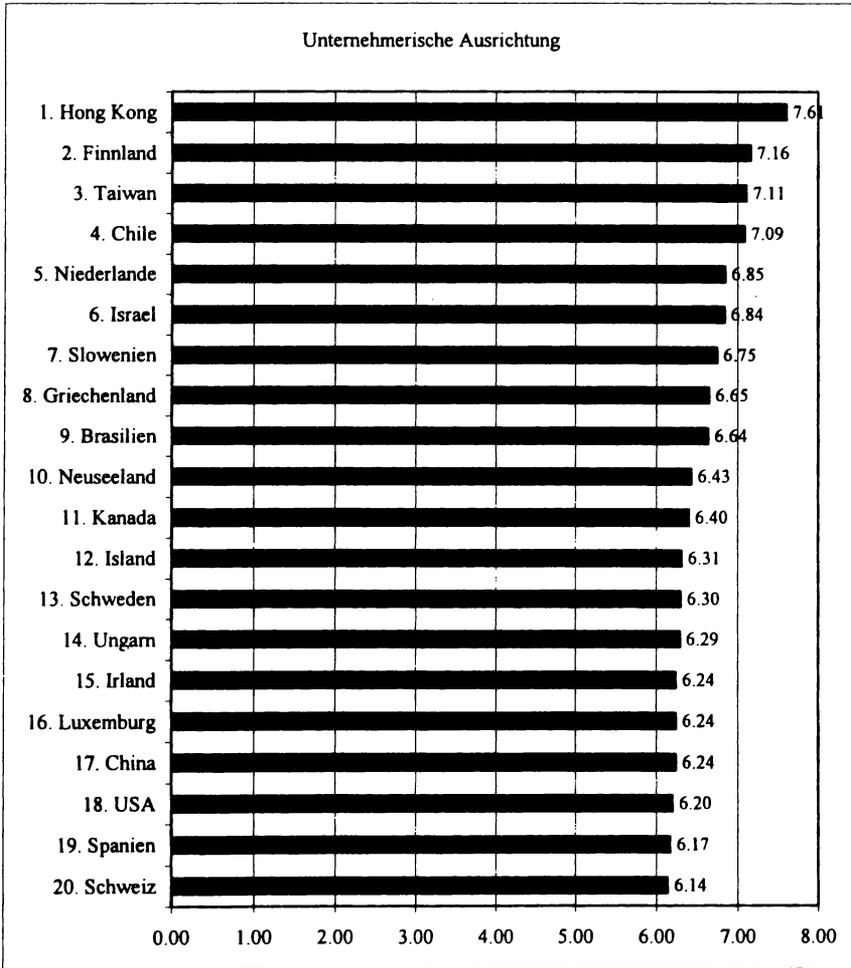


Abb. 5: Rangliste der 20 unternehmerfreundlichsten Landeskulturen (gemäss dem IMD „World Competitiveness Report 1999“)

E. Folgerungen

In einer Zeit zunehmender Globalisierung und Virtualisierung der Wirtschaft und Gesellschaft wird die Bedeutung der humanen Unternehmerpersönlichkeit in Praxis und Wissenschaft weiter zunehmen.

Dabei muss vermehrt sowohl die eigenschafts-, die rollen- als auch die situationstheoretische Dimension der Unternehmerpersönlichkeit berücksichtigt werden.

Die Persönlichkeit des erfolgreichen humanen Unternehmers weist dabei (gemäss Abbildung 6) eine ausgeprägte

- Gestaltungs-,
- Umsetzungs- und
- Sozial-

Kompetenz auf.

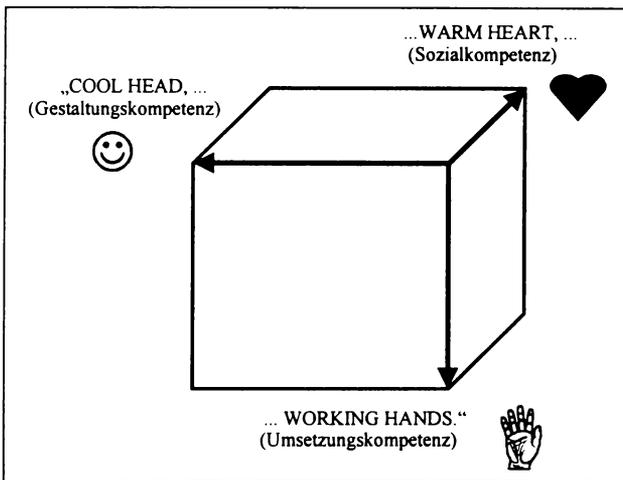


Abb. 6: Dimensionen der humanen Unternehmerpersönlichkeit

Dabei unterscheiden sich humane Unternehmer („With a cool head, a warm heart, and working hands“) von brutalen Unternehmern („With a cool heart, a hot head, and lazy hands“) in der unterschiedlichen Ausprägung von Integrität als Teil der Sozialkompetenz, die wir verstehen als Bündel von

- Emotionaler Intelligenz
- Sozialer Intelligenz und
- Integrität.

Mafiosis können durchaus über emotionale und soziale Intelligenz verfügen, aber es mangelt ihnen eben an Integrität (welche sowohl legitimes als auch legales Unternehmensverhalten anstrebt).

Ob Unternehmen in Zukunft zu den Gewinnern oder Opfern des weltweiten Wandels gehören, hängt weitgehend davon ab, wie viele humanen Unternehmenspersönlichkeiten eine Vorbildfunktion für Kunden, Mitarbeitende und die Gesellschaft wahrnehmen im Sinne von Tichy/Devanna:

„They Identify Themselves as Change Agents.
 They are Courageous.
 They believe in People.
 They are Value-Driven.
 They are Life-Long-Learners.
 They have the Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty.
 They are Visionaries.“

Literatur

- Bärfuss, H.* (1999): Ein Multipionier live. Vortrag im Wahlblock „Unternehmertum“ HSG. St. Gallen.
- Burns, P.* (1991): *Small Business and Entrepreneurship*. London.
- Deakins, D.* (1996): *Entrepreneurs and Small Firms*. London.
- Gavelli, St.* (1999): *The World Competitiveness Report*. Lausanne.
- Hilb, M.* (1997): *Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen*. Berlin.
- Kanter, R. M.* (1997): *World Class*. New York.
- Margerison, C./McCann, D.* (1985): *How to Lead a Winning Team*. Bradford.
- Martin, A.* (1999): *Möglichkeiten und Grenzen der Selbstreflexion von Unternehmern, Diplomarbeit* St. Gallen.
- Miner, J. B.*: *The 4 Routes to Entrepreneurial Success*. San Francisco.
- Morrison, A.* (Ed.) (1998): *Entrepreneurship an international perspective*. Oxford.
- Shefsky, L. E.* (1994): *Entrepreneurs are made not born*. New York.
- Tichy, N. M./Devanna, M. A.* (1986): *The Transformational Leader*. New York.

Individuelles Wachstum: Überlegungen zur zeit- und unternehmerorientierten Führung von KMU

Von *Hans-Dietrich Reckhaus*

A. Einleitung

Unternehmer haben unterschiedliche Ziele. Sie haben unterschiedliches Risikoverhalten. Aus beidem ergibt sich, dass sie unterschiedlich stark wachsen wollen.

Der nachstehende Beitrag möchte unter Berücksichtigung des Lebenszyklusmodelles zeigen, welche Konsequenzen sich in der Ausgestaltung der Unternehmensführung durch die unterschiedlichen Ziele der Unternehmer ergeben. Bei den Zielen wird dabei der Schwerpunkt auf das gewollte Wachstum gelegt. Es wird nicht die Frage diskutiert, ob das Ausmass (in Professionalität und Intensität) der Verfolgung bekannter Managementansätze direkt in Verbindung steht mit dem Ausmass des Erfolges. Vielmehr werden für die heterogenen Zielvorstellungen spezifische Überlegungen aufgezeigt.

Dazu werden im zweiten Kapitel zunächst alternative Strategien beschrieben. Anschliessend werden die unterschiedlichen Charaktere der Unternehmer in die Betrachtung miteinbezogen und normative Überlegungen zu einer zeit- und unternehmerorientierten Führung von KMU dargestellt.

B. Unterschiedliche Ziele und die gewollte Unternehmensentwicklung

Die Inhaber von KMU haben bezüglich des quantitativen Ausmasses ihrer Wachstumsvorstellungen bzw. der gewünschten Unternehmensgrösse ganz individuelle Gedanken. Für den einen ist sein Unternehmen bereits gross, wenn es 5 Mio. Franken Umsatz macht. Ein anderer ist erst dann zufrieden, wenn sein heute kleines Unternehmen 500 Mio. Umsatz erzielt.

Neben den rein quantitativen gibt es die qualitativen Ziele: individuelle Vorstellungen der Unternehmer, was sie mit ihrem Unternehmen bewirken wollen,

z.B. Realisierung einer speziellen Produktidee, wirtschaftliche Unabhängigkeit oder soziale Stellung in der Gesellschaft.

Die Ziele sind vielfältig. Ohne vertiefend auf die Vielschichtigkeit der Ziele einzugehen, wird nachstehend anhand der Konzentration auf die quantitativen Ziele versucht, eine Einteilung der Ziele in drei Arten vorzunehmen. Dabei wird vereinfachend im Hinblick auf die langfristige Entwicklung ein starres Verhältnis zwischen Umsatz und Rendite vorausgesetzt:

Zielalternative A: Bewahrung des Vorhandenen. Dieses Ziel kann ein Unternehmer haben, der mit seiner Unternehmensgrösse zufrieden ist. Er möchte das Unternehmen „halten“. Tendenziell ist er nicht bereit, grössere Investitionen zu tätigen,

Zielalternative B: Langsames Wachstum. Ein Unternehmer möchte sein Unternehmen kontinuierlich, aber langsam ausbauen. Überzeugt von seinen Chancen investiert er in die Zukunft. Er möchte dabei sein Unternehmen „überschaubar“ (klein und kontrollierbar) belassen,

Zielalternative C: Starkes Wachstum. Ein Unternehmer möchte sein heute kleines Unternehmen zu einem Grossbetrieb entwickeln. „Beseelt“ von seinen Visionen ist er bereit, höchste finanzielle Risiken auf sich zu nehmen. Das Unternehmen kann sich gar nicht schnell genug entwickeln.

Für diese drei Arten von Zielen ergeben sich die drei nachstehend skizzierten präferierten Unternehmensentwicklungen im Zeitverlauf.

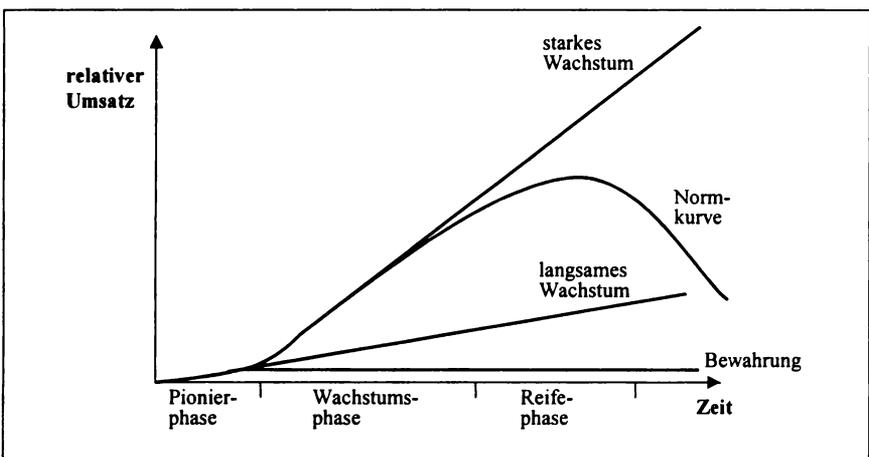


Abb. 1: Die unterschiedlichen Unternehmensentwicklungen

C. Strategische Überlegungen

I. Bewahrung des Vorhandenen

Bei der Bewahrung des Vorhandenen möchte ein Unternehmer sein Unternehmen „halten“ und ist mit einem relativ geringen Einkommen zufrieden. Gemäss dem Lebenszyklusmodell strebt er den langfristigen Aufenthalt zwischen dem Anfang und der Mitte der Reifephase an: sehr niedriges Wachstum, aber ausreichende Rendite.

II. Der Weg zur Zielphase

Risikoscheu sollte der Unternehmer schnell die Pionier- und Wachstumsphase durchschreiten.

Ein Halten der Pionierphase, das z.B. durch die Entwicklung weiterer neuer Produkte oder Prozesse bewirkt werden könnte, würde die Ressourcen unproduktiv lenken:

- da das Unternehmen klein bleiben soll und damit einen kleinen Nischenmarkt bedienen sollte, braucht es nicht mehrere Pionierleistungen
- da das kleine Unternehmen keine weiteren Einnahmen hat, gefährdet die weitere Investition in nicht kostendeckende Pionierprojekte den Fortgang des Unternehmens.

In der Wachstumsphase wird aktiv der Absatzmarkt erschlossen. Aufgrund der Zufriedenheit mit einer relativ kleinen Unternehmensgrösse kann und sollte sich der Unternehmer auf einen Nischenmarkt konzentrieren.

III. Verbleib in der Zielphase

Die Herausforderung des Unternehmers besteht darin, die potentiellen Gefahren der Reifephase zu meistern: Preisverfall, zunehmende Anzahl an Mitbewerbern, abnehmende Konkurrenzvorteile usw. Auf einem Nischenmarkt kann er mit komplexen Produkten oder Dienstleistungen, mit einer anspruchsvollen Distribution oder dem Aufbau einer Marke den Einstieg grösserer Unternehmen erfolgreich abwehren. Um sich langfristig in einem Markt zu halten, muss dabei die Qualität der Leistung an erster Stelle stehen. Das bedeutet, dass mehr in die Verbesserung der effektiven Marktleistung (in Mitarbeiter, Kundenservice, Forschung und Technologie) investiert werden sollte als in die aktive Marktbeurteilung z.B. in Form von Kundengewinnung.

IV. Gefahr

Das schnelle Durchschreiten der Pionierphase und die anschliessende Konzentration auf eine gewisse Leistung bzw. einen gewissen Markt macht das Unternehmen anfällig und ist somit sehr risikoreich. Dessen bewusst, muss der Unternehmer mehr Wachstum und Rendite generieren, als er möchte, um sich ein weiteres, alternatives Geschäftspotential aufzubauen.

V. Langsames Wachstum

Der Unternehmer strebt ein stetiges, aber langsames Wachstum an. Gemäss dem Lebenszyklusmodell möchte er sein Unternehmen langfristig am Anfang der Wachstumsphase halten: gutes Wachstum und durch anhaltendes Wachstum auch eine gute Rendite.

VI. Der Weg zur Zielphase

Ein stetiges Wachstum kann der Unternehmer entweder durch die Konzentration auf einen mittelgrossen Markt oder durch die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Nischenmärkte erreichen. Wird davon ausgegangen, dass KMU eine nur einfache, relativ leicht zu kopierende Basisinnovation hervorbringen, dann stellt die notwendige Zeit die kritische Ressource dar. Das Unternehmen sollte sich früh aus der Verbesserung der Pionieridee lösen und sich auf ihre Vermarktung konzentrieren: Es geht darum, möglichst schnell viele Kunden für die Marktleistung zu gewinnen. Da grössere Unternehmen die Idee kopieren und auf den Markt drängen, könnte sonst die Einzigartigkeit des Potentials nicht mehr genutzt werden.

VII. Verbleib in der Zielphase

Am Ende des mit der Basisinnovation erreichten Wachstums stehen dem Unternehmer die bekannten Strategiealternativen zur Verfügung: neben den klassischen Marktbearbeitungsstrategien: Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung oder Diversifikation auch die Kooperation oder Akquisition. Die Wege unterscheiden sich vor allem bezüglich der Zukunftsträchtigkeit (wie lange bringen sie Wachstum?) und des Mitteleinsatzes (wie viel kosten sie?). Bezüglich unserer lebenszyklusorientierten Betrachtungen ist dabei wichtig, dass die alternativen, potentiellen Möglichkeiten bereits ihre Pionierphase verlassen haben müssen, da ansonsten das Unternehmen gefährdet wird.

VIII. Starkes Wachstum

Der Unternehmer möchte so schnell wie möglich wachsen und aus seinem kleinen Unternehmen einen Grossbetrieb entwickeln. Gemäss dem Lebenszyklusmodell möchte er sein Unternehmen langfristig in der Mitte der Wachstumsphase halten: starkes Wachstum und steigende Rendite.

IX. Der Weg zur Zielphase

Der Unternehmer möchte so schnell wachsen, dass er sich von Anfang an einen grossen Markt sucht. Um diesen erfolgreich zu erschliessen, braucht der Unternehmer eine „revolutionierende“ Idee. Diese muss vor dem Markteintritt bereits so gut entwickelt sein, dass die Kunden mit der Markteinführung sofort zufrieden sind. Andernfalls wird die Erschliessung des grossen Marktes bereits am Anfang verbaut. Zusätzlich muss diese Idee ständig weiterentwickelt werden: Der „Innovationsvorsprung“ (vor allem hinsichtlich der Qualität) muss gegenüber aufkommenden, grösseren Wettbewerbern gehalten werden. Der Produktentwicklung kommt daher die Schlüsselrolle zu. Die Marktbearbeitung erfolgt dabei sehr intensiv und erstreckt sich bereits früh auf internationale Märkte.

X. Verbleib in der Zielphase

Für die Aufrechterhaltung des starken Wachstums genügen über lange Zeit die kontinuierliche Verbesserung der Basisidee und die gleichzeitige Bearbeitung internationaler Märkte. Aufgrund der entstehenden Wettbewerbssituation reichen diese Massnahmen dann nicht mehr aus. Wiederholte Kooperationen oder Akquisitionen werden notwendig.

D. Normative Überlegungen

I. Die unterschiedlichen Charaktere

Unabhängig von ihren Zielen haben Unternehmer ganz unterschiedliche Charaktere. Ohne vertieft auf die Vielschichtigkeit von Persönlichkeitsprofilen einzugehen, werden beispielhaft drei Typen aufgezeigt.

Unternehmertyp 1 ist sehr technikorientiert, verbringt einen Grossteil seiner Zeit mit der Weiterentwicklung kleinster Details seiner Marktleistung und identifiziert sich mit diesen Ideen.

Unternehmertyp 2 ist stark verkaufsorientiert, verbringt die meiste Zeit mit Kundenkontakten und beschäftigt sich hauptsächlich mit seinem Umsatz und neuen Märkten. Details seiner Marktleistung interessieren ihn nicht.

Unternehmertyp 3 distanziert sich von den Details der Marktleistung. Ihn interessieren nur Zahlen, er ist sehr kostenbewusst und führt das Unternehmen strategiebeton.

Die aufgezeigten Unternehmertypen würden idealerweise die Erfordernisse der einzelnen Lebensphasen des Unternehmens meistern können: Pionierphase Typ 1, Wachstumsphase Typ 2 und Reifephase Typ 3.

II. Das Unternehmen braucht den ganzen Unternehmer

In KMU durchdringt der Unternehmer mit seiner Persönlichkeit das gesamte Unternehmen. Um langfristig Erfolg zu haben, muss der Unternehmer dabei sehr aktiv und stetig konkurrenzüberlegende, phasenspezifische Leistungen selbst erbringen. Es wird vorausgesetzt, dass solche „Höchstleistungen“ nicht möglich sind, wenn die phasenspezifischen Anforderungen nicht zu dem Naturell, zu dem Charakter des Unternehmers passen. Er muss viel Freude an seiner Tätigkeit haben, um sie in dieser Intensität ausüben zu können.

III. Die zeit- und unternehmerorientierte Führung

Dem Unternehmer macht seine Arbeit am meisten Freude, wenn die erforderlichen Eigenschaften zur Bewältigung der speziellen Anforderungen einer Lebenszyklusphase seinem Charakter am nächsten kommen. In dieser Phase wird er am erfolgreichsten sein. Verlässt das Unternehmen die von ihm präferierte Phase, so entsteht eine suboptimale und das Unternehmen gefährdende Situation: Der Unternehmer muss ressourcenintensiv (Zeit und Kraft) spezielle Fähigkeiten erlernen und wird auch nach deren Erlernen den neuen Anforderungen mit grösseren Schwierigkeiten gegenüberstehen, da sie nicht direkt mit seiner Persönlichkeit harmonieren.

Idealerweise verbleibt der Unternehmer in der Situation, die am meisten seiner Persönlichkeit entspricht. Gemäss dem Lebenszyklusmodell würde dabei die versuchte Bewahrung einer solchen Phase im Unternehmen überproportional Ressourcen aufzehren und nicht den gewünschten Erfolg generieren. Vor einem anstehenden Phasenwechsel kann und sollte der Unternehmer daher eine weitere, von ihm präferierte Phase erschliessen. Ohne Bedeutung ist dabei, ob sich eine solche Phase innerhalb oder ausserhalb des vorhandenen Unterneh-

mens entwickeln lässt. Entscheidend für die langfristig erfolgreiche Entwicklung ist, dass der Unternehmer in „seiner Phase“ bleiben kann.

Für die Erschließung neuer Phasen werden Ressourcen, wie Geld und in besonderem Masse die Arbeitskraft des Unternehmers, gebraucht. Die alte Phase, die die Entwicklung zur nächstfolgenden erlebt, kann von einem Phasenspezialisten besetzt werden und weiteren Nutzen schaffen. Die Phase bringt somit die finanziellen Mittel für den Aufbau einer anderen Phase hervor. Alternativ kann die Phase verkauft werden. Erst die Loslösung ermöglicht dabei dem Unternehmer, sich intensiv um neue Phasen zu bemühen.

Der Unternehmer muss dabei bereits in der zeitlichen Mitte seiner Phase eine weitere Phase erschlossen haben, um nicht unnötig in dem zweiten, unattraktiveren Teil seiner vorhandenen Phase suboptimal tätig zu sein.

Die Ziele stellen dabei die Orientierung für die Intensität der Aktivitäten in der Phase, das Tempo des Phasenwechsels und den Grad der Konsequenz in der Loslösung aus der alten Phase dar. Der Unternehmer, der das Vorhandene bewahren möchte, braucht nicht intensiv das Potential seiner vorhandenen Phase auszuschöpfen, kann sich Zeit für eine Neuorientierung nehmen und später eine alte Phase zusätzlich allein führen. Der Unternehmer, der stark wachsen möchte, agiert aggressiv in der vorhandenen Phase, erschliesst schnell eine neue Phase und löst sich konsequent (z.B. durch Verkauf) von der alten, für ihn nicht mehr so attraktiven Phase.

E. Ausblick

Die skizzierten normativen und strategischen Ausführungen zur zeit- und unternehmerorientierten Führung von KMU entstehen aus der Überlegung, dass Unternehmer

- unterschiedlich stark wachsen wollen,
- unterschiedliche Charaktere haben,
- nur die notwendigen Spitzenleistungen erbringen, wenn sie in der mit ihrer Persönlichkeit am meisten harmonisierenden Phase arbeiten.

Ein Verbleib des Unternehmers in der von ihm präferierten Phase kann dabei insofern eine besondere Chance darstellen, als es ihm ermöglicht wird, seine phasenspezifischen Eigenschaften und Stärken weiter zu fördern. Dadurch wird der Unternehmer nicht nur langfristig zufrieden mit seiner Arbeit sein, sondern er kann darüber hinaus sein eigenes Potential weiter ausbauen und somit Leis-

tungen erbringen, die er bei einem erforderlichen Phasenwechsel nicht erreicht hätte.

Für die Realisierung der skizzierten Führung von KMU bedarf es speziellen Management Know-hows. Im Besonderen kommt es auf ein differenziertes Verständnis der Persönlichkeit und eine mittelfristige Planung der einzelnen Unternehmensphasen an. Entscheidend sind daher für die langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung die Lernmotivation und die Lernfähigkeit des Unternehmers.

Die Person des Unternehmers: Der Routinier tatsächlich der Unternehmertypus mit der größten Krisengefährdung?

Ein Plädoyer für eine Analyse der Krisenunternehmertypen durch die Betriebswirtschaftslehre der KMU zur Reduzierung der Insolvenzen¹

Von *Jan P. Clasen*

Insolvenzen betreffen auch im neuen Jahrtausend nahezu ausschließlich KMU.

Die Insolvenzzahlen haben nach einem permanenten Anstieg seit Anfang der neunziger Jahre gegen Ende des letzten Jahrzehnts ihren Höhepunkt erreicht und entwickeln sich allmählich rückläufig. Jedoch ist das Niveau immer noch vergleichsweise hoch.

Wie auch in der Vergangenheit sind von Insolvenzen nahezu ausschließlich KMU betroffen. Erfahrungsgemäß haben weniger als 1 % der insolventen Unternehmen mehr als 500 Mitarbeiter (vgl. hierzu die entsprechenden Studien der Statistischen Ämter bzw. Creditreform). Über die Gründe, warum Insolvenzen größerer Einheiten kaum zählbar sind, hat gerade die jüngste Vergangenheit in Deutschland am Beispiel des Falles Holzmann einschlägig Auskunft gegeben.² Insolvenzen größerer Einheiten werden von Banken, Kreditversicherern und

¹ Während der Assistenzzeit bei Prof. Dr. H. J. Pleitner Ende der achtziger Jahre war ein Schwerpunkt der Forschung von Prof. Pleitner die STRATOS-Studie, die gemeinsam mit mehreren Kollegen in 8 Ländern erstellt wurde. Die Studie untersuchte, inwiefern ein Zusammenhang zwischen den Werten und Einstellungen des Unternehmers und der Leistung des Unternehmers besteht. Was weiterhin in der betriebswirtschaftlichen Forschung fehlt, ist das Gegenstück zu dieser Erfolgsfaktorendiskussion, nämlich die Fragestellung nach Unternehmertypen, die latent ein erhöhtes Krisenrisiko darstellen. Der vorliegende Beitrag will anhand von ausgewählten Fallbeispielen aus der Beratungspraxis einen Anstoß geben, dieses Thema wissenschaftlich aufzuarbeiten, da die Beispiele (ohne Anspruch auf Repräsentativität) zeigen, dass der Typ des Routiniers, wie er in der STRATOS-Studie beschrieben wird, durchaus ein Krisenpotenzial darstellt.

² Nicht umsonst spricht die Praxis vielfach vom Schutzreservat für Großunternehmen. So hat die Rettung der Holzmann AG zwar viele mittelständische Lieferanten und Subunternehmer vor dem Aus bewahrt, andererseits konnte die von vielen für die Bauindustrie dringend erwartete Bereinigung nicht stattfinden.

Politik nur noch bei großen juristischen „Unregelmäßigkeiten“ und Risiken (Balsam, Procedo oder zuletzt Fall Flowtex) „zugelassen“. Meistens werden gefährdete größere Einheiten vor dem Insolvenzfall aufgespalten und in Teilen oder als Ganzes veräußert. Dies ist bei KMU meistens nicht möglich. Zum einen ist der Markt für Unternehmensverkäufe bei KMU nach wie vor äußerst intransparent und aufgrund der geringen Transaktionssummen (insbesondere bei Krisenunternehmen) für professionelle Unternehmensmakler uninteressant.

Eine nachhaltige Reduzierung der Insolvenzen erfordert eine weitere Verbesserung der Früherkennung und bleibt somit wichtige Aufgabe in der Forschung bei KMU.

Auch im neuen Jahrtausend werden Insolvenzen nahezu ausschließlich KMU betreffen. Eine Reduzierung der Insolvenzen heißt somit Verbesserung der Früherkennung von krisenhaften Entwicklungen. Die klassischen Instrumente der Früherkennung sind nach wie vor weitgehend kennzahlengesteuert und sollten vermeintlich durch das Unternehmenscontrolling erfasst werden. Da das innerbetriebliche Controlling bei vielen KMU nach wie vor ein großer Schwachpunkt ist, versuchen seit Jahren die Kreditinstitute ihre Ratingansätze weiter zu professionalisieren. Parallel versuchen nach dem amerikanischen Vorbild sogenannte Ratingagenturen Fuß zu fassen.

Gängige Ratingsysteme mit Problemen bei qualitativen Indikatoren.

Den meisten gängigen Ratingsystemen liegen Clusteranalysen zugrunde. Hier werden verschiedene Cluster gebildet, denen jeweils eine Risikostufe zugeordnet wird. Die Cluster sind regelmäßig eine Mischung von qualitativen und quantitativen Indikatoren. Die Ratingsysteme sind jedoch nicht ohne Probleme³.

Während die quantitativen Kennzahlen hauptsächlich mit dem Problemen der Zeitnähe (viele KMU reichen ihre Daten erst mit erheblicher Verzögerung ein) und der Vergleichbarkeit (Grundgesamtheit reicht oft nicht aus, um gleiche Betriebsgrößen, Wertschöpfungstiefen, Kapitalstrukturen und regionale Faktoren zu vergleichen) konfrontiert werden, bleibt bei den qualitativen Faktoren das Kernproblem der subjektiven Einschätzung von Personen durch Dritte⁴. Verschiedene Begriffsassoziationen bei den unterschiedlichen „Juroren“, instabile Bewertungen bei Wiederholungen, Bewertung nur durch eine Person sind nur einige dieser Problemfelder.

³ Zur der Reliabilität von Früherkennungssystemen und Bonitätsrankings vgl. hierzu die zahlreichen Studien.

⁴ Auch diese Probleme wurden ja bereits schon eingehend durch die empirische Sozialforschung und Marktforschung beleuchtet

Ein weiterer Problemaspekt der Ratingaspekte ist, dass sie der Krisenprophylaxe nur bedingt dienlich sind, da sie i.d.R. nur zeigen, ob das Unternehmen sich in einer Unternehmenskrise befindet.

Trotz angenommener Multikausalität ist letztendlich der Unternehmer, und damit ein qualitatives Merkmal, für die Krisenentwicklung verantwortlich.

Die Analyse von Krisenursachen führt regelmäßig zu einer Multikausalität, bei der nahezu ausschließlich auch immer Fehlentscheidungen der Unternehmensleitung beeinflussend waren. Nur in seltensten Fällen ist dies nicht festzustellen (Naturkatastrophen, nicht vorhersehbare Änderungen von gesetzlich-politischen Rahmenbedingungen etc.). Somit ist vom Typus des Unternehmers, also von einem qualitativen Merkmal, der Weg in die Krise abhängig.

Auch in der Krise ist die Unternehmensentwicklung vom Unternehmertypus abhängig.

Was für den Weg in die Krise gilt, hat anders als bei Unternehmen mit Fremdmanagement, bei den meisten KMU auch in der Krise Gültigkeit. Während man sich bei nicht eigentümergeführten Unternehmen darauf verlegt, das Management bei schlechten Resultaten auszutauschen, ist dies bei den meisten KMU nicht der Fall, da dort der Alleineigentümer bzw. Mehrheitsgesellschafter

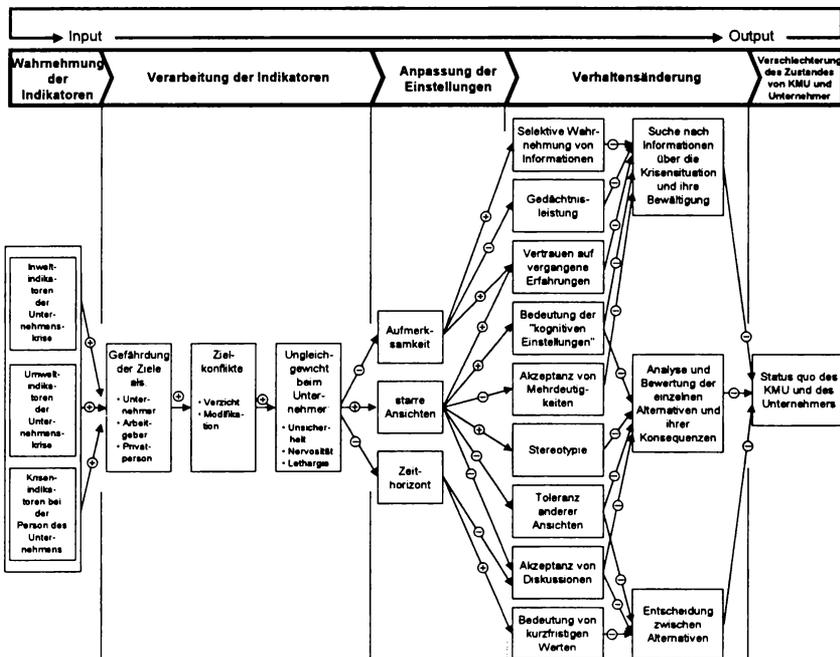


Abb. 1: Unternehmerverhalten in der Krise

mit Kriseneintritt das Unternehmen nicht verlassen wird. Insofern kommt dem Typus des Unternehmers nicht im Hinblick auf die Krisenanfälligkeit, sondern auch auf das Verhalten in der Krise eine herausragende Bedeutung zu. Die Darstellung auf der vorangehenden Seite macht dies deutlich (Clasen, 1992, S. 110; Holsti, 1978, S. 41 ff.).

Ein typisches Beispiel für den Krisenverlauf bei einem „inflexiblen Patriarchen“ liefert bereits 1986 Töpfer (1986, S. 169b).

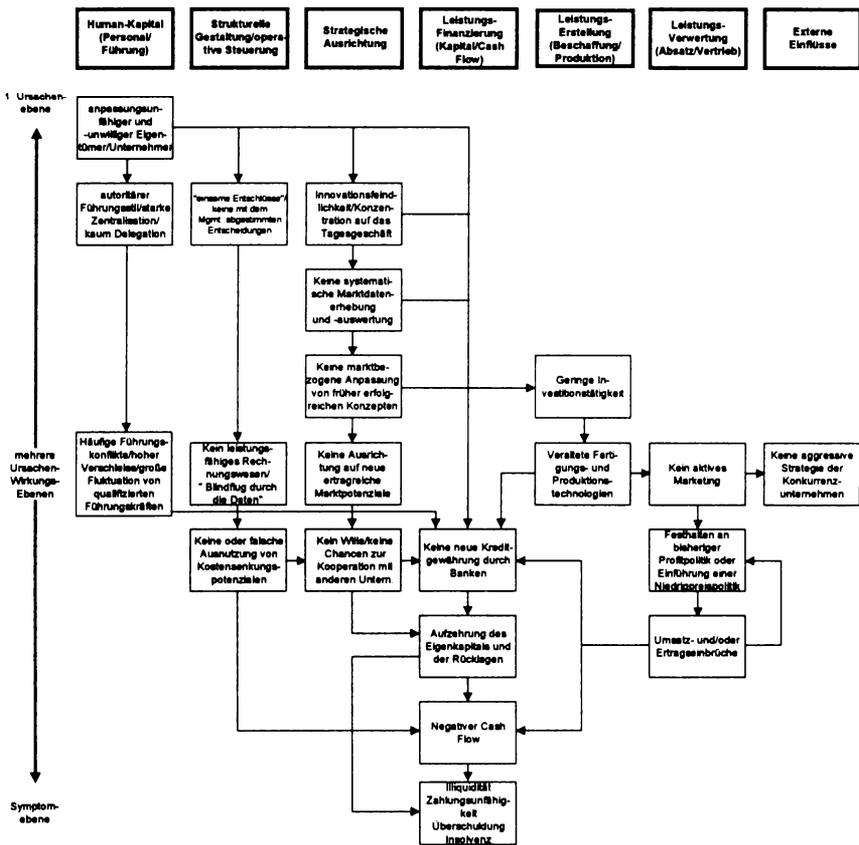


Abb. 2: Krisenverlauf bei „inflexiblem Patriarchen“

Wertesysteme der STRATOS-Studie als erste Orientierung für Unternehmertypen mit höherem Krisenrisiko.

Von Interesse ist aufgrund der Bedeutung des Typus des Unternehmers eine Untersuchung, die negative Konsequenzen auf die Unternehmensentwicklung aufgrund spezifischer Werteinstellungen des Unternehmers aufzeigt. Hier sollte

bewusst eine Trennungslinie zu den vielen Unternehmertypologien (vgl. hierzu insbesondere Haake, 1998 und Bamberger/Pleitner, 1988) gezogen werden, die zwar verschiedene Einteilungsversuche vornehmen, die aber nicht oder nur indirekt die Konsequenzen hieraus für das Unternehmen ziehen. Ähnlich wie bei der STRATOS-Studie sollte bei insolventen bzw. KMU in der Krise analysiert werden, inwiefern für diese Unternehmer über typenbestimmende Werteindikatoren mittels Clusteranalyse eine Unternehmertypologie gebildet werden kann. Die STRATOS-Gruppe kam auf vier Unternehmertypen, die über zwei Verhaltensmuster, nämlich einem mehr analytischen und einem mehr intuitiven, gebildet werden konnten (Bamberger/Pleitner, 1988, S. 47 f.).

| Typen \ Verhaltensmuster | Dynamisch-schöpferisch | Administrativ ausführend |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Allrounder (A) | stark | stark |
| Pionier (P) | stark | schwach |
| Organisator (O) | schwach | stark |
| Routinier (R) | schwach | schwach |

Abb. 3: Unternehmertypen

Der Routinier, doch der am meisten krisenanfällige Unternehmertypus?

Auch wenn die STRATOS-Studie sich auf die Suche nach Erfolgstypen konzentrierte, war für die Suche nach gefährdeten Unternehmertypen der Typus des Routiniers auffallend, dem eine höhere Krisenanfälligkeit zugerechnet werden muss, als den anderen 3 Typen. Die Untersuchung der Ertragskraft der Unternehmen, die von einem Routinier geführt wurden, zeigte eine schwache Cash-Flow-Performance (nur 66 % der untersuchten KMU mit einem Routinier erzielten ein Cash-Flow-Rendite von mehr als 2 %).

So wird der Routinier als Phlegmatiker, Risikominimierer und Beharrer auf bewährte Verhaltensweisen bezeichnet, der in umkämpften Märkten auf verschärfte Wettbewerbsbedingungen lediglich mit Kostensenkungsprogrammen reagiert. Auch die präferierte Marktausrichtung ist eher krisenfördernd, von den vier klassischen Produkt-/Marktstrategien dominiert die „Marktdurchdringung“, d.h. der Verbleib bei den bisherigen Produkten und auf den angestammten Märkten. Angesichts der zunehmenden Aufspaltung der Industrien in die klassischen Branchen einerseits und die dot.com-Welt andererseits, bedarf es keiner weiteren Erläuterung, in welchen Branchen dieser Unternehmertypus primär zu finden sein wird. Schließlich sind im Hinblick auf leistungsmotivierende Effekte auf die Mitarbeiter in Unternehmen mit einem Routinier Vorbe-

halte anzumelden, da ein Kennzeichen dieses Unternehmers, auch im Erfolgsfall, eine ständige Unzufriedenheit ist (vgl. Clasen, 1992, S. 33 f.).

Interessanterweise sind in der Sanierungspraxis bei Unternehmern diesen Zuschnitts die meisten Misserfolge in der Sanierungsphase festzustellen. Weder lassen sich die Unternehmer von der Änderungsnotwendigkeit und von der Erfordernis drastischer Maßnahmen überzeugen noch Vertrauen diese auf die Kompetenz externer Unterstützung.

Beispiele aus Industrie, Handel und Dienstleistung bestätigen diese Annahme.

Je ein Beispiel aus der Sanierungspraxis aus Industrie, Handel und Dienstleistung sollen veranschaulichen, dass der Routinier über ein Krisengefährdungspotenzial verfügt, dessen er sich erfahrungsgemäß nicht bewusst ist. In allen Beispielen war das Insolvenzverfahren nicht zu vermeiden.

Inwiefern eine Kenntnis über dieses Potenzial vor der Krise bzw. in der Krise hilfreich gewesen wäre, vermag nicht abschließend beurteilt werden. Möglicherweise wären fatale Fehlentscheidungen vorher anders reflektiert worden:

Fallbeispiel 1: Produzierendes Unternehmen aus der Textilindustrie

Das Unternehmen aus diesem Beispiel ist eine Stoffdruckerei mit in den Spitzenjahren 50 Mio. DM Umsatz. Das hundertjährige Bestehen war bereits 30 Jahre vor der Krise gefeiert worden. Die Branche war über viele Jahre vom sogenannten Druckzyklus gekennzeichnet, d.h. mehrere Jahre war die Nachfrage nach Stoffdruck im DOB-Bereich boomend, dann bewegte sie sich wieder auf einem niedrigeren Niveau. Nach dem Ende des Wiedervereinigungsbooms in Deutschland ging der Umsatz über sechs Jahre im Minimum um 10 % p.a. zurück.

Der Unternehmer reagierte in dieser Zeit nicht auf die Branchenentwicklungen (z.B. Verlagerung von Produktionen in die Türkei oder nach Fernostasien). Auch die Produktpalette wurde so gut wie nicht überarbeitet und den Trends angepasst (gerade in der Modebranche verheerend). Vielmehr wurde auf den Druckzyklus gewartet. Als dieser nicht eintrat, wurde die bisherige strategische Ausrichtung nicht in Frage gestellt, vielmehr wurde entsprechend dem Umsatzrückgang das Personal abgebaut. Kommunikation mit dem Betriebsrat wurde nur sehr eingeschränkt gesucht.

Schließlich fiel der Umsatz unter ein Niveau, bei welchem bei einem weiteren Personalabbau die Leistungsbereitschaft des Unternehmens eingeschränkt

worden wäre. Auf dieser Basis wurden in der immer noch vorhandenen Erwartung auf den Druckzyklus weitere Umsatzrückgänge und Verluste akzeptiert bis das Unternehmen die Überschuldung verzeichnete.

Die von Seiten der Banken und Kreditversicherer geforderten Sanierungsmaßnahmen wurden abgelehnt, zur Beruhigung wurden die letzten Reserven aus dem Privatvermögen in das Unternehmen eingebracht und die stillen Reserven in der Bilanz offengelegt. Nach einem weiteren Jahr waren auch die Posten „verbraucht“. Einer erneuten Aufforderung der Gläubiger wurde nur insofern Folge geleistet, in dem ein Interimmanager für den Vertrieb beschäftigt wurde. Dieser konnte keine Erfolge verzeichnen, da ihm neue Ansätze konsequent blockiert wurden. Nur sechs Monate nach Beginn des Interimmanagers musste der Insolvenzantrag gestellt werden.

Das Beispiel beinhaltet alle o.a. Eigenschaften des Routiniers. Insbesondere die starre Haltung und das Beharren auf gewohnte Wege hat zur Insolvenz des Unternehmens und dem Verlust von 50 Arbeitsplätzen geführt.

Fallbeispiel 2: Autohausgruppe

Das Unternehmen betrieb mehrere Autohäuser einer Edelmarke mit einem Gruppenumsatz von 150 Mio. DM. Die Rahmenbedingungen waren in den Jahren vor der Insolvenz zunehmend problematisch. Umsatzrenditen von 1 % für durchschnittliche Betriebe waren die Regel.

Trotz rückläufiger Erträge hatte der Unternehmer aus Angst um die Kündigung seines Händlervertrags vom Hersteller angeordnete Autohäuser aus den Nachbargebieten sukzessive übernommen. Folge war eine immer größere Komplexität und eine Verzettelung des Unternehmers, der seine Stärken im Verkauf nicht mehr einsetzen konnte.

Die aufgrund erheblicher Verluste der erworbenen Standorte einsetzende Verlustsituation der Unternehmensgruppe konnte lange nicht analysiert werden, da über innerbetriebliche Verbuchungen von Kosten und Erlösen die Ergebnisse so „gesteuert“ wurden, dass die Standortergebnisse nicht aussagefähig waren. Eine aktive Gegensteuerung erfolgte auch hier lediglich in einer Personalkostenanpassung. Das Betriebsklima wurde zunehmend rauer, über konstruktive Ansätze wurde mit dem Personal nicht diskutiert. Im übrigen war alleiniger Schuldiger aus Sicht des Unternehmers der Hersteller.

Die im Rahmen der Sanierungsbemühungen notwendige Aufgabe von hochdefizitären Standorten konnte trotz eindeutiger Fakten sowie Unterstützung des

Sanierungskonzepts von Herstellern und Gläubigern zwar nach langen Diskussionen erreicht werden, wurde aber nur halbherzig umgesetzt. Der Unternehmer hatte wider besseren Wissens versucht, alternative Konzepte für diese Standorte zu realisieren. Diese scheiterten sämtlich und führten auch die ertragstarken Standorte in die Insolvenz. Aus Angst um Imageverluste aufgrund der Standortaufgabe wurde die gesamte unternehmerische Existenz zerstört. In einer Auffanggesellschaft werden nun die ertragstarken Standorte durch einen früheren Konkurrenten weitergeführt.

Auch in diesem Beispiel konnten die o.a. Eigenschaften des Routiniertypus bestätigt werden.

Fallbeispiel 3: Luxushotel in einer Ferienregion

Das Beispiel aus der Dienstleistung zeigt wie gefährlich ein Routiniertypus in einem permanent wandelnden Markt ist. In folgenden Fall lebte ein Traditionshotel der Luxusklasse in einem renommierten Ferienort alleine von seiner Tradition und dem alten Charme der öffentlichen Bereiche. Das Angebot blieb seit Jahren nahezu unverändert. Investitionen blieben weitgehend aus, da die Liquiditätsüberschüsse für den wie in „guten Zeiten“ hohen Lebensstandard des Unternehmers verwendet wurden.

Im Laufe der Jahre starb die Stammklientel immer mehr weg, die Umsätze entwickelten sich rückläufig, anstatt Liquiditätsüberschüsse wurden nun Unterdeckungen erwirtschaftet. Diese wurden durch eine kontinuierliche Beleihung der Immobilie gedeckt. Aktivitäten zur Belebung des Umsatzes wurden nicht entwickelt, die Situation wurde über zehn Jahre als temporär betrachtet (rückläufige Attraktivität des Ferienortes). Diese anhaltende Einstellung „Business as usual“ hat letztendlich zur Insolvenz des Hotels geführt, die Verbindlichkeiten konnten selbst bei moderatsten Finanzierungsbedingungen nicht mehr bedient werden.

Besondere Nuance in diesem Fall: Dem Unternehmer gelang es zwei Jahre vor der Insolvenz das Unternehmen inklusive sämtlicher Verbindlichkeiten auf den Sohn zu übertragen, in der Hoffnung, dieser werde schon einen Weg finden. Vor dem Hintergrund der erdrückenden Bankverbindlichkeiten musste der Sohn Insolvenzantrag stellen, während der Vater über keinerlei Bankverbindlichkeiten mehr verfügt.

Dieses letzte Beispiel zeigt die Attribute Uneinsichtigkeit und Beharren der bisherigen Strategie in einer besonders extremen Ausprägung. Auch hier muss vom Typus des Routiniertypus ausgegangen werden.

Fazit: Für eine nachhaltige Reduzierung der Insolvenzen von KMU im neuen Jahrtausend ist eine Typologie der Krisenunternehmer Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre der KMU.

Der Routinier ist mit Sicherheit ein Unternehmertypus, der höhere Krisengefährdung vorweist als andere Unternehmertypen; ihn als allein krisengefährdeten Typus auszumachen, kann anhand der wenigen Fallbeispiele empirisch nicht nachgewiesen werden. Die Übereinstimmung der Fallbeispiele mit dem Muster des Routiniers zeigt aber erste Ansätze.

Es bleibt somit die grundsätzliche Anforderung an die Betriebswirtschaftslehre für KMU, ähnlich der Arbeit der STRATOS-Gruppe in den achtziger Jahren analog auch für Unternehmer in der Krise und der Insolvenz eine Unternehmertypologie zu erarbeiten, wobei eine ähnliche Internationalität der Forschergruppe durchaus gewünscht wäre.

Angesichts der volkswirtschaftlichen Schäden, die durch die Insolvenzen verursacht werden (alleine in guten Jahren mit geringen Insolvenzen in Deutschland im Minimum 15-20 Mrd. DM!) sollte mit einer stringenten Unternehmertypologie gerade bei den gefährdeten Unternehmertypen Sensibilität für eine höhere Krisenanfälligkeit erzeugt werden, die beim täglichen Handeln – insbesondere bei intuitiven Entscheidungen – permanent zu reflektieren ist. Dies alleine wäre bereits ein wesentlicher Beitrag zur Krisenprophylaxe und somit zur Reduzierung von Insolvenzzahlen.

Literatur

- Bamberger, I./Pleitner, H.J. (1988): Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Internationales Gewerearchiv. Sonderheft 2.*
- Clasen, J.P. (1992): Turnaround Management für mittelständische Unternehmen. Wiesbaden.*
- Haake, K. (1987): Strategisches Verhalten in Klein- und Mittelunternehmen. Berlin.*
- Holsti, O.R. (1978): Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis. In: Journal of Business Administration. Vol. 9, Spring, S. 39-55.*
- Töpfer, A. (1986): Analyse von Insolvenzursachen. In: Schimke, E./ Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. Landsberg am Lech, S. 158-171.*

Findings on Entrepreneurial Processes from a Large Scale Research Program

By *Arnold C. Cooper*

A. Introduction

In 1985, researchers at Purdue University began a large-scale, longitudinal study of entrepreneurs and their firms. The study was conducted under the auspices of the National Federation of Independent Business, the largest trade association of small businesses in the United States. Particular findings have been reported at various conferences and in academic journals over the last 15 years. This paper summarizes two studies previously published, focusing upon the processes by which entrepreneurs establish and develop their firms (Cooper/Folta/Woo, 1995; Cooper/Ramachandran/Schoorman, 1997).

The focus of the research program was to examine the processes by which new firms were established, the ways in which the firms evolved, and the determinants of their performance. The framework utilized in planning the research is shown in Figure 1. Variables which were examined included Characteristics of Entrepreneurs, Founding Processes (including developing ideas,

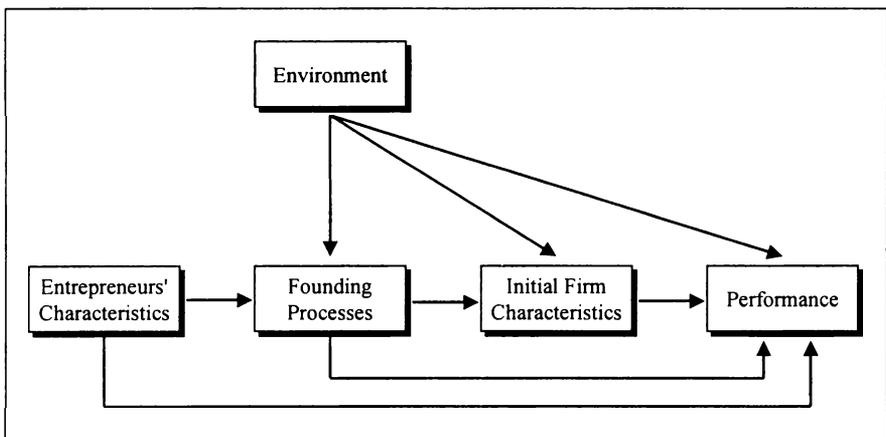


Figure 1: Framework for analysis

searching for information, and raising capital), Firm Characteristics (including size of firm and strategy), Environmental Characteristics, and Performance. Note that many of the factors were expected to have both direct and indirect effects upon other factors and upon firm performance. For instance, it was possible to examine how characteristics of entrepreneurs related to processes of formation or to firm characteristics. It was also possible to look at how entrepreneurial characteristics or founding processes were related to various measures of performance. Feedback processes in which firm characteristics were modified in light of performance could also be studied. The research program was multidisciplinary, in that it drew upon theoretical frameworks from many fields, including psychology, sociology, and economics, as well as the growing literature on entrepreneurship and small business management.

B. The research program

The research program was developed as a three-year longitudinal study of new businesses, with data gathered in 1985, 1986, and 1987. Originally, questionnaires were sent to 13,000 members of the National Federation of Independent Businesses (NFIB), all of whom were thought to have recently become business owners. Usable responses were received from 4884; however, it was discovered that some had been in business longer than anticipated. It was decided to focus upon the 2994 respondents who had become owners in the 17 months prior to the first survey, that is in 1984 or the first five months of 1985. At the time of the initial questionnaire, the average entrepreneur had been in business for 11 months. The sample represented all geographic areas and all industry sectors of the American economy, and appeared to be broadly representative of new businesses in the United States (see Cooper et al. [1990], for the detailed description of tests that were conducted to determine representativeness).

These original new firms were mailed follow-up questionnaires in May 1986 and May 1987. There were 629 respondents in year two and 877 respondents in year three. Those who did not respond were followed in multiple ways. These multiple venues (surveys, short-response postcards, NFIB field data, post office return mail) enabled us to determine the survival or failure status of all but one of the 2994 ventures. For those firms responding in years two or three, it was possible to determine how they changed and their performance.

C. Entrepreneurial processes

There has been increasing interest in the processes followed by entrepreneurs as they start and develop their firms (Gartner, 1988). The ways in which entre-

preneurs think about opportunities, their methods of information gathering, their utilization of networks, and the processes by which they assemble resources have all been the focus of research. This paper reports upon two previously published studies of entrepreneurial processes. They are concerned with information search and time allocation patterns by entrepreneurs.

I. Entrepreneurial information search

New firm formation involves seeking and interpreting information. In fact, Kirzner notes that a distinctive attribute of the entrepreneur is to be able to find and exploit opportunities, through knowing or recognizing things that others do not (Kirzner, 1973). The identification of opportunities, the development of strategies to exploit those opportunities, and the assembly of resources all depend upon the gathering and interpretation of information. This study examines how the background of the entrepreneur and the entrepreneur's degree of optimism bear upon information search.

Entrepreneurs vary in the extent to which they have relevant experience and this may bear upon how extensively they search for information. This experience might be thought of as having two dimensions. One involves having experience as an entrepreneur – having previously owned and managed a business. A second dimension involves having experience with the services or products to be offered and the markets to be served. Whether more relevant experience leads to more or less information search is an interesting question. One's first assumption might be that those who have less experience would have to search more because they have more to learn. One previous study, involving school superintendents in well-established organizations, supported this conclusion. It found that those with greater experience were less likely to utilize elaborate and exhaustive search procedures because they could draw upon their past experience (Carson, 1972). However, some of the previous research suggests that decision-makers with no relevant experience may have simplified models that guide their search. This may be particularly applicable when individuals are doing something (such as venture formation) for the first time (Lord and Maher, 1990). Their limited knowledge may create blinders. Kaish and Gilad (1991, p. 48) commented „How can one search for something he doesn't know exists? How will he recognize it when he finds it?“ Those with relevant experience, guided by richer mental models and greater awareness of what is needed, may seek more information than their less experienced counterparts. This reasoning leads to the following hypotheses:

- H1: Entrepreneurs with no previous entrepreneurial experience will seek less information.

- H2: Entrepreneurs operating in less familiar domains will seek less information.

Entrepreneurs may also be influenced in their information search by overconfidence. This may „blind“ them to the need to acquire more information. Entrepreneurs form mental models or schema, reflecting their understanding of the environment and their proposed businesses. Two previous studies found that entrepreneurs revised their schema only when reasons for optimism were challenged (by actual or expected results); only then would they revise their thinking and engage in more active information search (Guth/Kumaraswamy/McErlean, 1991; Ettlie, 1983). This leads to the following hypothesis:

- H3: Entrepreneurs expressing high degrees of confidence in success of their new ventures will seek less information.

In this study, the extent of information utilization was operationalized by responses to the question „When you were planning your business, what sources of information or help were important to you?“ Respondents rated each of a number of possible sources on a four-point scale; responses ranged from „not used“ (1) to „very important“ (4). The focus was upon the six sources that at least 60% of the respondents reported using. They were: (1) accountant, bookkeeper; (2) friends or relatives; (3) other business owners; (4) bankers; (5) lawyers; and (6) generally available books, manuals, etc. A broad measure of information search intensity was derived by summing the ratings of all six sources. This approach reflects both the number of sources used and the relative importance of each. Factor analysis disclosed two subcategories of information sources – professional and personal. The professional source factor was loaded with accountant, bookkeeper, bankers, and lawyers. The personal source factor was loaded with friends or relatives and other business owners. The books and manuals category did not load cleanly on either factor and was not included in the two specific source categories.

The independent variables included a binary variable selecting whether the entrepreneur had previously managed or owned a business. Familiarity with the venture’s domain was derived by asking the entrepreneurs to indicate the similarity between their new ventures and their previous employment along three dimensions: products or services, customers, and suppliers. In each case, a five-point scale was used ranging from (1) „no difference“ to (5) „very different“. Confidence in the success of the venture reflected the extent to which the entrepreneur thought that his or her odds for success were better than those for others in the same kind of business. Three control variables were utilized. One was the initial size of the business, reflected in the log of the amount of capital invested at the time of founding. A second was the percentage of funding from

sources other than the entrepreneur and his family. The third was the number of full-time partners in the venture.

After controlling for the effect of size, the presence of partners, and the degree of external funding, entrepreneurial experience was found to be negatively related to the intensity of information search and the utilization of personal sources of information. Thus, entrepreneurs with no previous entrepreneurial experience sought information more intensely. They engaged in significantly greater search with personal sources, but not with professional sources. The findings were directly counter to H1, wherein entrepreneurial experience was expected to lead to greater search. Entrepreneurs operating in domains greatly different from their previous ventures were less likely to seek information. Those entering fields they knew well were more likely to use professional sources, and less likely to use personal sources. In general the results supported H2. A separate examination of interaction terms disclosed that when entrepreneurs entered fields which were very different from what they had done before, experienced and inexperienced entrepreneurs differed in their information search patterns. Experienced entrepreneurs searched for information with similar intensity, regardless of domain. Inexperienced entrepreneurs entering fields they knew sought more information. Those entering unfamiliar fields sought less. The effect of confidence on information search was found to be significant and negatively related to all three measures of search. Founders who were more confident sought less information, supporting H3.

The control variables, amount of initial capital, outside investors, and the presence of full-time partners, were all positively and significantly related to search. The primary impact was on utilization of professional sources (and personal sources when there were outside investors). These variables are associated with larger, more complex, and possibly higher potential ventures, in which the entrepreneur must persuade others to make commitments.

The findings suggest that when inexperienced entrepreneurs enter fields they do not know, they lessen their search, consistent with the bounded-rationality model. Experienced entrepreneurs seem to follow routines which are more fixed. Much previous research reports that entrepreneurs entering unfamiliar fields tend to be less successful (Cooper/Gimeno-Gascon, 1992). Inexperienced entrepreneurs tend to engage in less search exactly when they need to do more. This study suggests that entrepreneurs (and their advisors) should be sensitive to the behavioral patterns observed here. For entrepreneurs venturing into unfamiliar domains, a systematic effort to engage in more intensive search would probably provide significant benefits.

II. Time allocation patterns of entrepreneurs; Implications for financial performance

The time of the entrepreneur is one of the major resources of a new firm. This study focused upon how entrepreneurs choose to allocate their time and the implications of those decisions. A new firm provides a distinctive setting in which to study managerial time allocation. Such an organization has only one or a few managers. Jobs are defined broadly and there is a lack of formal administrative systems. Within this unstructured, pressure-ridden environment, an owner-manager may engage in direct sales, provide services to customers, train and supervise employees, review financial statements, negotiate with the bank, think about the future of the business, and sweep the floor – all in the same day. With few subordinates to delegate to, the entrepreneur may have to deal with whatever comes up. With no superiors in the organization, the entrepreneur must decide what is most important and what is most pressing and then decide how to allocate his time accordingly.

A number of previous studies demonstrate that entrepreneurs vary in their primary goals. Goals have been one of the major variables utilized in forming typologies of entrepreneurs (Filley/Aldag, 1978; Smith/Miner, 1983; Woo/Cooper/Dunkelberg, 1991). Entrepreneurs have often been classified as „craftsmen“ and „administrative“ types, with the former distinguished by primary emphasis upon non-economic goals and the latter by emphasis upon economic goals. Since craftsmen are primarily concerned with lifestyle, we might expect them to devote time to activities that appeal to them. The business is a means to achieve their goals, which are often non-economic in nature. Administrative activity may be less appealing and may have lower priority. This leads to the first hypothesis:

- H1: Craftsmen-entrepreneurs will devote less time to administrative activities than administrative-entrepreneurs.

Typologies based upon primary goals have often been developed, but previous research has not investigated the antecedents of those goals. The professional or vocational experience of the entrepreneur provides the base of knowledge and skills upon which the founder can draw. Furthermore, this experience may affect what the entrepreneur perceives that he can do well. Those who have developed technical skills may feel that they can build businesses around those capabilities. Those with managerial experience may not only understand what managing a business involves, but may be more comfortable with those managerial tasks. Thus, both the primary goals and time-allocation patterns are likely to be related to the previous experience of the entrepreneur.

- H2: Entrepreneurs with higher levels of previous managerial experience will be less likely to pursue the goals of craftsmen-entrepreneurs than entrepreneurs with less managerial experience.
- H3: Entrepreneurs with higher levels of previous managerial experience will devote relatively more time to administrative activities than entrepreneurs with less managerial experience.

As we consider how time allocations might influence venture performance, we can note that all of the things which a founder might do are important, including waiting on customers, supplying products or services, and even sweeping the floor. However, entrepreneurs who devote more time to administrative activities, including supervision of employees, securing financing, and planning, should do a better job of dealing with those critical functions. They can hire and train employees who deal with customers or who provide the goods or services the firm supplies. By contrast, those entrepreneurs who devote less time to administration (and relatively more time to the „doing“ activities) may do less well in the critical administrative functions needed to build their businesses. Founders who allocate their time in this way are probably not likely to hire managers to make key decisions or supervise employees. Therefore, administrative tasks may receive inadequate attention.

- H4: Firms whose entrepreneurs devote relatively more time to administrative activities will show better performance than firms whose entrepreneurs devote more time to craft activities.

Because organizational size would be expected to be related to many of the variables studied, it is included as a control variable.

Self-reported time allocation patterns of the entrepreneurs were used to develop a measure of time utilization. The focus was upon time allocation patterns in the second year, after routines had become more stabilized. The activities were classified according to whether they were primarily the kind that craftsmen entrepreneurs would prefer (selling, production, maintenance, and dealing with suppliers) or primarily administrative (dealing with employees, record keeping, arranging financing, and planning). Primary goal was a multiple item construct representing the entrepreneur's personal and business goals. These were used to classify entrepreneurs as craftsmen entrepreneurs or administrative entrepreneurs. The management experience variable represented the highest level of previous management experience of the entrepreneurs. It was measured on a four-point scale, ranging from (1) supervised no one, to (4) owned a business. Size of firm in the first year, measured in number of employees, was the control variable. Performance was the amount of cash entre-

preneurs took out (in the form of salary, dividends, and perquisites) in the third year.

Theoretically, we expected both direct and indirect relationships between the variables. The data were analysed using a path model. We found that entrepreneurs who emphasized craftsmen goals devoted less time to administrative activities, supporting H1. Previous management experience was related to primary goals (H2), with those who had little management experience being more likely to pursue the goals of craftsmen entrepreneurs. The path relationship between management experience and time utilization was not significant, suggesting that the effect of managerial experience was fully mediated through the primary goals of the entrepreneur in its effect on time allocation. Entrepreneurs with higher levels of management experience were more likely to be administrative-type entrepreneurs, which in turn affected time allocation. The control variable of initial organizational size showed the expected relationships. Firms which were larger at startup were less likely to have owner-managers with craftsmen goals. These larger startups were also less likely later to have entrepreneurs who devoted time to selling, producing, and other nonadministrative activities. In regard to firm performance, entrepreneurs who devoted time to administrative activities did better; they took out more cash in year three.

There appear to be systematic relationships between entrepreneurial typologies, previous experience of entrepreneurs, time allocation, and venture performance. In general, entrepreneurs tend to allocate their time to those activities with which they are most familiar. Those who emphasize craftsmen goals may not recognize the need to devote more time and effort to administration. Those who advise entrepreneurs should be aware of these behavioral tendencies. The time of the entrepreneur is one of the major assets for a new firm and decisions about how to allocate that asset may have important implications for future success.

D. Conclusion

The behavior of entrepreneurs shape their firms. The ways in which they identify opportunities, search for information, develop networks, assemble resources, and build their organizations seem to be a fruitful area of research. The two studies reported here suggest that there are a number of factors influencing this behavior and that a number of these factors interact. There is still much to be learned, but we hope that this program of research contributes to our understanding of this important topic.

References

- Carson, R.* (1972): School superintendents: career and performance. Columbia, OH: Merrill.
- Cooper, A. C./Dunkelberg, W. C./Woo, C. Y./Dennis, W. J., Jr.* (1990): New business in America: the firms and their owners. Washington, D.C.: The NFIB Foundation.
- Cooper, A. C./Gimeno-Gascon, J.* (1992): Entrepreneurs, processes of founding, and new firm performance. In: Sexton, D. and Kasarda, J. (eds.), State of the art of entrepreneurship research. Boston, MA: PWW-Kent Publishing Co.
- Cooper, A. C./Folta, T. B./Woo, C.* (1995): Entrepreneurial information search. In: Journal of business venturing, 10 (2), 107-120.
- Cooper, A. C./Ramachandran, M./Schoorman, D.* (1997): Time allocation patterns of craftsmen and administrative entrepreneurs: implications for financial performance. Entrepreneurship Theory and practice, 22 (2), 123-136.
- Ettlie, J. E.* (1983): Performance gap theories of innovation. IEEE transactions on engineering management, 30:39-51.
- Filley, A. C./Aldag, R. J.* (1978): Characteristics and measurement of an entrepreneurial typology. In: Academy of management journal, 21 (4), 578-591.
- Gartner, W. B.* (1988): „Who is an entrepreneur?“ Is the wrong question. In: American journal of small business, 12 (4), 11-31.
- Guth, W./Kumaraswamy, A./McErlean, M.* (1991): Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process. Frontiers of entrepreneurship research. Wellesley, MA: Babson College: 48-49.
- Kaish, S./Gilad, B.* (1991): Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interests, general alertness. In: Journal of business venturing, 6:45-62.
- Kirzner, J. M.* (1973): Competition and entrepreneurship. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lord, R./Maher, K.* (1990): Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. In: Academy of management review, 15: 9-28.
- Smith, N. R./Miner, J. R.* (1983): Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. In: Strategic management journal, 4 (4), 325-340.
- Woo, C. Y./Cooper, A. C./Dunkelberg, W.* (1991): Entrepreneurship and the initial size of firms. In: Journal of business venturing, 4 (5), 317-332.

The Relationships among and between the Characteristics of Small Business Owner-Managers and their Willingness to Accept Limitations Based on Life-cycle Considerations

By Lloyd W. Fernald and George T. Solomon

A. Introduction

The small business owner-manager faces a unique problem with respect to resources. Unlike the larger businesses that maintain a highly specialized and trained work force, many small business owner-managers usually operate by the „seat of their pants“ or by the „rule of thumb“ school of management. This often worked in earlier years, but is increasingly ineffective in today's dynamic and competitive economic environment. A higher probability of failure, or failure to identify and exploit opportunities critical for prosperous development, can be expected (Frank, 1993).

The primary purpose of this research was to examine the relationship among the owner-managers' willingness to accept limitations and external help-seeking behavior, and whether this relationship changed significantly as the business moved through the various business life-cycle stages. There is evidence in the non-empirical literature that indicates that a small business is inclined to be a very personal affair, affecting both the owner-manager and his or her family members. Because of this, Tate and his colleagues (1992) argue that the business life-cycle concept is a useful context in which to study small business.

B. Literature review

Many small business' owner-managers become egocentrically indulged in their own abilities. They are carried away by their own brilliance, convinced beyond reason that their ideas will change the world (Holt, 1992). They are unwilling to accept their limitations and they often fail. When changes occur rapidly in a new venture, the passage from one business life-cycle stage to another is often difficult. Many believe that all new ventures suffer from the inability of the founder(s) to navigate the difficult passage from a one person op-

eration into a professionally managed business that consists of many individuals.

Passages from the early stages of the business to the more complex multi-dimensional organizational structure require the founder and business to simultaneously grow by acquiring new skills and knowledge. Ability to assimilate new skills and knowledge is based on the owner-managers' willingness to accept their limitations, their perception of the external environment and their actions to seek external sources of assistance. On the other hand, unsuccessful owner-managers see little use or need of external assistance (Woo et al., 1991; Rice/Lindcamp, 1989; Mello, 1987; Hood/Young, 1991).

Thus, it is possible to speculate that there is some association between the realization of the need for help and the act of seeking help that may affect the ability of the owner-manager to successfully navigate a small business venture. Both the ability to realize the need for help and the willingness to seek external assistance are examined.

C. Organization life-cycle

Researchers have argued that organizations evolve in a consistent and predictable manner through various stages of development (Adizes, 1988; Churchill/Lewis, 1983). Adizes compares an organization's life-cycles to human developmental stages. Scholars believe that, like an individual, an organization has predictable patterns of sequential and progressive behavior that are associated with each stage of an organization's life. As the organization grows, management struggles between the polarity of organizational flexibility and controllability (Adizes, 1988); just as an individual struggles with the polarity of his/her own needs and societal needs until a transformation takes place (Smelser/Erikson, 1980).

Adizes (1988) describes a healthy organization as one that can maintain a balance between growth and controllability. Even though researchers differ as to the number of organizational stages, common characteristics and developmental tasks associated with each stage of the organization's life-cycle exists (Hanks et al., 1993). In summarizing the literature on life-cycle characteristics, Hanks et al. (1993) developed a four-stage model that incorporates ten life-cycle models.

The four stages of Hank's life-cycle model are start-up, growth, maturity, and diversification. In each life-cycle stage, Hanks examined variables such as managerial style, organizational structure, size and complexity (1993). Greiner

(1972) found that an organization goes through various, relatively stable, evolutionary stages separated by periods of revolution or dramatic changes. Management builds the foundation for the organization's structure by making choices based on the task associated at each stage.

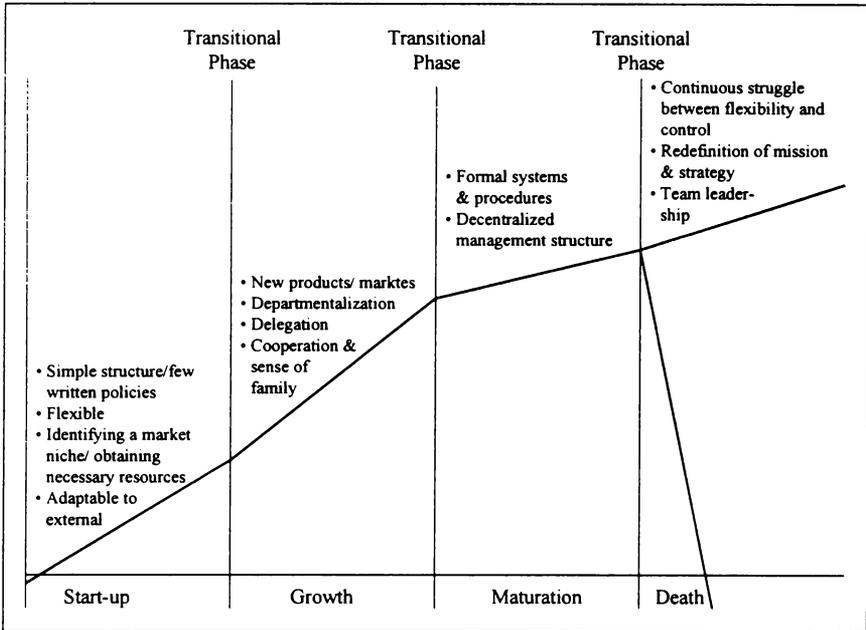


Figure 1: Various researchers' conceptual views regarding the organizational life-cycle stages

The traditional periods require a leader to use reflective thinking to accurately assess the task required for the organization's transformation into a new level (Quinn, 1988; Quinn/Cameron, 1983). The organization's structural changes are necessary for the next organizational stage. An organization's subsequent developmental stage will be affected when management has failed to accomplish tasks from a previous stage (Adizes, 1988).

D. Help Seeking Behavior

The conventional view in organizational leadership is that a leader has a substantial effect on an organization's performance (Adizes, 1988; Bass/Hater, 1988; Eggers/Leahy, 1993; Guest/Hersey/Blanchard, 1977; Gupta/Chin, 1994; Gupta/Govindarajan, 1984; Kets de Vries/Miller, 1993; Miller 1991; Smith/Miner, 1983; Thomas, 1988; Quinn 1988). Therefore, development (Kets de

Vries/Miller, 1993; Zalesnik, 1977), traits (Stogdill/Coons, 1959) behavior (Blake/Mouton, 1964), or situational factors (Fiedler/Garcia, 1987; Hersey/Blanchard, 1972) will impact an individual's capacity to be an effective leader.

Different managerial leadership roles are necessary as an organization grows (Adizes, 1988; Eggers/Leahy, 1993; Guest/Hersey/Blanchard, 1977; Miller, 1991): Leaders make choices based on the task associated with each stage. These choices build a foundation for an organization's structure (Crandall, 1987; Churchill/Lewis, 1983; Greiner, 1972). According to Quinn (1988), individuals who are able to adapt to an organization's needs are more effective leaders.

As an organization grows and changes, a leader must be able to empower others by giving them authority and accountability to lead their departments (Jacques/Clement, 1991). According to Adizes (1988), a particular leadership behavior can be either effective or ineffective depending on an organization's needs. He points out that poor judgment by a leader can be life threatening to the organization.

As an organization matures and changes over time, Gupta/Chin (1994) assert that it is important to match a leader's behavior to an organization's developmental stage. They suggest that management should use a systems approach to identify the managerial leadership role needed in the various stages. Likert (1967) argues that it is important for management to build an organizational structure that takes into account both the needs of the organization and the abilities of the managers.

According to Quinn (1988), an effective leader uses reflective thinking during an organization's transitional period to assess the required leadership behavior necessary to transform the organization. On the other hand, Fiedler and Garcia (1987) posit that if an organization changes, a new leader might be needed. They observed that individuals become effective leaders based on the task associated with their role and cognitive ability. They do not believe that individuals can change.

E. Study hypothesis

Hypothesis: „There is a positive relationship between the specific business life-cycle constructs and the level that an owner-manager is willing to accept his/her limitations.“ As the business grows and moves through the various business life-cycle stages, the specific constructs, which are a part of each of

the life-cycle stages, affect the owner-managers' ability to recognize his or her managerial shortcomings.

The issue under investigation in the hypothesis is the extent to which the intervening variables, and the various constructs of a business life-cycle stage, affect the level at which the owner-manager is willing to accept his/her limitations (WAL). Specifically, does the owner-managers' level of WAL have any relationship, positive or negative, to any of the specific business life-cycle constructs? As the business grows, does the owner-manager stop growing personally, adversely affecting the ability of the business to expand beyond its current capacity?

The creation of the construct for the dependent variable is willingness to accept limitations, WAL. The independent variables have several alternative operational definitions of business life-cycle, which were drawn from the mail questionnaire. They are: Years in Business (BUSYRS); legal structure of business (ORGSTRC); present position in the business (POPRESB); percent of business decisions made by the owner manager (BUSDEC); and the total number of products and services offered by the business (PSSTAGE).

The development of the life-cycle constructs was taken from the writings and exploratory research of Ibrahim/Ellis (1990), Scott/Bruce (1987), Filley (1972), and Liles (1974). Each of the researchers believes businesses operate and move through a number of business life-cycle stages. At each distinct stage, small businesses exhibit certain observable characteristics. As small businesses move into different or higher developing stages, the number of products and services gradually increase, the percentage of owner-manager decisions decrease and the overall control of the business is increasingly diverted from the sole control of the owner-manager.

Because the business life-cycle stage was based on a time continuum through which small businesses travel, the length of tenure of the business is also an important business life-cycle construct to examine. Finally, there was some general agreement that, initially, small businesses begin as proprietorships, and evolve into corporations. At the same time, the owner-managers initially find themselves as the owners, managers, and possibly as employees. As the venture moves through various business life-cycle stages, owner-managers often relinquish their roles as managers and/or employees.

F. Analysis and interpretation of data

The descriptive data for each of the various business life-cycle stage components appear in Table 1. In examining the first life-cycle stage construct, number of years the business existed (BUSYRS), the data tend to indicate that the businesses in this sample had existed on average 17.5 years – thus, according to the literature, the businesses were fairly mature. The second construct, legal structure of the business (ORGSTRC), reflected that the sample was predominantly grouped between proprietorship (138) and corporation (248). Partnerships lagged a distant third with only twenty-seven responses.

Table 1: Descriptive data on individual business life-cycle constructs

| | |
|---|-----------------------------|
| <i>BUSYRS (Number of years the respondent's business has existed)</i> | |
| Range | 1-93 years |
| Mean | 17.593 years |
| Mode | 3 years |
| Standard Deviation | 16.64 |
| <i>ORGSTRC (Legal structure of the respondent's business)</i> | |
| Proprietorships | 138 |
| Partnerships | 27 |
| Corporations | 248 |
| <i>POPRESB (Present position occupied by the respondent in the business)</i> | |
| Owner | 312 |
| Manager | 61 |
| Partner | 31 |
| Other | 4 |
| <i>BUSDEC (Percent of business decisions made by respondent)</i> | |
| Range | 5-100 % |
| Mean | 81 % |
| Mode | 98 % |
| Standard Deviation | 20.6 |
| <i>PSSTAGE (Number of products and services offered by the respondent's business)</i> | |
| Range | 0-196 products and services |
| Mean | 35.28 products and services |
| Mode | 99 products and services |
| Standard Deviation | 70.07 |

The third construct, the owner-manager's present position in the business (POPRESB), indicated many served as the president or owner of the business. The examination of the fourth construct, percent of business decisions made by the owner-manager (BUSDEC), indicates that as the business grows, many of

the owner-managers still made the majority of decisions affecting the business and the overwhelming majority (76 %) of the respondents were occupying the position of business owner. The final, or fifth construct data, the number of products and services offered by the business (PSSTAGE), indicates that the businesses in the sample offer an average of 35.28 different products and services, confirming the level of sophistication among those small business owner-managers who responded to the survey.

G. Willingness to accept limitations with various business life-cycle stage components

Analysis of variance was utilized to examine which components of the business life-cycle stage variable would more clearly explain the variance in the level of the owner-manager's willingness to accept his/her limitations (WAL).

Table 2 indicates that, at the 5 % level of significance, the only component of the business life-cycle construct which can explain the variance in the respondents' level of willingness to accept limitations (WAL) is the percentage of business decisions made by the respondents (BUSDEC). The above tends to support the writings of Steinmetz (1975), Liles (1974) and Filley (1972) in which they discuss how owner-managers, over a period of time, move through various business life-cycle stages, relinquishing a good percentage of their decision power and becoming more reliant on employees.

Table 2: Respondent's willingness to accept their limitations with various business life-cycle stage components
Analysis of covariance

Controls for effect of other business life-cycle components(main effects covariate) by:

| | <i>DF</i> | <i>F</i> | <i>Significance of F</i> |
|---------------------|-----------|----------|--------------------------|
| <i>Main Effects</i> | 8 | 20.30 | .042* |
| BUSDEC | 2 | 3.421 | .034* |
| PSSTAGE | 2 | 1.559 | .212 |
| BUSYRS | 2 | 2.261 | .106 |
| ORGSTRC | 2 | .598 | .550 |
| COVARIATES | 1 | .004 | .950 |
| POPRESB | 1 | .004 | .950 |

Finally, table 3 illustrates that as respondents relied on others to aid in the decision making process, their level of WAL increased. This was the case for both the unadjusted and adjusted mean scores. The act of sharing the decision making process in the business constitutes movements on the part of the owner-

managers to accept their limitations and rely on others for assistance. For the percentage of business decisions made by the individual respondents (BUSDEC), the more the individuals shared their decision-making responsibilities, the higher their level of willingness to accept limitations (WAL).

Table 3: One way analysis of variance
Respondent's level of willingness to accept their limitations (WAL) by percentage of business decisions in which respondents are involved (BUSDEC)

| <i>Groups</i> | <i>Count</i> | <i>Mean</i> |
|---|------------------|--------------------------|
| Individual makes over 92 % of all decisions | 177 | -2.5438 |
| Individual makes between 66-92 % of all decisions | 156 | -0.8959 |
| Individual makes less than 66 % of all decisions | 82 | -0.6341 |
| | F-Ratio 2.819 | F. Probability 0.0608 |

H. Summary

The mixed results obtained from the above analysis reinforce Berger's (1961) concerns with measurement techniques. While the direction of the hypothesis study is generally supported, the low response rate and the levels of difference do not tend to support this stream of research. The WAL variable, however, does support some of the non-empirical views discussed in the popular literature. For example, the highest WAL was for respondents who shared decision-making, who had multiple products or services, but had not grown to a highly developed business life-cycle stage. Active involvement by the owner-manager (i.e. they sought help rather than they were forced or offered help) could be useful in public policy discussions in stimulating the owning of managing of small firms.

The WAL construct is especially important as the United States government further develops and designs multiple delivery systems like the United States Small Business Administration's Small Business Development Centers (SBDCs), Business Information Centers (BICs), and Incubator programs, all designed to assist owner-managers with a variety of problems and remedies. If owner-managers do not believe that they have weaknesses, they will be reluctant to use these programs and services regardless of the availability or cost. Thus, providing help to those who will not accept it or fail to recognize the

need for assistance will only perpetuate a sense of futility on the part of those offering assistance.

This study is but one step in the process of developing explanations of individual behavior during growth of small and medium enterprises. An example is the relationship between years in business, BUSYRS and WAL. Newer firms have a higher WAL than older firms, which suggests that assistance programs should be targeted to new and emerging business owner-managers rather than the more experienced owner-managers, who would perceive seeking help as an admission of failure.

Unlike the number of years the business existed (BUSYRS), the legal structure of the business (ORGSTRC), and present position occupied by the respondent in the business (POPRESB), showed no significant relationship to either the WAL or the business life-cycle stage. Thus, these two variables possibly could be eliminated from future research.

Anyone providing assistance to small and medium enterprises can attest to the quote „I have been in business for ten years, what could you do for me that I don't already know?“ The WAL construct thus could be used for future research. If the WAL scale can be improved, public policy and public sector programs designed to help small business owner-managers could be targeted to those owner-managers exhibiting a high level of WAL rather than a low level of WAL. Less time and effort, including resources and money, would be spent on convincing certain owner-managers that they need help and more resources can be directed to providing help to those who want it.

Specific research questions that could be included in future research would be:

- Can we determine a universally accepted WAL scale?
- Is there another business life-cycle stage definition such as survival, growth, security, revival/death that is based on perceptions that would be more useful in defining the evolution of a business and its characteristics?
- Can a diagnostic tool be developed to assist consultants and other small business service providers in determining the probability of success in new and growing firms?

Individual researchers may select from the above or select a related question, based on their own interests. One caution, however, is that any future research must clearly define constructs, sample sources and the negative as well as the

positive findings. Only by building a secure methodological foundation can the field of small business management hope to grow and survive.

References

- Adizes, I.* (1988): *Corporate Lifecycles*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Bass, B. M./Hater, J.* (1988): From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. In: *Organization Dynamics*, 18, No. 3, 44-55.
- Berger, E. M.* (1961): Willingness to Accept Limitations and College Achievement. In: *Journal of Counseling Psychology*, Vol. VIII, No 2.
- Blake, R./Srygley M. J.* (1964): *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Churchill, N./Lewis V.* (1983): The Five Stages of Small Business Growth. In: *Harvard Business Review*, 61, No. 3, 30-50.
- Crandall, R. E.* (1987): Company Life Cycles: The Effects of Growth on Structure and Personnel. In: *Personnel*, 64 (9).
- Eggers, J./Leahy K.* (1993): Entrepreneurial Leadership in the US. In: *Issues and Observations: Center for Creative Leadership*, 14, No. 1.
- Fiedler, F. E./Garcia J. E.* (1987): *New Approaches to Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley.
- Filley, A. C.* (1972): *A Theory of Small Business and Divisional Growth*. Ph. D. dissertation, Ohio State University.
- Frank, H.* (1993): Small Business Owners and Consultants: An Empirical Analysis Of Their Relationship. In: *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 7-9.
- Greiner, L. E.* (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: *Harvard Business Review*, 50, No. 4, 37-46.
- Gupta, Y. P./Chin D. W.* (1994): Organizational Life Cycle: A Review and Proposed Directions. In: *Mid-Atlantic Journal of Business*, 30 No. 3, 269-294.
- Gupta, A. K./Govindarajan V.* (1984): Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Units Effectiveness at Strategy Implementation. In: *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.
- Guest, R. H./Hersey, P./Blanchard, K. H.* (1977): *Organizational Change Through Effective Leadership*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hanks, S. H./Watson, C. J./Jansen, E./Gaylen, N. C.* (1993): Tightening the Life-Cycle Construct: A Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18, No. 2, 5-29.
- Hersey, P./Blanchard K. H.* (1972): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 2nd Edition New Jersey: Prentice Hall.
- Holt, D. H.* (1992): *Owner-managership: New Venture Creation*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hood, J. N./Young, J. E.* (1991): Entrepreneurship's Requisite Area Knowledge: A Survey of Successful U.S. Entrepreneurs. In: *Proceedings of 36th Annual World Conference of ICSB*. Vienna, Austria.

- Ibrahim, A. B./Ellis, H. (1990): Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Reading and Cases, Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company.*
- Jacques, E./Clement, S. D. (1991) : Executive Leadership : A Practical Guide to Managing Complexity, Arlington Va/Cambridge Mass. : Blackwell Business.*
- Kets de Vries, Manfred F. R./Miller D. (1993): Understanding the Leaders-Strategy Interface: Application of the Strategic Relationship Interview Method. In: Human Relations, 65, No. 1, 5-22.*
- Likert, R. (1967): The Human Organization: Its Management and Value, New York: McGraw-Hill.*
- Liles, P. R. (1974): New Business Ventures and the Owner-manager, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1974.*
- Mello, A. (1987): Empirical Observations on the New Social Owner-managership in Brazil. In Frontiers of Owner-managership Research. Babson College, Wellesley, MA.*
- Miller, D. (1991): Stale in the Saddle: CEO Tenure and The Match Between Organization and Environment. In: Management Science, 37, 34-52.*
- Quinn, R. (1988): Beyond Rational Management, San Francisco: Josey-Bass Inc.*
- Quinn, R./Cameron K. (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, in: Management Science, 29, No. 1, 33-51.*
- Rice, J. R./Lindecamp, F. H./Lindecamp, D. P. (1989): Personality Type and Business Success of Small Retailers. In: Journal of Occupational Psychology (UK) 6.*
- Scott, M./Bruce R. (1987): Five Stages of Growth in Small Business Long Range Planning. In: Journal of Small Business and Owner-managership, 3.*
- Smelser, N. J./Erikson E. (1980): Themes of Work and Love in Adulthood, Cambridge Mass: Harvard University Press.*
- Smith, N. R./Miner J. B. (1983): Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. In: Strategic Management Journal 17, 805-819.*
- Steinmetz, L. L. (1975): Critical Stages of Small Business Growth. In: Entrepreneurship and Venture Management, eds. Baumbach, C. M./Mancuso, J. R. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.*
- Stogdill, R. M./Coons A. E. (1959): Leader Behavior: Its Description and Measurement, Ohio: The Ohio College of Administrative Science.*
- Tate, C. E./Cox, F./Hoy, F./Scarpello, V./Stewart, W. W. (1992): Small Business Management & Entrepreneurship, Boston, Mass.: PWS-Kent Publishing Company.*
- Thomas, A. B. (1988): Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? In: Administrative Science Quarterly, 33 (3).*
- Woo, C. Y./Cooper, A. C./Dunkleberg, W. C. (1991): The Development and Interpretation of Entrepreneurial Topologies. In: Journal of Business Venturing, Vol. 6, No. 2.*
- Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders: Are They Different? In: Harvard Business Review, 55, 67-78.*

Unternehmensgründungen in Österreich

Ausgewählte Ausstattungsmerkmale der 90er Jahre und Thesen über die weitere Entwicklung

Von *Josef Mugler* und *Herta Wanzenböck*

A. Problemstellung

Unternehmensgründungen sind für die Rolle der Klein- und Mittelbetriebe in Wirtschaft und Gesellschaft von großer Bedeutung. Wegen der Vieldeutigkeit des Gründungsbegriffs sind viele der vorliegenden Untersuchungen aber nur eingeschränkt miteinander vergleichbar. Eine Charakteristik des Gründungsgeschehens und Vergleiche in räumlicher und zeitlicher Hinsicht sind daher nur dann sinnvoll, wenn die Erhebungsmethode transparent ist. Ziel der folgenden Darstellungen ist zunächst die Präsentation der Erhebungsmethode und der auf dieser Basis gefundenen Ausstattungsmerkmale von Unternehmensgründungen in Österreich zu zwei verschiedenen Zeitpunkten (1990 und 1997). Für die festgestellten Unterschiede werden einige mögliche Ursachen diskutiert. Im Sinne des Generalthemas dieses Sammelbandes werden schließlich auch Thesen über die weitere Entwicklung des Gründungsgeschehens in Österreich formuliert.

B. Datenmaterial

Das hier analysierte Datenmaterial stammt aus zwei Forschungsprojekten des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität Wien. Beide Projekte wurden von staatlichen bzw. staatsnahen Institutionen in Auftrag gegeben, ohne deren Unterstützung diese für Österreich erstmalige Erhebung von Gründungsdaten im vorliegenden Umfang kaum möglich gewesen wäre. Die Projekte haben die Untersuchung der Gründungsjahrgänge 1990 und 1997 zum Gegenstand. Während vom Gründungsjahrgang 1990 bereits bis 1995 bzw. 1997 Längsschnittdaten vorliegen, handelt es sich beim Gründungsjahrgang 1997 um auf den Gründungszeitpunkt bezogene Querschnittdaten (Tab. 1). Beide Datenbasen wurden bereits hinsichtlich unterschiedlichster Fragestellungen untersucht, wie z.B. der Überlebensquoten und Wachstumsraten während der Frühentwicklungsphase (Wanzenböck, 1998) und

der regionalen Unterschiede im österreichischen Gründungsgeschehen (Wanzenböck, 1999).

Tab. 1: Art der verfügbaren Daten

| | Gründungsjahrgang 1990 | Gründungsjahrgang 1997 |
|--------------------|---|--|
| Querschnittsdaten | <ul style="list-style-type: none"> • Personen- und Unternehmensdaten bezogen auf den Gründungszeitpunkt | <ul style="list-style-type: none"> • Personen- und Unternehmensdaten bezogen auf den Gründungszeitpunkt |
| Längsschnittsdaten | <ul style="list-style-type: none"> • Überlebensdauer der bis Mitte 1995 gescheiterten Gründungen • Wachstum bis Mitte 1995 (gemessen anhand der Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter) | |

C. Methodik

Die Grundgesamtheit beider Untersuchungen sind die Neuzugänge der Wirtschaftskammer Österreich. In der Neuzugangsstatisik der Wirtschaftskammer wird jede Person erfaßt, die einen ersten Gewerbeschein beantragt. Der Geltungsbereich dieser Arbeit umfaßt daher keine Gründungen von Unternehmen, die nicht der gewerblichen Wirtschaft angehören bzw. nicht durch die Wirtschaftskammer vertreten sind (z.B. die freien Berufe oder die Landwirte).

Von den 27.200 Neuzugängen der Wirtschaftskammer des Jahres 1990 wurde eine Zufallsstichprobe im Umfang von 5 % der Grundgesamtheit gezogen, die absolut 1360 Fälle umfaßte. Die Stichprobe wurde in zwei Etappen untersucht. In der ersten Untersuchungsetappe wurden untersuchungsrelevante Neuzugänge selektiert. Zu diesem Zweck wurden Neuzugänge, bei welchen die Zeitspanne zwischen dem Inkrafttreten des Gewerbescheines und der Löschung oder Ruhendmeldung weniger als sechs Monate betrug, Filialgründungen etc. ausgeschlossen. Nach dieser ersten Selektion verblieben für die Untersuchung 871 untersuchungsrelevante Fälle, das sind 64,0 % der Stichprobe. Von diesen 871 untersuchungsrelevanten Gewerbescheininhabern wurde aus untersuchungsökonomischen Gründen eine weitere Zufallsstichprobe im Umfang von 504 Fällen gezogen und einer detaillierten telefonischen Befragung unterzogen. Diese 504 Fälle enthielten absolut 363 „tatsächliche“ Gründungen. Insgesamt 118 der interviewten Fälle entpuppten sich als Scheingründungen, Neuzugänge aufgrund von Rechtsformänderungen, Standortverlegungen etc. In 23 Fällen war die Durchführung der Befragung ausgeschlossen. Unter Berücksichtigung

beider Selektionsetappen betrug der Anteil der tatsächlichen Gründungen an den Kammerneuzugängen rund 46 %. Umgelegt auf die 27200 Kammerneuzugänge ergaben sich für 1990 daher rund 12500 Gründungen (Wanzenböck, 1998, S. 44 ff. u. 58 ff.).

Im Jahr 1997 verzeichnete die Wirtschaftskammer 36546 Neuzugänge, welche ebenfalls in zwei Etappen untersucht wurden. In der ersten Etappe wurde aus den 36546 Neuzugängen eine Stichprobe im Umfang von 1500 Fällen (entspricht 4,10 % der Grundgesamtheit) gezogen. In einem weiteren Schritt wurden 300 Fälle selektiert, die ihren Gewerbeschein innerhalb des Jahres 1997 wieder ruhend gemeldet hatten oder ihn löschen ließen. Die verbleibenden 1200 Fälle wurden in einer zweiten Etappe ebenfalls einer telefonischen Befragung unterzogen. Bei der Untersuchung des Jahres 1997 waren sämtliche nach der Grobanalyse verbleibenden Fälle Gegenstand der Feinanalyse. Insgesamt konnten 792 tatsächliche Gründungen identifiziert werden. 396 der interviewten Fälle entpuppten sich als Neuzugänge aufgrund von Rechtsformänderungen, Neuzugänge zur Sicherung eines bestimmten Gewerbescheins mit sofortiger Ruhendmeldung, Standortverlegungen etc. Bei der zweiten Untersuchung war die Durchführung der Befragung nur in 12 Fällen ausgeschlossen. Der Anteil der Gründungen an den Kammerneuzugängen lag 1997 bei rund 53 %. Umgelegt auf die gesamten Neuzugänge der Wirtschaftskammer des Jahres 1997 ergaben sich daher rund 19300 Gründungen (Wanzenböck, 1998a, S. 25 ff.).

Die Zahl der österreichischen Unternehmensgründungen liegt somit 1997 um ca. 50 % höher als 1990 (Abb. 1).

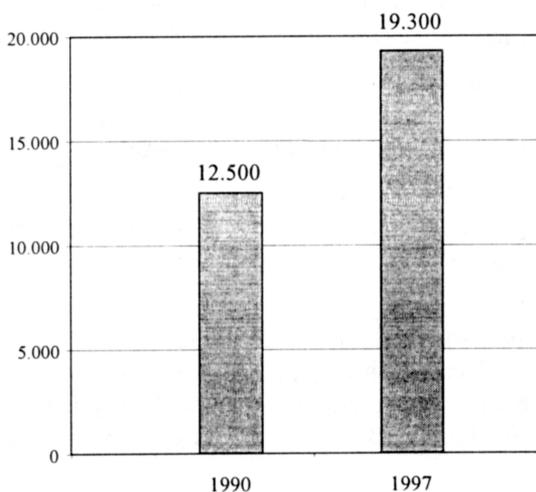


Abb. 1: Gegenüberstellung der Gründungszahlen 1990 und 1997

D. Vergleich ausgewählter Ergebnisse

Bei den nachfolgend ausgewählten Ausstattungsmerkmalen der Gründungsjahrgänge 1990 und 1997 werden die prozentuellen Verteilungen der Merkmale gegenübergestellt. Aus Gründen der Transparenz werden dabei auch die Fehlwerte berücksichtigt. Sämtliche Prozentangaben beziehen sich daher auf die befragten und nicht nur auf die auskunftsbereiten Fälle. Wie aus den Abbildungen ersichtlich, unterscheiden sich die beiden Gründungsjahrgänge in folgenden Punkten:

- Gegenüber 1990 zeigt sich 1997 eine deutliche Verschiebung zugunsten der „Selbstbeschäftigungsgründungen“, worunter Unternehmen verstanden werden, in welchen keine Arbeitnehmer, sondern nur die Gründer selbst tätig sind. Während der Anteil der Selbstbeschäftigungsgründungen 1990 bei 41,0 % lag, betrug der vergleichbare Wert des Jahres 1997 53,3 % (Abb. 2).
- Die Verteilung der Gründungen nach der Gründungsart zeigt für 1997 mit 73,2 % einen wesentlich höheren Anteil an Neugründungen, während jener der Übernahmen 26,0 % ausmacht. 1990 waren 63,1 % Neugründungen und 33,6 % Übernahmen in der Stichprobe enthalten (Abb. 3).
- Während 1997 39,1 % der befragten Gründer eine über 75 % liegende Eigenkapitalquote angaben, lag der Anteil dieser Gruppe 1990 bei lediglich 25,3 %. Die Kategorien zwischen 25 und 75 % Eigenkapitalanteil und jene unter 25 % Eigenkapitalanteil weisen 1997 entsprechend niedrigere Besetzungen auf als 1990. In beiden Jahren mußte allerdings ein hoher Anteil an Auskunftsverweigerern (30,4 % bzw. 26,1 %) in Kauf genommen werden (Abb. 4).
- Der Anteil der geförderten Gründungen lag 1997 mit 18,7 % unter jenem des Jahres 1990. Damals wurden 24,0 % der befragten Gründer als Empfänger finanzieller Förderungen identifiziert (Abb. 5).
- Im Vergleich zu 1990 hat sich 1997 der Anteil derjenigen, für die Kooperationsbeziehungen von existentieller Bedeutung waren, nahezu verdoppelt. Während ihr Anteil 1990 16,3 % betrug, lag er 1997 bei 31,3 % (Abb. 6).
- Annähernd drei Viertel der Gründer des Jahres 1997 wählten die Rechtsform des Einzelunternehmens (72,2 %). 1990 lag der Anteil der Einzelunternehmen bei rund zwei Dritteln (66,9 %). Der Anteil der GesmbHs betrug 1997 mit 12,5 % weniger als die Hälfte des Wertes für 1990 (28,1 %) (Abb. 7).

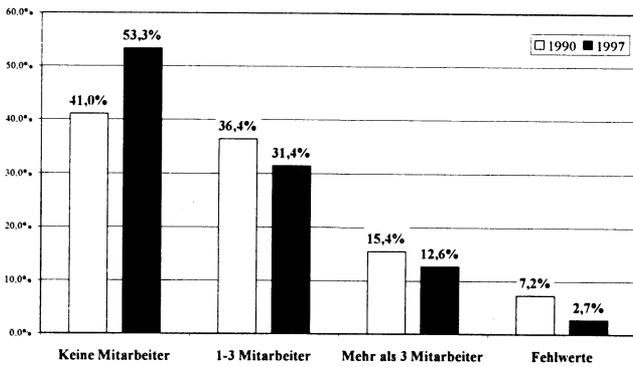


Abb. 2: Anzahl der Mitarbeiter zum Gründungszeitpunkt

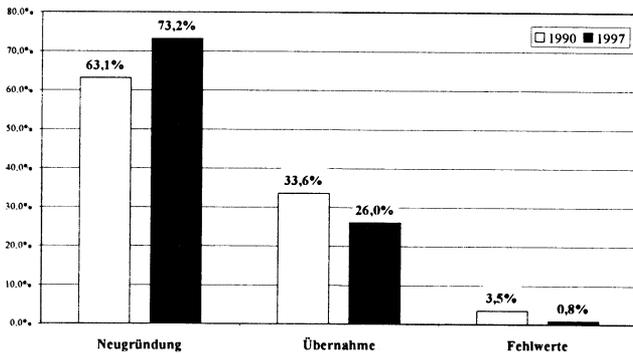


Abb. 3: Gründungsart

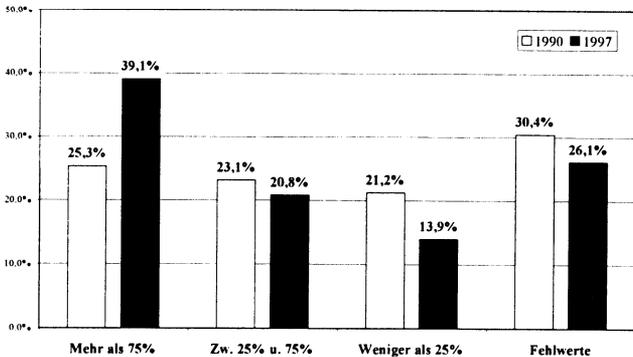


Abb. 4: Eigenkapitalquote

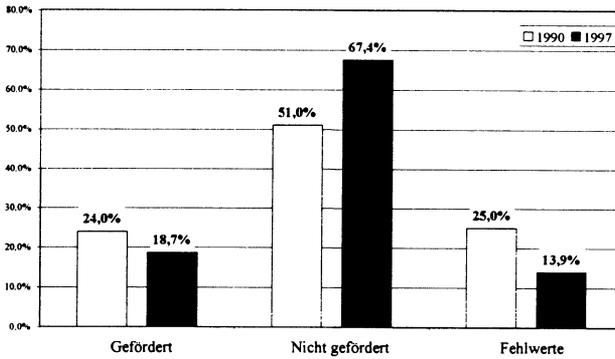


Abb. 5: Inanspruchnahme von öffentlichen Förderungen

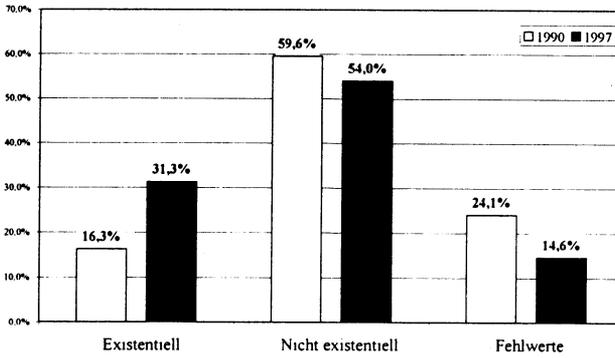


Abb. 6: Stellenwert von Kooperationen mit anderen Unternehmen

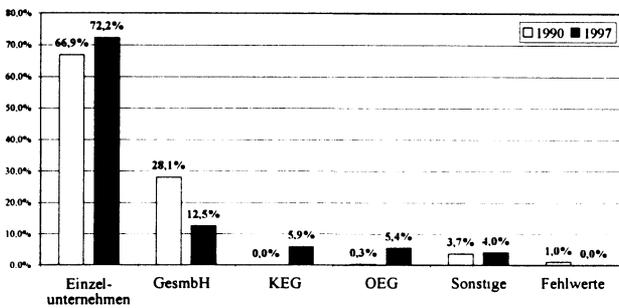


Abb. 7: Rechtsform

E. Vermutungen über Ursachen der Veränderungen

Die Differenz der Gründungszahlen ist primär auf den Anstieg der Selbstbeschäftigungsgründungen zurückzuführen. Diese Gründer üben Tätigkeiten aus, welche sich mit niedrigem Kapitalbedarf und ohne fix angestellte Mitarbeiter bzw. durch temporäre Kooperationen bewältigen lassen. Es handelt sich dabei sehr häufig um Dienstleistungen, wie etwa IT-Consulting (Beratungsleistungen im Zusammenhang mit den modernen Informationstechnologien), Finanzdienstleistungen und Marketing. Dies wird auch durch den Anstieg der Zahl der Betriebe in der Gruppe der Wirtschaftsdienstleistungen um nahezu 200 % zwischen 1988 und 1998 untermauert (Daten des österreichischen Instituts für Gewerbe- und Handelsforschung). Da die Selbstbeschäftigungsgründungen in der Regel Neugründungen sind, hat sich auch das Verhältnis zwischen dem Anteil der Neugründungen und der Übernahmen verändert.

Die höhere Eigenkapitalquote dürfte sich aufgrund des im Durchschnitt niedrigeren Gesamtkapitalbedarfes ergeben. Die niedrige Kapitalintensität dieser Unternehmen bedeutet allerdings nicht unbedingt, daß mit einem insgesamt geringen Ressourceneinsatz operiert wird. Vielmehr handelt es sich bei den verwendeten Ressourcen eher um immaterielle, wie z.B. Know-how, selbst erstellte Programme etc. Auch der niedrigere Anteil an (finanziell) geförderten Gründungen beim Jahrgang 1997 ist plausibel, da in Österreich primär die Anschaffung von (materiellem) Anlagevermögen gefördert wird, die Selbstbeschäftigungsgründer aber eher im weniger anlageintensiven Dienstleistungssektor tätig sind. Zur Minimierung der Fixkostenbelastung werden Personal und Anlagevermögen nur mehr nach Bedarf geleast oder gemietet und Absatzkanäle gemeinsam genutzt. Dieser Trend schlägt sich auch im 1997 deutlich höheren Anteil an Gründern nieder, die eine existentielle Abhängigkeit von Kooperationspartnern angeben. Der wachsende Kostendruck durch den Beitritt zur Europäischen Union führte zur Auslagerung von früher im Unternehmen erbrachten Leistungen, wobei vielfach Dienstverhältnisse beendet und die früheren Mitarbeiter als selbständige Auftragnehmer beschäftigt wurden.

Die Tendenz zur Rechtsform des Einzelunternehmens bzw. die Abkehr von der Gesellschaft mit beschränkter Haftung mag zum einen auf der Einführung der Mindestkörperschaftssteuer beruhen, zum anderen dürfte sie ebenfalls auf die gesunkene Kapitalintensität und die gesunkenen Gründungsgrößen der Unternehmen zurückzuführen sein.

Umweltbedingungen, welche zur Erhöhung der Gründungszahlen geführt haben, waren nicht Gegenstand der Untersuchung. Aufgrund der Merkmale des hauptsächlich für die Zunahme der Gründungszahlen verantwortlichen Bereiches der Selbstbeschäftigungsgründungen wird jedoch vermutet, dass diese

zum einen auf die in den jungen Dienstleistungsbranchen zunehmenden Möglichkeiten, auch ohne Mitarbeiter selbständig tätig zu werden, zurückzuführen sind. Begünstigt wird dies durch die Konvergenz der Technologien, die eine zunehmend orts- und zeitunabhängige Wahrnehmung unterschiedlichster Aufgaben durch eine Person ermöglicht. Zum anderen hat sich die „Gründungsinfrastruktur“ in Österreich zwischen 1990 und 1997 deutlich verändert, nachdem erkannt wurde, dass Unternehmensgründungen auch zur Entlastung des Arbeitsmarktes beitragen. Zahlreiche Initiativen zur Unterstützung von Unternehmensgründungen haben nicht nur zusätzliche Gründer mobilisiert, sondern auch deren Image verbessert.

F. Thesen über zukünftige Entwicklungen

Thesen über zukünftige Entwicklungen können nicht einfach nur durch Extrapolation von Daten der Vergangenheit aufgestellt werden, sondern müssen auch Umweltfaktoren, insbesondere die sich abzeichnenden wirtschaftlichen und politischen Trends in Österreich berücksichtigen. In Bezug auf Gründungen werden für die ersten Jahre des 21. Jahrhunderts vor allem folgende Trends als wirksam angenommen:

- administrative Entlastungen
- höheres Wirtschaftswachstum
- sinkende Arbeitslosigkeit
- geringe Attraktivität von Übernahmen
- Budgetkürzungen im öffentlichen Sektor
- erweiterte Märkte (sowohl durch Kommunikationsmedien als auch Abbau von Grenzen)

These 1: Administrative Entlastungen für Gründer werden den traditionell gewachsenen komplexen rechtlichen Rahmenbedingungen entgegenwirken.

Vereinfachungen bei der Erlangung behördlicher Genehmigungen sollen einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Gründungsaktivität in Österreich bringen. Aus formaler Sicht wird dies durch die Zusammenlegung der Anlaufstellen („One-stop-shops“) bewerkstelligt. Aus materiell-rechtlicher Sicht ergeben sich aufgrund des Gebots der Anerkennung von Berufsberechtigungen von Bürgern anderer EU-Länder in Verbindung mit dem Diskriminierungsverbot von Inländern gegenüber Bürgern anderer Mitgliedsstaaten Nivellierungen hinsichtlich der Zugangsvoraussetzungen im gewerblichen Bereich und bei den freien Berufen. Da die österreichischen Zugangsvoraussetzungen in der Regel die strengeren sind, bringt dies aus österreichischer Sicht wesentliche Erleichterungen. Dem Abbau von Hürden im Gründungsprozeß steht aber nach wie vor

eine hohe Komplexität der rechtlichen Rahmenbedingungen für unternehmerische Aktivitäten an sich gegenüber.

These 2: Selbstverwirklichung als Gründungsmotiv wird gegenüber dem Motiv der Vermeidung von Arbeitslosigkeit an Bedeutung gewinnen.

Die aktuellen Motive für Unternehmensgründungen in Österreich (Frank/Korunka/Lueger, 1999, S. 91 und 164) sind primär solche, die unter die Begriffe „Selbstverwirklichung“ und „wirtschaftliche Absicherung“ fallen. Während die Selbstverwirklichung ein Ziel ist, das man in der Regel erst anstreben kann, wenn die Grundbedürfnisse gedeckt sind, ist die wirtschaftliche Absicherung in der Bedürfnispyramide (nach Maslow) weiter unten angesiedelt. In Bezug auf die Gründungszahlen könnte in der Kombination dieser beiden Motive ein gewisser „Neutralisierungseffekt“ liegen. Aufgrund der guten Wirtschaftslage könnten die durch Selbstverwirklichungsabsichten motivierten Gründungen zunehmen. Gleichzeitig könnte die erfreuliche Arbeitsmarktlage dazu führen, daß Gründungen durch Personen, die aus der Arbeitslosigkeit heraus gründen oder von dieser bedroht sind, abnehmen. Gründer, die aufgrund ihrer Qualifikation und unternehmerischen Orientierung in der Lage wären, ein entwicklungsfähiges ökonomisches Potential zu schaffen, werden zwar ebenfalls an Bedeutung gewinnen, aber immer noch eine kleine Minderheit bleiben.

These 3: Der „Stau“ von Unternehmen, die auf eine Übernahme warten, wird sich nicht abbauen lassen.

Das Phänomen, dass man sich Selbstverwirklichung zunehmend leisten kann, wird sich auch auf den Bereich der Gründungen durch Übernahmen im Familienverband auswirken. Für die in der Regel gut ausgebildeten Unternehmerkinder ist es nicht mehr selbstverständlich, in die Fußstapfen ihrer Eltern zu treten. Häufig werden sie durch negative Erfahrungen aufgrund der Verzahnung des elterlichen Unternehmens mit der Familie sogar abgeschreckt, dies zu tun. Der viel zitierte Stau an Unternehmen, die einen Übernehmer suchen (Gratz/Gruber/Lettmayr/Van Meldegem/Voithofer, 1999, S. 6), wird sich durch die umfangreichen Förderungsmaßnahmen der jüngsten Vergangenheit nur marginal verkleinern lassen. Primäres Übernahmekriterium wird weniger die Familientradition und mehr die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sein.

These 4: Finanzierungsprobleme werden an Bedeutung verlieren.

Die Bedeutung des Kapitalmangels, welcher immer wieder als wesentliches Gründungshemmnis angegeben wird, wird zurückgehen, und zwar wegen zunehmender Effizienz des Kapitalmarktes für Gründungen (Venture Capital, Business Angels), wegen ausreichendem Kapitalangebot, wegen Professionalisie-

rung der Kapitalnachfrage (Business Plans) und auch wegen des geringen Kapitalbedarfs für Gründungen in vielen Dienstleistungsbereichen. Gleichzeitig wird aufgrund der restriktiven Budgetpolitik die Förderungsfinanzierung an Bedeutung verlieren. Die Ablehnung eines Förderungsantrags hat auch bisher nur selten eine Gründung verhindert, dennoch wird die Gewährung von Förderungen als politisches Signal gewertet, welches das Unternehmertum aufwertet.

These 5: Informationstechnologie und persönliche Dienste werden Gründungen mit hoher Arbeitsflexibilität und geringem Kapitaleinsatz begünstigen.

Im Bereich der Informationstechnologie dürfte die Umsetzung neuer Ideen auch in weniger kapitalintensiven und risikobehafteten Bereichen eher durch etablierte Unternehmen als durch Gründer erfolgen, da durch den Engpaß an qualifizierten Arbeitnehmern das Gehaltsniveau in diesem Bereich relativ hoch ist. Hinzu kommt die aufgrund des arbeitnehmerfreundlichen österreichischen Arbeitsrechts nach wie vor hohe Attraktivität der Dienstnehmereigenschaft. Gleichzeitig wird der Fortschritt in der Informationstechnologie den Trend zur Selbstbeschäftigungsgründung weiter begünstigen. Die Möglichkeiten des Internets werden nicht nur neue Unternehmen hervorrufen, sondern auch das Aktivitätenspektrum und den geografischen Aktionsradius bestehender Unternehmen erweitern, da die notwendigen Ressourcenkonfigurationen immer billiger werden.

Gleichzeitig schaffen die modernen Technologien neue Bedürfnisse und damit neue Möglichkeiten, als einzelne Person ohne hohen Kapitalbedarf unternehmerisch tätig zu werden. Die Palette der Bedürfnisse umfaßt beispielsweise Schulungen für die Anwendung dieser Technologien oder die Selektion problembezogener Informationen aus Internet und Datenbanken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes durch die Telearbeit. Sie wird die starren Grenzen zwischen selbständiger und unselbständiger Arbeit aufweichen. Klassische Merkmale des Dienstverhältnisses, wie etwa die zeitliche und örtliche Bindung, sind bei der Telearbeit nicht gegeben. Sie fördert selbständiges Denken und Handeln. Dadurch kommt ihr nicht nur als kostengünstige flexible Ressource, sondern auch als Instrument der Förderung selbständiger Initiative wachsende Bedeutung zu. Telearbeit wird das Phänomen, dass Dienstnehmer zu selbständigen Kooperationspartnern ihrer früheren Dienstgeber werden, noch weiter verstärken.

Neben den IT-orientierten Dienstleistungen wird die Nachfrage nach persönlichen Dienstleistungen steigen. Traditionell innerhalb von Familien erbrachte Leistungen für Betreuungsbedürftige (Kinder, ältere und kranke Menschen)

werden zunehmend aus dem Privatbereich ausgegliedert und professionalisiert werden.

Die Vielfalt und Dynamik des Dienstleistungssektors wird neben Großorganisationen auch das Auftreten von Kleinstanbietern begünstigen. Die derzeit (noch) häufig abwertend als „Scheinselbständige“ bezeichneten Selbstbeschäftigungsgründer sind die Avantgarde der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts, da die Grenzen zwischen unselbständiger und selbständiger Aktivität zunehmend aufgeweicht werden. Selbstbeschäftigungsgründer werden auch in Zukunft eine wichtige wirtschaftliche Rolle einnehmen, insbesondere wenn dafür geeignete infrastrukturelle Maßnahmen getroffen werden.

Literatur

- Frank, H./Korunka, C./Lueger, M. (1999): Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozeß. Strategien zur Ausschöpfung des Unternehmerpotentials in Österreich. Veröffentlichungen zur Mittelstandspolitik. Wien.*
- Gratz, C./Gruber, E./Lettmayr, Ch. F./Van Maldegem, A./Voithofer, P. (1999): Unternehmensnachfolge im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen. Veröffentlichungen zur Mittelstandspolitik. Wien.*
- Wanzenböck, H. (1998): Überleben und Wachstum junger Unternehmen. Wien.*
- (1998a): Das österreichische Gründungsgeschehen – Eine Analyse der Struktur und des Beschäftigungseffektes der Gründungen des Jahres 1997. Veröffentlichung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten. Wien.
 - (1999): Regionalauswertungen der österreichischen Gründungsdaten 1997. In: Mugler, J. (Hrsg.): Materialien des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien.

New Ventures and Start-up Issues in Japan

By Hiroshi Teraoka

A. Introduction

There have been many arguments about the importance of new ventures and start-up programs for promoting them in Japan. Needless to say the background behind such argument, there is a fact that Japanese economy could not come out of the woods for the last decade. In general the problems seemed to be interpreted into two aspects of Japanese economy itself as follows.

- the tardy adjustment of industrial structure in Japanese economy.
- the credit crunch and its heavy influence on new ventures and start-ups.

The first point is about the slow transfer of resources from less competitive industries to seemingly more competitive industries. As the catching-up of Asian countries became accelerated, Japanese labor-intensive sectors of industries began to lose their cost competence in the world market. This tendency has been much more clear by the increase of Japanese companies' foreign direct investment in those areas. It becomes an important and urgent policy issue to change Japanese industrial structure into more advanced one. This helps not only Japanese economy but also the stagnated Asian economies make growth through forming more highly division of labor in both regions. For attaining such purpose, Japanese economy needs new ventures particularly in high-tech business fields.

However, the financial or credit crunch gave a grave and adverse influence on new ventures. Under this stagnated situation, various policy schemes have been planned and implemented. In particular, financial market has been greatly improved in order to aid and assist new ventures to easy access to seed money or venture capital. For example, the requirements for registration in the over-the-counter market were deregulated so that even the newly started companies could find out the ways for being funded in financial market. Also incentives were given to the investors such as the name of „Angel Tax Preference” for promoting them to finance new entrepreneurs.

These measures are rephrased symbolically as so-called „Stadium”. Venture capitalists or business angels could be called „Supporters”. The unsolved problem is to find out how many „players” will come up in the stadium filled with many supporters for playing games. As the related statistics concerning the number of new ventures of having „gone public” indicate, it seems to be difficult to positively confirm that Japanese economic society has been so active in producing enough players in the stadium. This short paper intends to analyze socio-economic aspects of business environments surrounding new entrepreneurs in Japanese economy.

B. Types of start-ups

New venture is defined in this paper as newly established business entities of hi-tech fields or underdeveloped and uncommercialized business fields in which the existing companies do not possess the dominant market position by their existing technologies or service methods. There are mainly two sources of providing new entrepreneurs for such business fields. The first category of these sources is related to start-ups directly from school graduates. The second source is a spinout type of start-up by entrepreneurs who spent some years necessary for acquiring some sorts of expertise or practical business skills before having their own businesses.

In fact the number of successful cases in new ventures initiated by school graduates seems to be limited except cases of specifically segmented markets typically such as computer game software, etc. In most business fields, the more expertise accumulated over the job practice level plays an important role to reduce risks caused by the natural consequence of penetrating into new business fields. The expertise in this context does not simply mean the specific or technical knowledge but also various skills that would be more efficiently obtained through the daily-based on-the-job training. As so frequently pointed out by entrepreneurs of new ventures, human networks built up through the experiences of having worked for previous companies form the invisible assets for growth of their new ventures.

As many research surveys regarding problems that new entrepreneurs had faced in their start-up phase indicate, the biggest impediments for stability and growth of such new businesses are as follows:

- a) Shortage of capital
- b) Marketing difficulties
- c) Inadequate management skills.

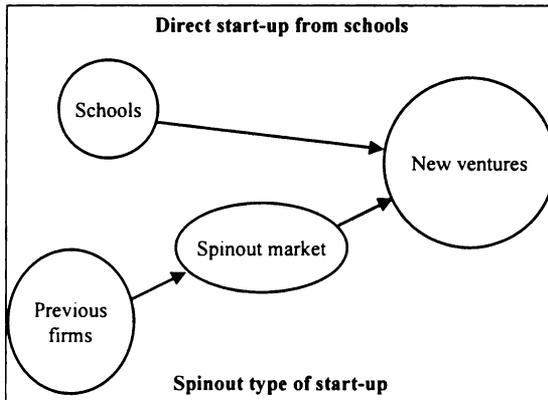


Figure 1: The types of start-up

The shortage of capital has been one of the most typical problems that not only small and medium-sized enterprises (SMEs) but also newly start-up businesses generally have been forced to solve. Such obstacles belong to partially the risk factors of loans or investment toward those businesses that are not secured enough due to the lack of sufficient collateral or mortgages in contrast with larger businesses. But in cases of new ventures, such risk factors seem to be much higher due to the reasons of their newness in business lines in addition to the above-mentioned financial fragility.

The risky finance and investment for new ventures can be promoted not only by improvement of the individual financial situations but also by reform of venture finance system. Because such risk is a natural consequence accompanied by invention or innovation activities of newly start-up companies for securing their future market position of underdeveloped products or services. It should be emphasized that disclosure of various information regarding new ventures is so important for the investors who are ready for risk-taking. Also tax incentives such as capital gains and losses are quite useful tools for developing risky finance. Through providing such investment incentives, capital shortage, that is to be solved for new ventures, should be improved.

The other problems are about marketing and management skills. They depend on transfer of a kind of „on-the-job” practice. In this context, the role of the public policy by the government does not always play an important role as well as the case of inducing the private investors more friendly to new ventures by deregulation of financial market or various tax incentives. The job experiences of having worked for previous firms quite often function well enough not only in the transfer of knowledge-based expertise regarding scientific or engineering

information, etc. but also skilled-based expertise that could be more smoothly and easily acquired by daily business operation rather than textbook learning.

In particular, entrepreneurs of new ventures of having started up quite specialized business fields get used to be good at such specific expertise but usually lack the basic knowledge and skill of marketing and business administration. Considering the higher rate of business failures within five years from start-up due to lower level of fundamental business administration, the importance of skilled-based transfer must be emphasized.

C. New ventures and spinout market

As already mentioned, a spinout type of new ventures seems to have higher potential for survival and growth after start-ups. In this sense, firms will play the more important role as the seedbeds of new ventures rather than universities of technology. Then which size of firms have been providing new entrepreneurs in Japan?

Table 1 is the data regarding borrowers of star-up loans from Peoples' Finance Corporation that was established for the purpose of making small loans to micro businesses by the Government. These data show the employment size of previous companies for which new entrepreneurs worked before starting up their own companies. It should be noted that quite higher percentages of start-up people get used to work for rather smaller companies such as less than 20 employees. In particular, this tendency is more outstanding in personal services. By and large, firms with less than 100 employees are the main providers for the new entrepreneurs. Otherwise firms with more than 1000 employees do not play the positive role of producing new companies. It can be said that small business is a seedbed for small business.

But it is interesting enough to know that such tendencies are more eminent in tertiary sectors typically such as personal services or retail industries. In these industries, barriers to entry in both capital and technology requirements are lower and experience in previous companies usually function quite well enough as „apprenticeship“. There seems to exist a combination of knowledge/ basic vocational training at school and practical experience of having worked for related firms as apprenticeship.

In manufacturing such spinout with knowledge and skills accumulated over the practical experience in former companies is also important so that smaller businesses work as seedbeds for the next generation of small businesses. However, it seems difficult to find out cases of spinout persons from larger compa-

nies of employing more than 1000 who received start-up small loans from Peoples' Finance Corporation. In general spinout cases from larger companies are relatively scarce as shown not only by Table 1 but also other data of surveying the size of previous companies that new entrepreneurs in high-tech fields worked for before starting up their own new ventures.

Table 1: The employment size of previous firms of newly start-up entrepreneurs (1995,1999)

| Type of industry | Samples | Employment size of previous firms | | | | | | |
|--------------------------|--------------|-----------------------------------|------|-------|-------|---------|---------|--------|
| | | >4 | 5-19 | 20-49 | 50-99 | 100-299 | 300-999 | 1000 < |
| <i>Manufacturing</i> | | | | | | | | |
| 1995 | 118 (100.0%) | 10.2 | 36.4 | 16.1 | 9.3 | 16.9 | 4.2 | 6.7 |
| 1998 | 132 (100.0%) | 7.8 | 31.3 | 18.8 | 10.9 | 15.6 | 12.5 | 3.1 |
| <i>Wholesale</i> | | | | | | | | |
| 1995 | 194 (100.0%) | 9.3 | 28.9 | 22.2 | 11.9 | 11.3 | 7.2 | 9.3 |
| 1998 | 132 (100.0%) | 8.3 | 34.8 | 21.2 | 9.1 | 12.9 | 4.5 | 9.1 |
| <i>Retail</i> | | | | | | | | |
| 1995 | 360 (100.0%) | 11.7 | 33.3 | 15.0 | 8.1 | 10.0 | 7.5 | 11.4 |
| 1998 | 207 (100.0%) | 13.0 | 33.3 | 12.1 | 7.2 | 12.1 | 4.8 | 17.4 |
| <i>Personal services</i> | | | | | | | | |
| 1995 | 388 (100.0%) | 20.8 | 40.8 | 14.7 | 4.7 | 5.8 | 6.7 | 7.1 |
| 1998 | 279 (100.0%) | 20.8 | 40.9 | 13.3 | 5.7 | 7.9 | 4.7 | 6.8 |
| <i>Business services</i> | | | | | | | | |
| 1995 | 232 (100.0%) | 9.9 | 34.1 | 19.4 | 10.8 | 10.8 | 6.0 | 9.1 |
| 1998 | 185 (100.0%) | 8.1 | 35.7 | 18.9 | 6.5 | 8.1 | 9.2 | 13.5 |

Source: Kokumin-seikatshu koko (Peoples' Finance Corporation), Shinki kaigyo chosa (Start-up Survey).

Note: Firms with more than 1000 employees include governmental businesses.

However, especially in high-tech or quite innovative services business fields, the experiences accumulated over longer years of having been engaged in laboratories or research institutes in larger companies are very important. Such working experiences in high-tech oriented larger companies would work as „business incubators” for those who plan to start up. As previously mentioned about „players” in new ventures, the smaller number of relatively newly established companies, that successfully went public in the over-the-counter market

of securities, symbolizes the smallness of „spinout market” of supplying future high-tech entrepreneurs in Japan.

The spinout market is defined as the reserved future start-up pool. In Japan there exists only a big intermediate labor market among small businesses. In short small businesses are generally provided by spinouts from small businesses. This mechanism used to work so well in producing process innovation types of new ventures but not in the fields of more high-tech or invention types. One of the major reasons behind such situation was and is the smallness of spinout market between larger high-tech companies and new ventures.

D. Business culture and new ventures

The relatively smaller size of such spinout markets is closely related to socio-economic aspects as well as institutional factors. As for socio-economic aspects, there still exist a strong social ladder in Japanese society. For instance, most graduates from top branded universities prefer to be employed by largest companies listed in Tokyo Stock Exchange Market. The larger company preference comes from the big discrepancy regarding working conditions of not only lifetime income but also various fringe benefits including pension funds. In addition to such income motivation, the stable job security has been a stronger factor of attracting those university graduates.

In the high economic growth period during 1960s and 1970s when the labor shortage caused soaring wage costs, many Japanese companies introduced income and non-income incentives of attracting young labors. Some of the typical measures were stable wage seniority system, highly rewarding pension plans and lifetime employment. In contrast small and medium-sized enterprises were left a far behind larger enterprises in terms of working conditions. The concentration of those university graduates on larger enterprises has been a natural consequence of the difference in-company welfare benefits. Under such „business culture”, the spinout was believed as non-rewarding personal behavior by giving up promising seniority wage, high standard pension plan and stable lifetime job security.

In particular pension plan has been one of the strongest motivation of refraining engineers or scientists from spinout for starting up their own hi-tech companies. These pension plans generally are based on the individual company pension fund and given premium through working longer for one single company. Once they retired from the company, they were supposed to take a disadvantaged position in future amount of pension. In general the pension scheme in the previous company that the person had worked for would not be suc-

ceeded fully into the next companies. It would be a natural consequence that he or she tends to work longer in one single company considering the risk by starting up a new company although efforts of integrating separated multi-pension system into more uniform system has been made by the Government.

These social sense of value of giving a top priority to being employed by larger companies shown by an example of pension plan that have been formed since 1960s had functioned well enough as a kind of „socio-economic” inertia just as they existed much longer before. The spinout market did not expand as far as larger companies continued to guarantee the high level of salaries and fringe benefits of their employees under the sustainable higher growth of Japanese economy. Under such circumstance, new types of businesses or innovation took a shape of affiliates or subsidiaries of larger companies. The totally independent spinout cases were relatively scarce.

However, these situations became seemingly and gradually different due to the fact that Japanese economy did not come out of the woods since the end of bubbling economy of 1980s and the early 1990s. As symbolized by the higher unemployment rate in Japanese labor market, Japanese larger companies introduced various personnel retrenchment plans that particularly reduced the number of the middle-aged employees. In extreme cases, some well-known large companies went bankrupt and thousands of those employees were fired and put into labor market from lifetime employment of these companies.

Such retrenchment policies may have influenced the traditional sense of loyalty to the company. Also the young generation seemingly begin to have a different psychological feeling about the lifetime job security that the former generation thought and experienced as natural. The younger generation that even is employed in larger companies seems to have the mentality of being ready for spinout when their companies has difficulty of securing their jobs.

In addition to an expansion of the above-mentioned „negative” spinout market caused by restructuring policy, the „positive” spinout market that consists of younger generation begin to have more potential as before. It should be noted what kinds of influence the Japanese spinout market will give to new ventures.

E. Policy implication for new venture and start-up

One of the major problems which new ventures faced in their initial stage of starting up their businesses is a lack of capital. Therefore the most typical business fields that new ventures try to enter are computer related services typically

such as software and programming, various personal and business services, franchising, etc. of which capital requirement is relatively lower in contrast to other capital-intensive manufacturing industries.

This tendency can be found clearly in Table 2 of showing top 500 high-growing businesses listed up in Inc. Magazine that surveys new ventures in U.S. economy. This ranking emphasizes only the expansion speed of annual sales of new established companies in the market. Almost a half of 500 high-growing companies concentrate on computer software and its related services. The next ranked type of industry is business services. By and large, „hardware” type of manufacturing industries does not have a heavier weight in such U.S. ranking.

Table 2: Top 500 high-growing business by industry in U.S.A. (1999)

| Type of industry | Percentage |
|-----------------------------|------------|
| Computer-related | 46 % |
| Business services | 15 % |
| Consumer goods and services | 10 % |
| Financial services | 6 % |
| Telecommunications | 5 % |
| Construction | 5 % |
| Health and medical | 4 % |
| Industrial products | 2 % |
| Media | 1 % |
| Environmental | 1 % |

Source: Inc. Magazine, May, 1999.

The Japanese case is shown in Table 3. This data is based on the Nikkei Survey of collecting new ventures by their definition that seems not to be clear as Inc. ranking. The interesting contrast is that computer and its related services do not occupy the highest share in Japan. On the contrary „hardware” types like machinery, electronics, materials like steel or metals, and intermediate goods have a quite higher weight. The reasons why such difference exists between American new ventures and Japanese ones may come from the perception gap of defining „new ventures”. In Japan the attention is paid to the newness of technology or services. The growth rate of annual sales or term of being listed in the stock market is not emphasized as a benchmark of defining new ventures. Actually it takes much longer for Japanese new ventures to go public for supporting their growth by equity finance.

Then what are the policy implications for developing Japanese new ventures? As the difference of dominant new venture fields of Japan and U.S.A. suggests, there seems to be several important reasons to be pointed out in discussing the future policy direction in Japan. Though the newness of technology is emphasized, it is more or less related to application from the state-of-the-art type of technology. In short most of these technologies is a part of process innovation and the percentage of the more basic principle oriented technology is not higher as expected. As most new ventures have difficulties in market penetration of final products, they tend to seek for the market of embodying such new technology typically such as process innovation products that will be easily accepted by larger companies.

Table 3: Number of new ventures by industry in Japan (1999)

| Type of industry | Number of enterprises | Percentage |
|----------------------------------|-----------------------|------------|
| Consumer goods and services | 578 | 22.3 % |
| Materials and intermediate goods | 266 | 10.3 % |
| Machinery and electronics | 762 | 29.4 % |
| Other manufacturing | 299 | 11.5 % |
| Computer related and services | 360 | 13.9 % |
| Housing | 96 | 3.7 % |
| Distribution | 231 | 8.9 % |
| Total | 2592 | 100.0 % |

Source: Nikkei Venture Business Almanac, 2000.

Therefore computer related fields like software does not have much weight in Japan due to the marketing weakness of those new ventures. Otherwise Japanese larger companies have much stronger marketing dominance in distribution channels particularly that frequently restraint up-coming of new products by newly born small businesses.

Needless to say the importance of seed capital or risk capital for such new ventures, marketing advice or marketing promotion of unknown but quite innovative products by new ventures should be introduced. In order to develop high-growing new ventures, the competition policy for promoting and securing high-growing business under the strong dominance of larger companies in markets is crucially important. It should be noted that the public policy for protecting an intellectual property right is effective in securing the stronger position of new ventures in market of innovative products and services.

On Large Firm Fragmentation Strategies and the “Reality” of Small Firm Job Creation

By *David Watkins*

A. Introduction

Unemployment remains high across most of Europe, despite general economic recovery. Streamlining Europe’s multinationals to compete globally destroys jobs, at least in the short term. Thus Europe’s politicians look to the SME sector to absorb much of the surplus labour coming onto the market. For their part, many SME Institutes and support networks which have developed over the past 50 or so years in many European countries seem happy to collude in this belief. But how *realistic* is the expectation that SMEs will solve Europe’s job crisis?¹

Most of the evidence on ‘job creation’ *in or by* (as will become apparent, this seemingly pedantic distinction is actually crucial) small firms comes from the less tightly regulated labour markets of the Anglo-Saxon economies, such as those of the USA and the UK. Yet even here there is still considerable debate regarding the validity of published research. *Do* SMEs create most of the *net* new jobs? If so, what is the spatial and temporal variability in this? How is job creation in the SME *sector*, and at the level of *individual firms*, related to the normal processes of Schumpeterian creative destruction and reconstruction in economies (which appear anyway to be accelerating)? How, if at all, is this process related to changing managerial attitudes and processes in the large firms? These remain important questions, not just politically, but also from the

¹ Although the issue is not discussed here, in the short term the effects of deregulating the labour markets of continental Europe are likely to result in massive further job losses as concentration – particularly in the inefficient retail sectors of Germany, Italy and other nations – increases to Anglo-Saxon levels. This has important social and political effects which go far beyond a simple discussion of job creation / job destruction in the immediate future. These have been recognised for many years in Germanophone Europe (for example, in the substantial corpus of theoretical and empirical work of Gutersohn and Pleitner, more recently in the work of *Mugler* 1998/99). Such issues have even begun to be discussed in the non-academic Anglophone press. (For example, see the discussion of the links between economic structure and socio-political stability in Italy in the generalist intellectual monthly *Prospect* [*Hooper*, 1998]).

perspective of both Entrepreneurs and Corporations on the Role of Small and Medium-Sized Enterprises in the 21st Century.

This paper briefly reviews some of the evidence regarding these issues. It does so in a way that does not pretend to be a definitive academic analysis but rather to provide a simple backdrop against which to discuss a particular case study, that of *BigCo*² and some of the firms to which it has given rise through its cognisant strategy of fragmentation in the context of Schumpeterian destruction and reconstruction within their industry. By conducting analysis at the level of the individual firm rather than at the aggregate level, the *BigCo* case raises worrying doubts about the validity of some of the research on which the case for SMEs as net job creators is based. Of course, the ontological status of an argument based on one case is suspect, and the author does not claim that the experiences and behaviour of this one firm are *necessarily* typical. However, *BigCo* is an archetypal multinational; moreover, it forms part of an industry which continued to prosper in the 1990s during both periods of growth and periods of recession. The pressures on its competitors are likely to be the same, and those on similar firms in less prosperous industries are likely to be more extreme. At the very least, the case is made that more micro-analysis at the level of the firm is required to dispel the doubts which the *BigCo* case raises.

B. Job creation through SMEs: From act of faith to analytical perspectives

SME support programmes have developed at different speeds in different parts of the world and with different policy goals. For example, in the USA the SBA had roots in competition policy (which led to definitions in terms of market share rather than absolute size) and the preservation of the rural economy. It was also linked closely to Federal disaster relief, which may have shown an unusual sensitivity on the part of government to the vulnerability of SMEs to outside turbulence. In German-speaking countries there has been a strong emphasis on the preservation of the social fabric and assuring the quality of service provision, particularly in the so-called crafts sector. In the UK these factors were generally considered less important. For much of the post-war period the focus of economic activity was on the encouragement of larger firms to achieve economies of scale and the creation of national champions. At some

² The data on '*BigCo*' were collected by the author and colleagues as part of a strategic analysis consultancy. For reasons of commercial confidentiality and at the request of the firm, the author has throughout used the alias '*BigCo*' (and adopted other subterfuges) to disguise its true identity. Thanks are due to Alan Smithee (the former Finance Director of *BigCo*) and senior managers in that and other firms referred to for their co-operation.

points, merger activity was actively supported even when this was likely to severely reduce competition nationally.³ Indeed, it was only when the apparent ‘full-employment’ of the post-war prosperity began to fade and proved difficult to recapture through traditional policy measures that active measures in support of SMEs, particularly in respect of new-firm creation, began to move onto the political agenda. However, this occurred well before there was substantial *evidence* to support the role of SMEs in job-creation generally. Much of what *appeared* to be part of SME support policy was really about the political necessity of reducing the official unemployment statistics, often on a short-term basis.

In the UK this link was made explicit very early on in the growth of SME support networks, particularly in respect of start-ups. For example, access to the first publicly funded start-up training programmes in the UK was restricted to people who were unemployed (Watkins, 1977a, 1977b and 1979; Watkins/Morris, 1981). This enabled both the promoters of the programmes (including, let it be said, this author) and their government sponsors to claim – to at least a first level of approximation – that new jobs were indeed being created for successful participants and their eventual employees if their businesses prospered. Only later was a more sophisticated approach to displacement effects introduced which allowed those who were already in business, or people making themselves available from a prior base of secure employment, to become eligible. However, it was some years before any attempt to quantify the benefits of such programmes on a cost-benefit basis were undertaken, and this analysis did not address the wider issues of job-creation by SMEs in the economy as a whole (Johnson/Thomas, 1984; Hyde, 1989).

In other words, in the 1970s it was little more than an act of faith that SME development generated positive externalities and therefore justified government investment. In fact, it was not until circulation of the Birch Report that policy debate homed in on the fact that SMEs might not be *just one* of the sources of job creation but the *only* reliable net source thereof (Birch, 1979). And it was later still that the principal proponent of this view articulated his argument fully (Birch, 1987).

C. Net job creation through SMEs? A brief review of the debate

The early reaction to Birch’s claim that 81.5% of the net new jobs created in the United States between 1969 and 1976 were created by small firms rather than large corporations was equivocal. Although welcomed by many policy

³ For a discussion of SME policy development in the UK, including particularly the relationship between this and research see *Watkins (1998)*.. For a perspective on entrepreneurship education generally in the UK see *Watkins/Stone (1999)*.

makers and practitioners, such as those in regional development and SME support networks, it was castigated by economists who were used to operating within the paradigm of general equilibrium theory which Birch's work challenged; some twenty years on, the debate continues as to whether Birch's view is the correct one.⁴

Kirchhoff/Greene (1995) have given a particularly robust defence of the Birch thesis, which Kirchhoff (1994) himself has argued is compelling evidence for a Schumpeterian reformulation of the relationship between size, novelty and efficiency in economic theory.⁵ The 1995 paper was a direct response to Davis/Haltiwanger/Schuh (DHS) who argued that the Birch methodology is fundamentally flawed. DHS take a diametrically opposed position: that the view of SMEs as job creators rests on misinterpretations of the data, including statistical aberrations such as a failure to account for the phenomenon known as 'regression-to-the-mean bias'; that gross and net job creation are inadequately specified and distinguished; that while allowing for SMEs that grow into larger size classes, Birch did not equally allow for those large firms which shrank into a smaller size band; that a re-examination of the data, including more recent series, shows that large firms continue to be the main creator of net new jobs (Davis/Haltiwanger et al., 1993 and 1996).

Birch's work and the responses to it have also generated research in Europe, initially in the UK using similar methodologies and equivalent data-bases, but later elsewhere and adopting broader approaches.

Gallagher (Gallagher/Stewart, 1984; Gallagher/Miller, 1991; Gallagher/Daly et al., 1991) was among those who have used European data in support of Birch, first in the 1980s – which stimulated lively debate between his group and Storey (e.g. Storey, 1980 and 1983; Storey/Johnson, 1986 and 1987) – and

⁴ Prior to *Birch* the normal mode of analysis in firm-size studies was comparative statics; cross-sectional data were compared on the assumption that interclass movement of firms could be ignored as negligible. In particular, SMEs which grew very fast would be attributed to the class of 'large firms', which greatly underestimated the economic importance of firms which were SMEs at the start of the period under consideration (and in particular of new firms). *Birch's* world view was dynamic, and paid due regard to the commonsensical consideration that the phases of formation, growth, decline and discontinuation would have differential effects on apparent business success depending on the time-scale adopted.

⁵ Parts of this section draw heavily on *Kirchhoff's* 1994 review and extension; this is strongly recommended, but the reader is cautioned that it is based almost exclusively on North American research and experience (*Kirchhoff*, 1994; *Kirchhoff/Greene*, 1995). This work concentrates on the economics of the creation and growth of SMEs generally, with job creation *per se* being a second order focus. An update on the former aspects, although not the latter, can be found in *Kirchhoff/Acs* (1997) contribution to the Entrepreneurship 2000 symposium.

more recently *contra* Davis et al. (Gallagher/Robson, 1995) Continental European contributions have included analyses of experiences in Germany (Wagner, 1995), Sweden (Davidsson/Lindmark et al., 1996) and Holland (Broersma/Pieter, 1997). Increasingly, in addition to theoretical and empirical studies there have been renewed attempts explicitly to evaluate the impacts of specific programmes on the process (see for example Hart/Scott et al. (1993) for a discussion of Northern Ireland and Heinonen/Leiwo (1998) for Finnish examples).

In addition, the methodological debate continues between the Birch and DHS camps (see Davidsson, 1996, for a balanced account).

D. A managerialist perspective on ‘jobs’

However, economists’ view of ‘a job’, and the policy focus on job-creation can seem arbitrary (and indeed misguided) as viewed from industry and commerce. From the perspective of a manager in a firm of *any* size-class, the creation of jobs is not an end in its own right but a *means* to an end: labour is one factor of production which is taken into the production function in order to undertake specific tasks successfully. In many circumstances it is possible, through the appropriate choice of technology and in the light of relative shifts in factor costs, to substitute labour for capital (or vice versa) in order to maximise profit or some other variable. This much is commonplace and figures in elementary courses in both economics and management accounting. In the real world it also happens every day.

For the real world of managerial work is *much* more complex than economists’ abstractions allow, and the nature of the current production function is just one factor – albeit an important one – in the decisions which practising managers take day by day. For example, firms may wish to hoard labour if there is a general scarcity even if output is temporarily nil; union power may reduce short-run flexibility; governments may introduce legislation which both decreases the manager’s ability to make factor substitutions in the short-term, *and* makes it less likely that new labour will be taken on to seize opportunities for increased output if there is a risk that these may be transient. The relative impact of issues such as these may vary temporally and spatially. In particular, they are generally more salient in the social-market economies of continental Europe, which have more viscous labour markets than the Anglo-Saxon economies. In addition to these ‘objective’ considerations, where ownership and control are separated moral hazard becomes an issue and a range of behavioural considerations come into play. For example, a manager’s status and income may be related to the size of his or her department; budgetary procedures may place a premium on spending this year’s allocation in order not to suffer a

cut during the next financial year; and, less contentiously, decision rules may be imposed on individual managers for sound general reasons which nevertheless have unexpected and efficiency-reducing impacts on the 'employment' practices for which they are nominally responsible.

For these and other reasons both managerial theorists and practising HRM specialists have sought to invent ways to reduce employment-related risk and increase operational flexibility through the development of what has become known as a 'complementary' workforce. Although this idea has its roots deep in the history of capitalism – a well-known modern example being 'lump labour' (labour-only subcontracting) in the building industry, it is only much more recently that firms have considered acquiring professional and managerial labour services in this way, with perhaps the extreme position being taken by Toffler that bureaucracies will eventually all be replaced by 'ad hocracies' – flexible work structures which exist only to co-ordinate temporary work-teams (Toffler, 1980). Less dramatically, Handy, following Atkinson and others, has argued that the shape of future work organisation is based on the interaction of the activity of three groups: core employees, the contractual fringe, and the flexible labour force (Atkinson, 1984a and 1984b; Handy, 1985 and 1989). Here the core is a relatively small set of *genuinely*-employed 'employees', working in a very flat management structure, and taking on a variety of roles. The contractual fringe is made up of smaller organisations and individuals contracted to provide a service or to produce an agreed set of results – subcontracting writ large; the largest group comprises the flexible labour force, engaged directly, through an agency or *via* the contractual fringe, but working under the direction of the core and operating on a time and / or materials basis rather than to agreed output measures.

In the relatively unregulated labour markets of the UK and USA ideas like these have taken root strongly, complementing as they do the more strategically-oriented fads of downsizing and outsourcing generally as corporations have striven to focus on their core competencies / main businesses. Coincidentally this has opened up for HRM professionals the opportunity to become involved at a strategic level previously denied by them, and this in turn has helped to drive the process. Thus it is possible to identify a series of arrangements which are legally of an 'employment' nature which add to the flexibility which large firms have recently been seeking: flexi-time contracts, annual hours contracts, home working, other remote working (including teleworking), part-time employment and job-sharing. Beyond these, and outwith a legal employment relationship, but substituting for work which at one time might have been undertaken on such a basis lie: open-ended contracting, the use of agency employees ('temps'), 'consultants', fixed-term contractors and workers in outsourced organisations.

The question therefore arises: to what extent do these new conceptions of what constitutes a ‘job’ impinge upon the debate about ‘job creation’? And, in particular, what effect does this unravelling of what constitutes the unit of analysis – the ‘job’ – have on the ‘job creation’ statistics and their interpretation? Although this is a general issue, it is one which is further clouded by the different legal frameworks for employment which exist in different countries, as well as by employment custom and practice, which can vary even on a sub-regional basis and may pay scant attention to legal formalities.

E. From fragmentation and sub-contracting to outsourcing the core business

There are echos here of a warning note sounded in the late 1980s by Shutt and Whittington. They noted that they could observe not just a rise in the number of small *enterprises* (independently owned and managed firms) around them in the North West of England, but also a rise in the number of small *establishments*; that is, of units owned by a larger group but operating on a quasi-independent basis on a separate site (*viz.* what is often called a ‘branch plant’). They therefore resolved to investigate the changing balance between enterprises and establishments, and to discover what seemed to be driving local manufacturing firms away from the search for scale economies on a single unitary site as had been their previous practice (Shutt/Whittington, 1986 and 1987).

They reported that between 1973 and 1982 the leading 100 manufacturing firms had ...

“... increased their average number of establishments by 7.9 %, while reducing their average employment per enterprise by 32.3 %. Thus, parallel to the growth of small firms, there has been a marked increase in the number of small plants, even amongst the largest manufacturing firms in the country.”

(Shutt/Whittington, 1987, p.14)

This confirmed earlier indications in work by Hughes/Kumar (1984) that aggregate concentration in UK industry appeared to be reversing in both manufacturing *and* in the non-financial service sector.⁶

Shutt and Whittington identified three ‘fragmentation strategies’ which large firms might adopt in order to reduce some of the risks which they face in the areas of demand management, labour process risk and technological change. These were: *decentralization* of production (leading to smaller plant sizes and

⁶ See also Hughes (199) for a more recent and more SME-focused discussion.

arms-length ownership / management *via* subsidiaries; *devolvement* (relinquishing direct ownership, but maintaining revenue links *via* franchising, licensing arrangements etc.); and *dis-integration* (ceasing to maintain ownership-based control over specific operations, relying instead on control through market power). In so far as these strategies result in new, legally distinct entities ('new firms') rather than to wholly – or partially – owned smaller units, they will to a great extent be dependent on the large firm which acted as their 'midwife'. This status is quite distinct from that of the heroic and independent SME defending its niche against all-comers large and small, or the (somewhat less heroic) marginal small firm fighting against large competitors on the basis of labour exploitation (including self-exploitation) by the owners and managers.

This broad distinction between more-independent and more-dependent businesses (usually the firms lie on a continuum rather tending towards the polar variables the classificatory system might suggest) has been suggested over the years by a variety of commentators, including Tarling (1981) on the basis of labour market segmentation theory and Semlinger (1988) in a discussion of the nature of small firm flexibility.⁷ It is a distinction which is crucial to an understanding of the position of *BigCo* and the firms around it, as well as to a sensible interpretation of the statistics on small and large firm job creation.

F. *BigCo*, *NewCo* and *GrowCo*: an Iconoclastic case study

BigCo is a middle-ranking multinational. It has a mix of businesses in engineering and IT. For the present discussion it is best to think of *BigCo* as a 'Systems Integrator', although for most purposes it is classified in the official statistics as a 'Manufacturer'.

BigCo grew rapidly in the boom years of the eighties and has been extremely profitable; but even before the recession of the early 1990s some analysts felt that *BigCo* was putting on too much fat. Its brokers advised it that, in comparison to many of its competitors, its sales per employee were poor and that the trend was adverse. This was causing concern, although other indicators were broadly favourable. *BigCo*'s board, influenced both by their brokers and by the fads for 'business process re-engineering' and 'down-sizing', resolved to solve the problem by continuing the same broad rates of revenue growth and aggre-

⁷ In the original German *Semlinger* uses the terms *Beweglichkeit* or 'active versatility' and *Beugsamkeit* or 'passive pliability', perhaps to emphasise that the integrated socio-economic position of the firm is a function of attitude and motivation as well as of relative market power (*Semlinger*, 1988). For an English language summary see *Semlinger* (1993).

gate expenditure while reducing the nominal size of the labour force wherever possible.

BigCo has an enviable reputation for good employment practices and needs to retain this in order to continue recruiting the highly qualified technical and professional staff on which its growing businesses depend. So any thought of large-scale redundancies was quickly ruled out. Thus, at first trimming the work-force was achieved by not refilling vacant posts, early retirement schemes, and cutting out the few non-profitable operations. Next to go were activities which were not part of the core business, such as outsourcing the catering and spinning off the sports and leisure club as a small-scale management buy-out.

But this still did not satisfy the markets. Therefore a general board edict was laid down that no existing operating unit could increase its workforce, whatever the circumstances. Some business units could respond to this more easily than others. The manufacturing units put more items out to sub-contract even though they had spare capacity in terms of non-labour resources.

On the systems integration side, the real core of the existing business, things were more complex. Systems analysts and programmers were hired on a contract basis as ‘self-employed’ individuals (as was already common elsewhere in the industry), although these people had only one client, *BigCo*, and worked in only one location, on-site at one of *BigCo*’s customers. This practice soon ceased when taxation officials objected. Finally, managerial and technical talent within the core of *BigCo* became so stretched in the face of increasing market demand that managers were encouraged to leave the company and set up their own firms, as formal limited companies, with *BigCo* remaining their sole client. This they did on the basis of (typically) a five year contract with *BigCo* to install and ‘manage’ IT or other facilities in one of *BigCo*’s customers, such as *UtiliCo*, with whom *BigCo* itself had a matching contract. Part of the exit deal was that generous redundancy payments would be paid to compensate for the ‘risk’ of leaving *BigCo* for relative independence. Similarly, it was understood that both managers and employees in the new, ‘independent’ businesses would also need to receive twice their previous remuneration packages once they left *BigCo* and that the contracts between the old and new firms needed to be generous enough to accommodate this.

One of these sponsored spin-off companies was *NewCo*. *NewCo* began with around 20 employees and played *BigCo*’s game. Over a three year period, *NewCo* grew to around 150 employees as *BigCo* first negotiated additional site contracts with *UtiliCo* and similar firms, and then subcontracted the whole of the work to *NewCo*. When competitors of *BigCo* noticed the professional and

efficient way in which *NewCo* was conducting its affairs they approached it with a view to taking on similar work for them. *BigCo*, relying on its market power rather than any residual ownership nexus, 'discouraged' this, and *NewCo* has continued to grow, albeit more slowly, with *BigCo* as its sole client.

GrowCo was founded in similar circumstances at around the same time as *NewCo*. It grew to about 40 employees before it was similarly approached by competitors of *BigCo*, but relishing its new-found independence and determined to achieve genuine growth on the basis of its own expertise, didn't discuss this with *BigCo*. When it took on additional work for other firms *BigCo* found – or claimed – that the service it received deteriorated, so it placed no more contracts with *GrowCo*. Word soon got around in the industry that *BigCo* was beginning to distance itself from *GrowCo* and other enquiries began to dry up. *GrowCo* has now shrunk back to less than 20 employees and its future is in doubt. *NewCo* and *GrowCo* are just two of several 'fragments' of the original *BigCo* which came into existence during the 1990s.

BigCo has continued to grow in terms of turnover. Since *new* operating units were exempted from the restriction on the recruitment of new staff, its officially recorded employment figures have continued to expand in these areas, despite the arrangements outlined in this section and the adoption of most of the forms of 'complementary workforce' development discussed previously. This merely serves to highlight the depth of changes elsewhere in the organisation.

Overall, *BigCo* reduced its directly employed workforce by over 40 % between the years 199x and 199(x+5), cutting its direct wage bill by a less than commensurate 25 % in the process. However, gross profits declined by half as much again as this saving in labour costs, while operating expenses as a percentage of turnover rose by 10 % of the 199x base figure. Happily, the decimation of the original labour force offered some compensation: the target indicator of sales per employee rose to nearly double the baseline figure.

G. Implications and discussion

UtiliCo and other *BigCo* customers suffer continuing inefficiencies caused by the necessity to recover two sets of overheads on the one contract, the payment of approximately double the salaries and on-costs which the individuals would have received if remaining as *BigCo* employees, and the general problems which arise when responsibility for contractual obligations becomes diffused. *BigCo* profits have declined, in part because its real and potential overall profitability has been reduced by margins on the new work taken on under the 'com-

plementary workforce’ schemes being lower than they would have been if the work had been undertaken ‘in-house’.

In addition, *BigCo* has had to pay out between 4 % and 5 % of its annual wage bill each year as redundancy payments to those becoming complementary workers, including many now engaged either as self-employed contractors, or those running or working in more formal sub-contracting SMEs. Since implementing the policy of zero employment growth as applied to its current core businesses, *BigCo* has continued to grow employment in new business units which remain exempt from this constraint, which has in turn generated internal conflicts among senior managers.

BigCo’s reputation as a model employer has been severely damaged, which may have affected the quality of those it has recruited into its new business units or as replacements for employees lost through natural wastage. In addition, companies like *UtiliCo* have reassessed their alliance with *BigCo* as their strategic partner in systems integration; because their service is not supplied by *BigCo*’s employees they question whether they are getting either the best value for money or the best possible customer service.

For all these reasons *BigCo* is reassessing its strategy of stabilising employee numbers in its core businesses while growing in other ways. Belatedly, *BigCo* has come to a realisation that outsourcing its core business is highly risky.

NewCo’s founders are very happy with the present situation, but face a strategic threat to the continued existence of their business if *BigCo* changes its policy. Mindful of the experiences of *GrowCo*, they are reluctant to diversify their customer base in case this in itself precipitates such a change. Once *Beugsamkeit*, always *Beugsamkeit*? Meanwhile *GrowCo* has not yet recovered from the damage to its reputation that the original loss of *BigCo*’s business caused it; it feels that its attempt to move towards more of a *Beweglichkeit* strategy was a mistake. Although the prospects for both SMEs look bleak, the more successful (i.e. less unsuccessful) strategy has been to accept the relative suzerainty of ‘passive pliability’ rather than (what to SME development specialists would be more fashionable and interesting) the greater independence of ‘active versatility’.

And how does all this look in the job creation statistics? *BigCo*’s rapid growth in employment in the 1980s came to an end at about the same time as the recession of the early 1990s. *NewCo* appeared as a ‘Gazelle’ just as the economy emerged from that recession and continued to grow for some time; the statistics currently available cannot predict that it is likely to feature as a business termination in the next time period. *GrowCo* is somewhat less than a

‘Gazelle’, but appears from the purely statistical record to have a relatively stable business, although it too is under intense threat.

BigCo’s growth in employment reversed as the recession set in, but this was entirely coincidental as the decision to downsize predated economic difficulties in the economy as a whole. Equally coincidental was the fact that *NewCo*’s major growth spurt coincided with recessionary conditions generally. Since then, *BigCo* has eliminated more jobs than can be found in the total employment of *NewCo*, *GrowCo* and all the other businesses and self-employment activities to which *BigCo* has voluntarily transferred ‘activity’ which it could have kept in-house as ‘jobs’. *GrowCo*’s attempts to create ‘additional’ jobs – additional, that is, in the sense that their disposition was not at the discretion of *BigCo* – ultimately failed; thus its attempts at moving towards creating what might have been closer to genuinely ‘net’ new jobs were stillborn due to its lack of any real market power *vis à vis* its dominant customer. Nevertheless, although in reality there has been a net loss of jobs in the network around *BigCo*, the figures appear to show that SMEs are developing with great rapidity, even though they cannot ‘create’ as many jobs as the major employer is ‘destroying’. This is not quite a case of “... lies, damn lies and statistics ...”, but it is at best a half-truth.

These transfers have also had the effect of exaggerating both the decline in manufacturing employment, since *BigCo*’s employees are essentially classified as working within manufacturing, and boosting the service sector – although for the most part no change in the nature of the work done, or the people undertaking it, has taken place.

In more formal terms, it would be possible to argue that this transfer of ‘jobs’ between the parties above was an attempt by *BigCo* to control part of its labour process risk, although that risk lay not in traditional mechanisms such as employees withdrawing their labour, but in an external perception that labour in *BigCo* was commanding a greater share of added value than in similar firms elsewhere. *BigCo*’s management did not themselves perceive this risk, but it was manifested through the views of investors in terms of a threat to the share price, a fall in which would have undermined their own positions; capital clearly still seeks to control labour, although the rules of the game have subtly changed.

Such reflections suggest that the embryonic framework put forward by Shutt/Whittington can be developed and extended, and an attempt has been made to do this.

Figure 1 shows a more complete development of what one might call the ‘3Ds’ fragmentation strategy in terms of a matrix in which these three are ar-

rayed against the threats which they are meant to combat. Within most of the matrix elements it is possible to formulate one or more specific structural-organisational responses, some of which had not been developed by corporations when Shutt and Whittington were working in this field.

| | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|
| <i>Fragmentation Strategies</i> → | <i>Decentralise</i> | <i>Devolve</i> | <i>Dis-Integrate</i> |
| ↓ <i>Risk Factors</i> | | | |
| <i>Demand Risk</i> | Increase the Use of Complementary Workforces as Described Above | Identify Core-Competencies, then Diversify Product, Technical, Market and / or Geographical Base | |
| <i>Innovation Risk</i> | Move R&D and Piloting Activity to Less Regulated Environments | Contract Out R&D and / or Other Elements of Innovation Process | Spin-Out all R&D. Retain Buy-Back Rights. Venture Management. Venture Capital Investments as Environmental Scans |
| <i>Labour Process Risk</i> | Reduce Size of Units. Geographical Dispersion. Move Units Abroad | Licensing Franchising Joint Ventures Alliances | Spin Out Units as MBOs, MBIs, etc. Trade Sales. Separate Floatations, etc. |

Figure 1: Fragmentation-based structural-organisational strategic responses to different risk factors

What the most of these responses have in common is that they lead to either the establishment of smaller units, small to medium sized independent firms, or both. But the operational freedom of even these nominally independent firms is largely constrained by the processes that generated them, as in the case of *NewCo* and *GrowCo*. More jobs are likely to appear in small units, including SMEs; but, as has been apparent in the case of *BigCo* and its fragmentation products, whether many of these can be said to be created by SMEs is debatable in the extreme.

Only further research at the level of the firm, in a variety of economically significant organisations such as *BigCo* across a range of industries, national settings and time-frames, can determine whether the experiences of that firm are in any way typical. If they are, the omens for a solution to Europe’s employment crisis through job creation in SMEs are likely to have been oversold.

References

- Atkinson, J. S. (1984a):* The Changing Corporation. In: Clutterbuck, D. (Ed.): *New Patterns of Work*. Aldershot: Gower.
- (1984b): *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Falmer, Sussex: Institute of Manpower Studies Report 89.
- Birch, D. L. (1979):* *The Job Generation Process*. Cambridge, Mass.: MIT Programme on Neighborhood and Regional Change.
- (1987): *Job Creation in America*. New York: The Free Press.
- Broersma, L./Pieter, G. (1997):* Job Creation and Job Destruction by Small Firms: An Empirical Investigation for the Dutch Manufacturing Sector. *Small Business Economics*, 9 (3), 211-224.
- Davidsson, P. (1996):* Methodological Concerns in the Estimation of Job Creation in Different Firm Size Classes. In: 1996 Biennial Rencontres de St-Gall: „Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation“ („Significance and Survival of SMEs in a Different Business Environment“), Gottlieben, Switzerland. Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, University of St. Gallen.
- Davidsson, P./Lindmark, L./Olofsson, C. (1996):* The Extent of Overestimation of Small Firm Job Creation – an Empirical Examination of the „Regression Bias“. 41st ICSB World Conference, Stockholm.
- Davis, S. J./Haltiwange, J./Schuh, S. (1993):* *Small Business and Job Creation: Dissecting the Myth and Reassessing the Facts*. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.
- (1996): *Small Business and Job Creation: Dissecting the Myth and Reassessing the Facts*. *Small Business Economics*, 8 (4), 297-315.
- Gallagher, C./Miller, P. (1991):* New Fast Growing Companies Create Jobs. *Long Range Planning*, 24 (1), 96-101.
- Gallagher, C./Robson, G. (1995):* Small Business and Job Creation Myths: An Even Further Dissection of the Davis, Haltiwanger and Schuh Working Paper. *International Small Business Journal*, 13 (2), 64-67.
- Gallagher, C./Stewart, H. (1984):* *Jobs and the Business Life Cycle in the UK*. Department of Industrial Management, University of Newcastle upon Tyne.
- Gallagher, C./Daly, M. J./Thomason, J. C. (1991):* The Growth of UK Companies and Their Contribution to Job Generation, 1985-87. *Small Business Economics*, 3 (4), 269-286.
- Handy, C. (1985):* *The Future of Work: A Guide to a Changing Society*. Oxford: Basil Blackwell.
- (1990): *The Age of Unreason*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hart, M./Scott, R./Keegan, R./Gudgin, C. (1993):* *Job Creation in Small Firms: an Economic Evaluation of Job Creation in Small Firms Assisted by the Northern Ireland Local Economic Development Unit (LEDU)*. Belfast: NI Economic Research Centre, 90.
- Heinonen, J./Leiwo, K. (Eds) (1998):* *Evaluation of Job Creation in SMEs: Experiences of Three Evaluation Projects*. Proceedings of the Conference on Growth and Job

- Creation in SMEs. Mikkeli, Finland: Helsinki School of Economics and Business Administration Small Business Centre.
- Hooper, J.* (1998): Italian Futures. Prospect, (33) August-September, 38-43.
- Hughes, A.* (1991): UK Small Businesses in the 1980s: Continuity and Change. Regional Studies, 25 (5), 471-479.
- Hughes, A./Kumar, M. S.* (1984): Recent Trends in Aggregate Concentration in the United Kingdom Economy. In: Cambridge Journal of Economics, 8, 207-220.
- Hyde, G. C.* (1989): The Relationship Between Policy and Research. In: Rosa, P./Birley, S./Cannon, T./O'Neill, K. (Eds.): The Role and Contribution of Small Business Research. Aldershot: Avebury, 55-78.
- Johnson, P. S./Thomas, R. B.* (1984): Government Policies towards Business Formation: An Economic Appraisal of a Training Scheme. In: Scottish Journal of Political Economy, 31 (2), 131-146.
- Kirchhoff, B. A.* (1994): Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth. Westport, Conn.: Praeger.
- Kirchhoff, B. A./Acs, Z. J.* (1997): Births and Deaths of New Firms. In: Sexton, D. L./Smilor, R. W. (Eds.), Entrepreneurship 2000. Chicago: Upstart Publishing Company, 167-188.
- Kirchhoff, B. A./Greene, P. G.* (1995): Response to Renewed Attacks on the Small Business Job Creation Hypothesis. In: Bygrave, W.D./Bird, B.J./Birley, S. et al. (Eds.): Frontiers of Entrepreneurship Research 1995: Proceedings of the Fifteenth Annual Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Mass.: Babson College-Kauffman Foundation Center for Entrepreneurial Studies.
- Mugler, J.* (1998/1999): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. 3. Auflage. Bände I und II, Wien/New York.
- Semlinger, K.* (1988): Kleinbetriebliche Flexibilität zwischen „aktiver Entwicklung“ und „passiver Anpassung“. In: Internationales Gewerbearchiv, 36(4), 229-237.
- (1993): Small Firms and Outsourcing as Flexibility Reservoirs of Large Firms. In: Grabher, G. (Ed.), The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London, Routledge, 161-178.
- Shutt, J./Whittington, R.* (1986): Large Firm Strategies and the Rise of Small Units. In: Faulkner, T./Beaver, G./Lewis, J./Gibb, A. (Eds.), Readings in Small Business. Aldershot: Gower Publishing, 176-214.
- (1987): Fragmentation Strategies and the Rise of Small Units: Cases from the North West. Regional Studies, 21 (1), 13-23.
- Storey, D. J.* (1980): Job Generation and Small Firms Policy in Britain. London: CES.
- (1983): Job accounts and firm size. Area, 15 (3), 231-7.
- Storey, D./Johnson, S.* (1987): Job Generation and Labour Market Change. Basingstoke: Macmillan.
- (1986): Job Generation in Britain: A Review of Recent Studies. In: International Small Business Journal, 4 (4), 29-46.
- Tarling, R.* (1981): The Relationship Between Employment and Output: Where Does Segmentation Theory Lead Us? In: Wilkinson, F. (Ed.), The Dynamics of Labour Segmentation. London: Academic Press, 281-290.

Toffler, A. (1980): *The Third Wave*. London: Collins/Pan Books.

Wagner, J. (1995): Firm Size and Job Creation in Germany. *Small Business Economics*, 7 (6), 469-474.

Watkins, D. S. (1977a): The New Enterprise Programme: The Formation of New Firms. Keynote Address: 7th Annual EFMD European Small Business Semina. Aarhus, Denmark.

– (1977b): Grundlagen einer öffentlichen Politik zugunsten von Gründung und Ausbau gewerblicher Betriebe. In: *Internationales Gewerbearchiv*, 25 (2), 73-88.

– (1979): Förderung von Betriebsgründungen in Großbritannien. Das Betriebsgründungsprogramm der Manchester Business School. In: *Internationales Gewerbearchiv*, 27 (3), 150-159.

– (1998): Reflections on the Development of Small Business Research in the United Kingdom. In: 50th Anniversary Biennial Rencontres de St. Gall, St. Gallen / Elm, CH, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG. University of St. Gallen.

Watkins, D. S./Morris, J. F. (1981): U.K. Government Support for Entrepreneurship Training and Development. In: *Vesper, K. H. (Ed.), Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981*. Wellesley, Mass.: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 413-427.

Watkins, D. S./Stone, G. (1999): Entrepreneurship Education in UK HEIs: Origins, Development and Trends. *Industry and Higher Education*, 13 (6), 382-389 (Special Issue: Entrepreneurship – an Objective for Education).

Ein Platz in der „New Economy“

Von *Hubert Österle*

Der Übergang von der „Old Economy“ zur „New Economy“¹ hat bereits zu eindrücklichen Verschiebungen namentlich zwischen Grossunternehmen und Start-up-Gesellschaften geführt. Erstere haben ihre Daseinsberechtigung in den alten Wirtschaftsstrukturen, in denen das Streben nach Grösse, wie sie etwa in Skalenerträgen, Losgrössen und Volumenausstoss zum Ausdruck kommt, lebensnotwendig war. Viele dieser Grundsätze behalten zwar in der neuen, auf dem Internet basierenden Wirtschaftsstruktur ihre Gültigkeit; viele Grossunternehmen sind im Begriff, sich den neuen Gesetzmässigkeiten anzupassen und verfügen über die nötige finanzielle Potenz, sich Schlüsselpositionen in der Internet-Ökonomie zu sichern. Daneben eröffnen sich Nischen in bestehenden Industriezweigen und ganz neue Sektoren, die massgeblich von Unternehmen erschlossen werden, deren Bilanzsumme ebenso unbedeutend sein kann wie deren Mitarbeiterzahl.

In der Internet-Ökonomie hat eine geradezu hektische Suche nach dem Geschäftsmodell des Informationszeitalters eingesetzt. Unternehmenskapitäne trachten nach der Erkenntnis, wohin sich ihr Geschäft in den nächsten Jahren bewegen wird. Es geht dabei nicht so sehr darum, ob ein paar neue Dienstleistungen gebraucht werden, ob sich neue Absatzkanäle etablieren oder ob sich der Markt globalisieren wird. Vielmehr steht im Zentrum, wer künftig über den direkten Kundenkontakt verfügt, wer zum Beispiel weiss, wie ein Konsument eine Reise plant, durchführt und abrechnet, bei welcher Gelegenheit dieser Konsument welche Bücher einkauft, wer künftig welche Rolle in der Verteilung von Gütern (Logistik) übernimmt, welche Supply Chain in der Chemie den Markt bestimmen wird, wie sich ein Anbieter von Kommunikationsanlagen zu organisieren hat, damit er seinen Kunden unternehmensspezifische Kommunikationslösungen weltweit schnell konfigurieren, offerieren und installieren sowie schliesslich effizient betreuen oder betreiben kann. Am deutlichsten wird die Suche nach dem Geschäftsmodell derzeit an den Gründungen von elektronischen Marktplätzen und elektronischen Diensten sowie an Allianzen und Zusammenschlüssen. Dabei scheinen sich Gesellschaften, die kaum älter als rund

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit verwendet dieser Aufsatz zahlreiche Anglizismen.

fünf Jahre sind, besonders gut auf die integrale Lösung des Kundenprozesses einzustellen.

Ob die neuen Geschäftsmodelle allgemeine Gültigkeit haben und vor allem, ob sie sich durchsetzen werden, ist noch keineswegs erwiesen. Die Verantwortlichen vieler Unternehmen haben jedoch erkannt, dass nicht zugewartet werden kann, bis mit wissenschaftlicher Gründlichkeit fundierte Modelle präsentiert werden können. Es ist abzusehen, dass von der Flut von neu gegründeten Unternehmen nur ein kleiner Teil überleben wird, die erfolgreichen sind aber gerade dabei, die Wirtschaft neu zu formen.

Das World Wide Web, das Mitte der neunziger Jahre noch als akademische Spielerei galt, beschäftigt heute Tausende von alten Unternehmen und unzählige Gründerpersönlichkeiten (s. z.B. Schmid, 1996). Die Börse beschert Marktkapitalisierungen in bisher unbekanntem Grössenordnungen für neuartige oder neu klingende Geschäftsmodelle bzw. darauf basierende Unternehmen, seien es Neugründungen, z.B. AutoByTel.com, auf dem Internet oder seien es klassische Unternehmen, z.B. Charles Schwab (schwab.com), die auf neue Geschäftsformen setzen.

A. Bausteine der digitalen Wirtschaft

Unternehmen der digitalen Wirtschaft gehen vom bereits erwähnten Kundenprozess aus. Sie fassen alle Leistungen, die der Kunde in diesem Prozess benötigt, in einem Kundenprozessportal zusammen. Den überwiegenden Teil der Informationen, Dienstleistungen und Produkte kaufen sie innerhalb ihres Supply-Netzwerkes ein oder vermitteln diese Leistungen lediglich an ihren Kunden.

Der Kundenprozess ist die Zusammenfassung aller Aufgaben, die der Kunde im Zusammenhang mit der von uns gelieferten Ressource (Information, Dienstleistung und Produkt) zu erfüllen hat und die untereinander über Daten zusammenhängen. So pflegt beispielsweise der Autobesitzer der Zukunft den Kontakt zu seinem persönlichen Autoassistenten, der als unaufdringlicher Experte in allen Autofragen (z.B. Gebrauchtwagensuche) zur Verfügung steht, administrative Aufgaben (z.B. Bezahlung der Kraftfahrzeugsteuer) abnimmt und an Termine (z.B. den Reifenwechsel) erinnert. Dieser Assistent ist immer am Ort des Geschehens, über das GPS bei der Navigation, über den Heimcomputer beim Autokauf, über das Mobiltelefon bei der Terminerinnerung oder beim Bezahlen an der Tankstelle und über den Bordcomputer bei der Erinnerung an Wartungstermine.

Die Neuorganisation des Kundenprozesses „Autobesitz“ wird eine ganze Branche grundlegend verändern. Automobilhersteller, Autohändler (AutoBy-Tel), Autozeitschriften (AutoBild) und Internet-Shops (CarPoint) sind bereits dazu übergegangen, nicht nur den Kauf eines Autos, sondern alle Produkte, Dienstleistungen und Informationen von der Auswahl, über den Betrieb bis zur Entsorgung aus einer Hand anzubieten. Gegenwärtig kümmert sich dagegen eine Vielzahl der Kunden noch selbst um jede Teilaufgabe. Er oder sie sucht Testberichte in Autozeitschriften, lässt sich beim Händler beraten, studiert Prospekte, beschafft sich einen Kredit, meldet das Fahrzeug bei den Behörden an, bewirtschaftet den Kredit, behält den Termin für die Wartung im Auge, beschafft Strassenkarten und Stadtpläne, plant Reiserouten, holt Verkehrsinformationen ein, navigiert selbst, inseriert schliesslich seinen Gebrauchtwagen usw. Er muss sich also selbst zum Experten für einen umfassenden Prozess ausbilden, ohne tatsächlich jemals einer werden zu können, und muss mit vielen Leistungsanbietern kommunizieren, was entsprechenden Aufwand auf Kunden- und Lieferantenseite bedeutet.

Ein integrierter Prozess bietet dem Kunden erheblichen Zusatznutzen (siehe Abb. 1):

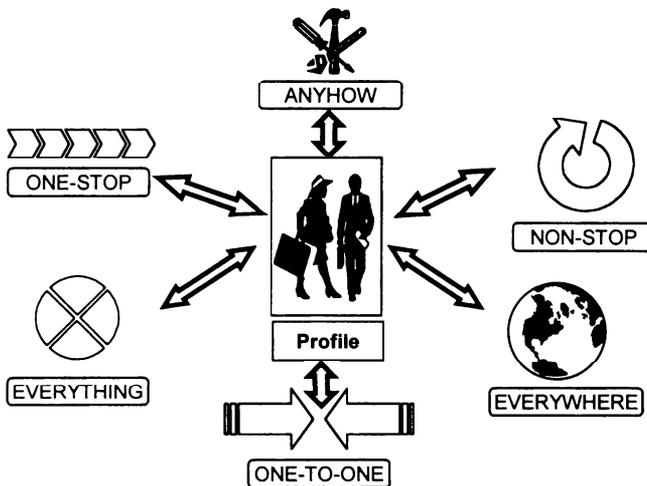


Abb. 1: Merkmale der Kundenprozessunterstützung

Everything: Der Kunde erhält alle Produkte, Dienstleistungen und Informationen aus einer Hand, benötigt nur eine Geschäftsbeziehung.

One-stop: Der Kunde kann das gesamte Geschäft in einem einzigen Vorgang erledigen. Er muss – abgesehen vom physischen Warentransport – nie auf den Lieferanten warten (keine Unterbrechung des Kundenprozesses).

Anyhow: Er erhält Prozessunterstützung auf seine bevorzugte Weise, persönlich, per Computer, per Mobiltelefon, per Fax usw. (Multichannel).

One-to-one: Die Kommunikation mit dem Lieferanten ist vom Marketing bis zum After-Sales-Service auf seinen Bedarf (Kundenprofil) abgestimmt.

Everywhere und non-stop: Er bekommt die Leistungen überall auf der Welt und jederzeit.

Marshall Industries ist ein Zwischenhändler für elektronische Komponenten. Das Unternehmen kauft von etwa 150 Anbietern 200 000 Artikel und verkauft diese an 60 000 Kunden. Ein Beispiel ist ein Speicherchip von NEC, den Marshall z.B. an Nokia verkauft. Diese Form von Zwischenhandel galt beim Aufkommen des WWW als das typische Beispiel eines Intermediärs, der durch das Internet überflüssig wird. Vor diesem Hintergrund begann das Unternehmen, Dienstleistungen zu entwickeln, die dem Kunden zusätzlichen Nutzen stiften. Seither ist Marshall stark gewachsen und wickelt etwa 95 % seiner Geschäftstransaktionen über das Netz ab. Mitte 1999 wurde Marshall schliesslich von Avnet übernommen, um das Geschäftsmodell auf einen global tätigen Elektronikhändler zu übertragen.

I. Bestandteile von Kundenprozessen

Die Informationstechnik erlaubt es, Kundenprozesse grundlegend anders als in der Vor-Internet-Zeit zu unterstützen. Die grundlegende Frage, die es im Zusammenhang zu beantworten gilt, ist diejenige nach dem Umfang des Kundenprozesses. Wie umfassend ist somit der allgemein akzeptierte und definierte Kundenprozess? Umfasst er den gesamten Autobesitz, die gesamte persönliche Vermögensplanung, oder definiert der Endkunde den Prozess weniger umfassend, also lediglich den Autokauf, die Autowartung und die Nutzung bzw. den Zahlungsverkehr, die Vermögensverwaltung und die Vorsorgeplanung? Oder ist der Prozess gar umfassender zu definieren und anzubieten, also Mobilität oder Finanzplanung? Ein wirkungsvolles Hilfsmittel, das Ives/Learmonth (1984) vorgestellt haben, ist der Customer Resource Life Cycle. Dieser vermittelt eine systematische Sicht auf die Aktivitäten des Kunden im Umfeld unserer Leistungen. Abb. 2 gibt einen Überblick darüber (vgl. dazu Österle, 1995, S. 155 f.). Diesbezüglich erhalten Fragen wie die Akzeptanz, subjektive Risikowahrnehmung und Datenschutz – Stichwort „gläserner Kunde“ – vor allem für Konsumenten eine überragende Bedeutung.

II. Kundenprozessportal

Ein Kundenprozessportal fasst alle Services für einen Kundenprozess auf einer Website zusammen. Der Kunde erhält darüber eine einzige Anlaufstelle, auch wenn viele der Services weiterhin nicht rein elektronisch, sondern persönlich erbracht werden.

Wie deckt das Marshall Portal den Kundenprozess eines Unternehmens wie Nokia ab? Die Website www.avnetmarshall.com, insbesondere die Auflistung der Value-Added Services auf (Avnet, 2000), ist eine eindrückliche Demonstration, wie weit ein Portal den Kundenprozess unterstützen kann. Einige der Dienstleistungen sind:

Nachrichten: Informationen über die Wirtschaft, die Branche, die Lieferanten und über Avnet bilden den Kern der Wissensvermittlung. Zusätzlich bietet Avnet eigene Online-Seminare, aber auch die Organisation von Online-Seminaren für Dritte, mit denen die Anbieter von elektronischen Komponenten zielgruppenspezifische Veranstaltungen durchführen können. Nach Angaben von ENEN.com, diesem Service von Avnet, besitzt ENEN eine Community von 500 000 Ingenieuren, die monatlich im Schnitt 2,5 Stunden an Online-Seminaren von ENEN teilnehmen.

One-to-One-Marketing: Der Hintergrund von Marshall ist ein ausgefeiltes Kunden- und Lieferanten-Profilung. Damit schafft es Marshall, Angebot und Nachfrage sehr effizient zu verbinden, also beispielsweise diejenigen Kunden oder sogar Ingenieure zu finden, die sich für eine neue LCD-Anzeige interessieren könnten.

Online-Shop auf Basis eines Multi-vendor Produktkataloges: Der Kunde wählt anhand von Materialklassifikationen aus einem Produktkatalog mit weit über 400 000 Artikeln von 200 Herstellern, bestellt diese, wählt den Lieferservice, kann den Lieferstatus überwachen (tracking service).

Design: Marshall bietet vielfältige Designunterstützungen rund um die von ihnen vertriebenen Komponenten. Sie reichen von einer Demosammlung, der Produktspezifikation, der Programmierung, dem Test bis zur technischen Unterstützung.

Material-Services: Dies sind Dienstleistungen wie Vormontage (Kitting) und „in-house stores“.

Supply-Chain Services: Der Kunde erhält Beratung für die Optimierung seiner Supply Chain, Hilfen bei der Stücklistenauflösung, Aktualisierungen der

Materialstämme aufgrund von Änderungen bei den Lieferanten bis hin zu Vorhersagen über Engpässe bei der Lieferung von elektronischen Komponenten in den nächsten Monaten.

III. Bestandteile von Kundenprozessportalen

Ein Kundenprozessportal repräsentiert alle Leistungen, die ein Unternehmen für einen spezifischen Kundenprozess anbietet.

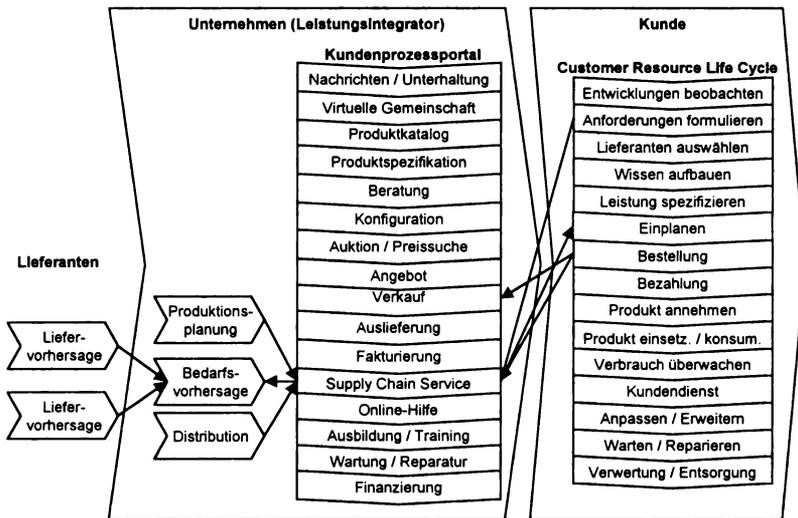


Abb. 2: Kundenprozessportal

Abbildung 2 zeigt eine Aufstellung von Leistungskategorien, wie sie heute auf führenden Portalen angetroffen werden. Der Grossteil der Leistungen fusst auf dem Wissensmanagement, während administrative Aufgaben (Transaktionsverarbeitung) lediglich den kleineren Teil der Leistungen ausmachen.

Leistungen innerhalb eines Prozessportals repräsentieren lediglich die Kundenschnittstelle für einen partnerschaftlichen Prozess, wie dies im Bild anhand der Leistung Supply Chain Service beispielhaft angedeutet ist. Der Kunde meldet über den Dienst seine Abverkäufe für die Bedarfsprognose, fragt die Verfügbarkeit und Lieferfrist von Produkten ab, terminiert die Lieferung usw. Die Funktionsfähigkeit des Supply Chain Service setzt einen minimalen gemeinsamen Prozess, d. h. die Verständigung über den Ablauf voraus. Dies wird bei einfachen Leistungen (z.B. Einkauf in einem elektronischen Buchladen) intuitiv

hergestellt, bedarf aber beispielsweise bei der Supply Chain von Marshall teilweise erheblicher Abstimmungs- und Abstimmungsaufwendungen (s. auch Fleisch et al., 2000).

IV. Kundenprozessportale versus Marktplätze

Elektronische Marktplätze wie SAPmarketplace, tradematrix, eBay und Marketsite.net sind spezielle Kundenportale, die freien Zutritt für Käufer und Verkäufer bieten. Sie haben zusätzlich meist auch Mechanismen zum Abgleich von Nachfrage und Angebot (Matching), wie z.B. Auctioning, und eine Reihe von Diensten wie Logistik, die für die Abwicklung von Handel notwendig sind. Auf Marktplätzen steht die Integration der Angebote untereinander oder gar die Kundenprozessbetrachtung im Hintergrund. Vergleicht man die Entwicklung von allgemeinen (horizontalen) Marktplätzen mit kundenprozessspezifischen (vertikalen) Portalen, so scheinen Kundenprozessportale wie dasjenige von Marshall ein deutlich höheres Potenzial zu besitzen. Marktplätze wie beispielsweise Börsen haben verglichen zu Anlageberatern eine schmalere Wertschöpfung (s. Phifer, 1999).

V. Kundenprozessportal versus Prozessportal des Kunden

Kundenprozessportale entsprechen – vor allem im Geschäft Business-to-Consumer – dem derzeitigen Stand der Internet-Ökonomie. Dazu bestehen jedoch Alternativen. Vor allem im Business-to-Business-Bereich dürften Prozessportale eine grosse Bedeutung gewinnen. Darunter ist ein Portal zu verstehen, das der Kunde selbst organisiert und betreibt. Ein Beispiel aus dem Endkundengeschäft ist das Finanzpaket Quicken für Haushalte oder das SAP-Produkt my Workplace.

Übernimmt der Kunde die Verantwortung für seine eigene Prozessorganisation, so kann er seine Leistungen von beliebigen Lieferanten beziehen, die gemäss anerkannten Standards liefern. Wenn Quicken Multi-Bank-Fähigkeit besitzt und mehrere Banken die Schnittstellen zu Quicken anbieten, hat der Konsument sein eigenes Prozessportal und mehrere Zulieferanten. In diesem Fall übernimmt der Softwarelieferant die Rolle des Portalanbieters. Mit my-Workplace von SAP kann sich ein Kunde beispielsweise seine eigene Beschaffungsumgebung schaffen, in der er ein Beschaffungswerkzeug, Branchenneuigkeiten, Zahlungsfunktionalität usw. einbindet. Er kann somit unternehmensinterne und -externe Leistungen verknüpfen.

Voraussetzung für das Prozessportal ist eine hohe Standardisierung, so dass Lieferanten austauschbar werden, und ausgereifte Portalprodukte, die den Aufbau des eigenen Prozessportals mit vernünftigem Aufwand ermöglichen. Sie

werden im geschäftlichen Bereich vor dem privaten Bereich anzutreffen sein, doch ist es absolut vorstellbar, dass in absehbarer Zukunft der private Haushalt mit einer Portalsoftware seine private Einkaufswelt organisiert, anstatt das Kundenportal von Amazon oder Yahoo! zu personalisieren.

VI. Wertschöpfungsnetz

Grundvoraussetzung für die Unterstützung des Kundenprozesses und gleichzeitig Gestaltungsbedarf für die Unternehmen stellen die sogenannten Wertschöpfungsnetzwerke (Supply Network, Supply Chain) dar. Es sind dies die Netze von Unternehmen bzw. Organisationseinheiten, die die Leistungen für einen Kundenprozess erbringen. Erbringt ein einzelnes Unternehmen nicht alle für einen Kundenprozess erforderlichen Services, ist es zur Einbindung in ein oder mehrere Wertschöpfungsnetze gezwungen. Dies kann die Supply Chain der Automobilindustrie, des Fernsehens oder der Bildung sein.

Beispiele besonders radikaler Veränderungen der Wirtschaftsstrukturen in der „New Economy“ sind u.a. der Finanzsektor, die Reisebranche und die Musikindustrie. So ist in letzterer der MP3-Standard, ein Format zur komprimierten Speicherung von Musik, im Begriff, die Musikindustrie grundlegend zu verändern. Mit Urheberrechtsschutz und Marktmacht ist es den dominierenden Branchenvertretern zwar möglich, die vorhandenen Strukturen noch einige Zeit zu schützen. Doch scheint sich selbst bei ihnen die Überzeugung durchgesetzt zu haben, dass die effizientere Distribution, höherer Komfort beim Abspielen und die Einbindung in die Infotainment-Welt den Weg in die Zukunft darstellen. Derzeit erprobt das Unternehmen verschiedene Modelle für die Reorganisation der Branche.

B. Folgen für die Unternehmen der „New Economy“

Die Trends der „New Economy“ deuten darauf hin, dass sich jedes Unternehmen auf diejenigen Prozesse fokussieren wird, die es (weltweit) am besten beherrscht: Im Beispiel des Kundenprozesses Autobesitz wird sich die Bank auf die Kreditabwicklung, das Autojournal auf Informationen rund um das Auto, der Autohändler auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden und auf die Integration der Leistungen spezialisieren. Alle anderen Prozesse werden ausgelagert. Dadurch entstehen elektronische Dienste, die teilweise nur eine sehr geringe Wertschöpfung darstellen und hoch spezialisiert sind, in elektronischer Form aber mühelos integrierbar und somit wirtschaftlich sinnvoll sind. Ein Beispiel dafür sind Informationen über den Verkehrsfluss auf einzelnen Strassenabschnitten.

Standards und andere Eintrittsbarrieren führen zu einem Wettbewerb nicht nur unter einzelnen Anbietern, sondern unter ganzen Supply Chains. Jedes Unternehmen muss die möglichen Geschäftsnetzwerke analysieren und versuchen, in den Netzen mit den höchsten Potenzialen eine möglichst einflussreiche Position aufzubauen. Wenn es eine Bank über einen Finanzierungs-Software und Zusatzdienstleistungen schafft, von vielen Autobesitzern für eine Finanzierungslösung den Zuschlag zu erhalten, wird sie auch zu vielen Autohändlern Zugang finden und damit ihre Position verbessern. Ein früher Eintritt in ein Geschäftsnetzwerk erhöht nach heutigen Erfahrungen die Chance, eine dominante Rolle zu übernehmen.

I. eServices

Die Wirtschaft ist derzeit mit dem Mut der Goldgräber auf der Suche nach elektronischen Services, die mit geringen Grenzkosten rund um die Welt angeboten werden können und mit niedrigen Erträgen pro Transaktion bereits gewaltige Marktkapitalisierungen erlauben. Eine Sammlung derartiger Services findet man unter (IWI, 2000).

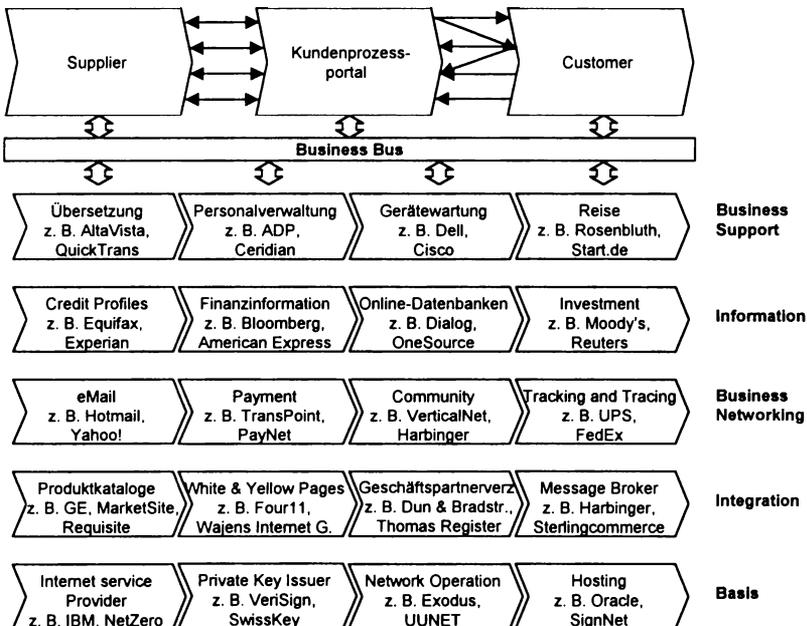


Abb. 3: Beispiele für elektronische Dienste

Die *Basisdienste* liefern die technische Infrastruktur, auf der alle anderen Dienste aufsetzen.

Mit *Integrationsdiensten* werden Services zusammengefasst, die die Koordination zwischen Prozessen verschiedener Unternehmen unterstützen. Sie sorgen für den sicheren Transport und die Protokollierung der Nachrichten von und zu ausgewählten Netzteilnehmern (Messaging, Routing), helfen beim Suchen und Identifizieren von Marktteilnehmern (Directory Services), Produkten usw. (Multi-Vendor Product Catalogs), unterstützen bei der Rekonstruktion einer gestörten Web-Transaktion über mehrere Teilnehmer hinweg und verbinden Objekte aus unterschiedlichen Datensammlungen (z.B. alle Hersteller von Produkten mit genmanipuliertem Mais). Die Integrationsdienste tun somit das, was ein Datenbankmanagementsystem unternehmensintern für die Integration der Applikationen und Prozesse leistet.

Die Form der Integrationsdienste ist erst in Umrissen erkennbar. Während Directory Services beispielsweise für Telefonanschlüsse eingeführt sind, sind Multi-Vendor Product Catalogs (z.B. bei General Electric und Grainger) und Infomediaries (s. Hagel/Singer, 1998, S. 21 ff.), wie beispielsweise Digitalme.com, erst im Aufbau.

Business Networking Services sind Dienste, die nahezu jedes Unternehmen in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen benötigt und die wir daher auf den meisten höher entwickelten Websites finden (s. Giaglis et al., 1999).

Das Netz bietet eine kaum noch überschaubare Vielfalt von *Informationsservices*. Das können Inhalte wie etwa Nachrichten oder Forschungsberichte, Börsenkurse oder Bonitätsangaben zu Geschäftspartnern sein. Die Informationen können als ein Kanal in das eigene Portal einfließen, unternehmensintern in einem Clipping-Service transportiert werden oder – beispielsweise als Finanzdaten – direkt in Berechnungen (z.B. aktueller Preis in Fremdwährung) eingehen. Klassische Medienunternehmen werden dadurch in eine breite Vielzahl von spezialisierten und integrierten Medienservices umgewandelt werden (s. Hess/Schumann, 1999).

Mit *Business Support Services* werden Prozesse zusammengefasst, die die Unternehmen auslagern und in weitgehend elektronischer Form zukaufen können. Das kann ebenso ein automatischer Übersetzungsdienst sein wie die Abrechnung von Salären.

Die elektronischen Dienste haben gemeinsam, dass...

- ...sie die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen bzw. Unternehmen und Konsumenten ermöglichen,

- ...sie weitgehend elektronisch aufgesetzt sind, also ohne manuelle Eingriffe auskommen,
- ...sie von Computern oder intelligenten Geräten aus erreichbar sind,
- ...sie einzeln oder gebündelt einsetzbar sind,
- ...ihre Leistungsbestandteile hoch standardisiert sind und
- ...ihre Abrechnung überwiegend benutzungsabhängig ist.

Die meisten der hier genannten Dienste treten nicht in Reinform auf, d. h. Diensteanbieter versuchen, die Bedürfnisse der Kunden durch die Bündelung von Leistungen möglichst umfassend abzudecken und damit die Eintrittsbarriere für Mitbewerber hoch zu halten.

II. Einfluss auf die Wirtschaftsstruktur

Nach einer Phase, in der viele Start-up-Unternehmen innovative Services wie HotMail, einen kostenlosen eMail-Dienst, kreiert haben und damit grosse Erfolge verbuchen, weisen Nischen und neu entstehende Industriezweige vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten auf. In der Bündelung und Durchsetzung der Dienste zur Befriedigung von ganzen Kundenprozessen übersteigt der Investitionsbedarf die Finanzierungskraft von Start-up-Gesellschaften vielfach. Hier vermögen teilweise nur noch sehr grosse Unternehmen mitzuziehen, die hohe Investitionen mit sehr langen Pay-back-Perioden wirtschaftlich verkraften können und einen globalen Zugriff auf eine breite Kundenbasis haben.

Ein Beispiel vermag dies zu erläutern. Der papierene Briefverkehr von Konsumenten mit Versicherungen, Banken, öffentlicher Verwaltung, Schulen, Reisebüros usw. führt bei den Unternehmen und beim Konsumenten zu einem hohen administrativen Aufwand. Die Ablage und Archivierung im privaten Haushalt ist nicht nur aufwendig, sondern meist auch lückenhaft. Die IXOS AG stellt einen Dokumenten-Austausch- und Archivierungsservice in Aussicht, dessen Wert für alle Beteiligten sofort nachvollziehbar ist (IXOS, 2000). Obwohl ein derartiger Service ausserordentlich profitabel arbeiten könnte, stellen sich seinem Aufbau schwer überwindbare Barrieren entgegen: Viele Unternehmen müssen den vom Service-Provider vorgegebenen Standard akzeptieren; eine hinreichend grosse Zahl von Geschäftspartnern muss auf elektronischem Weg erreichbar sein und den Service bedienen können und schliesslich auf Papier verzichten.

Für jede Art von Diensten können pro Kundensegment voraussichtlich nur wenige Anbieter überleben, da alle Beteiligten daran interessiert sind, für jede Aufgabe bzw. jeden Prozess jeweils nur Kontakt zu einem Anbieter pflegen zu müssen. Ausserdem wünschen die Kunden untereinander integrierte Dienste, so dass keine Schnittstellenprobleme auftreten. Es steht im Raum, wie viele Private Key Issuer oder Payment-Services weltweit wirtschaftlich sinnvoll sind. Überlegungen in diese Richtung sind für die exorbitanten Kursentwicklungen sog. Internet-Aktien mitverantwortlich.

Literatur

- Avnet*, Value-Added Services,
<http://em.avnet.com/services/valueadd/index.html> (27.03.00)
- Fleisch, E./Österle, H./Betts, R.* (2000): Business Networking Lessons Learned: Supply Chain Management at Riverwood International. In: Österle, H./Fleisch, E./Alt, R. (Hrsg.): Business Networking – Shaping Enterprise Relationships on the Internet. Berlin et al.
- Giaglis, G./Klein, S./O'Keefe, R.* (1999): Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces. In: Klein, S./Gricar, J./Novak, J. (Hrsg.): Proceedings of the 12th International Bled Electronic Commerce Conference. Kranj, S. 389-407.
- Hagel, J./Singer, M.* (1998): Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules. Harvard Business School Press. Boston.
- Hess, T./Schumann, M.* (1999): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter: Neue Technologien – Neue Märkte – Neue Geschäftsansätze. Wiesbaden.
- Ives, B./Learmonth, G.P.* (1984): The Information System as a Competitive Weapon. In: Communications of the ACM. 27. Jg., Nr. 12, S. 1193-1201.
- Institut für Wirtschaftsinformatik* (2000): eServices,
<http://ccibn.iwi.unisg.ch/eServices/eServices.idc> (24.03.00)
- IXOS Software*, IXOS eCON,
<http://www.ixos.com/de/portfolio/products/econ/index.html> (27.03.00)
- Österle, H.* (1995): Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung. 2. Aufl. Berlin et al.
- Phifer, G.* (1999): Enterprise Portals, Conference Presentation, SYM9EntPort1099 Gphifer. GartnerGroup.
- Schmid, B. F.* (1996): Internet: Beginn der neuen Mediengesellschaft. In: io management. Nr. 9, S. 22-24.

Neue Organisationen in der neuen Ökonomie

Von *Stefan Bornheim* und *Jutta Weppler*

A. Einführung

An der Schwelle zum 21. Jahrhundert zeichnet sich durch die Emergenz der Internet-Ökonomie ein fundamentaler Wandel der westlichen Wirtschaftssysteme ab. Viele ökonomische Grundannahmen, wie z.B. die des marginalen Grenznutzens, werden auf den Kopf gestellt. Die veränderten Rahmenbedingungen wirken direkt auf Organisationen, und so kommt insbesondere der Frage nach der adäquaten Organisationsform in der Debatte um die strategische Neuausrichtung der Unternehmen eine immer größere Bedeutung zu. Betrachtet man die Entwicklung von Organisationen in den letzten Jahrzehnten, so gab es zunächst hierarchische Organisationsformen, in denen technische Einzellösungen und Back-Office-Systeme zum Einsatz kamen. Heutige team- und kompetenzbasierte Unternehmen sind von Intranet- und ERP-Systemen geprägt. Wirtschaftliche Aktivität im Zeitalter des Internets hingegen wird aus Netzwerken von kompetenzbasierten Unternehmen bestehen.

Ziel dieses Kurzbeitrages ist es aufzuzeigen, welche wirtschaftshistorischen Veränderungen der letzten Jahre von Wichtigkeit für Organisationen im Allgemeinen waren, und welchen speziellen Einfluss diese sich im Wandel befindlichen Marktkräfte auf die strategische Ausrichtung von Organisationen hatten. Abschließend sollen in die nähere Zukunft gerichtete Empfehlungen für die Neuausrichtung von Organisationen in der Digitalen Ökonomie gegeben werden.

B. Definition

Die neue, auch digital genannte Ökonomie wird durch die rasche Verbreitung des Internets, einer globalen Technologie, ermöglicht. Obwohl das Phänomen dieser Digitalen Ökonomie noch nicht ausreichend verstanden wird, ist doch bereits ersichtlich, dass es profunden sozialen, technologischen und ökonomischen Wandel mit sich bringt und weiter bringen wird (Orlikowski, 1999).

Die Begriffe „Informations-Ökonomie“, „Internet-Ökonomie“, „Digitale Ökonomie“ und „Neue Ökonomie“, um nur einige zu nennen, werden oft wahllos benutzt. Trotz der natürlichen Überlappungen verbergen sich dahinter jedoch verschiedene Konzepte. So sind mit *Neue Ökonomie* meist die makroökonomischen Auswirkungen der durch die Informationstechnologie ermöglichten Geschäftstätigkeiten (Kling/Lamb, 1999) gemeint. Derartige Effekte führen zu hohen Wachstumsraten, bei gleichzeitig niedriger Inflation und geringer Arbeitslosigkeit sein. Die *Informations-Ökonomie* bezeichnet dahingegen die Entwicklung, Produktion und den Verkauf von Informationsgütern und –leistungen, kurzum die Bereitstellung jeglicher digitalisierbarer Information (Shapiro/Varian, 1999).

Da in dieser Definition die physische Produktion jedoch ausgeschlossen wird, diese aber auch weiterhin existieren wird, ja muss, wollen wir für diesen Beitrag die Definition von Kling/Lamb (1999) verwenden, die unter *Digitaler Ökonomie die Entwicklung und Produktion, den Verkauf sowie die Distribution und den Aftersales-Service von Gütern oder Dienstleistungen, die mehrheitlich von digitaler Technologie abhängen*, versteht.

Innerhalb dieser Definition kann weiterhin zwischen vier Subsektoren unterschieden werden, die zur Veranschaulichung der abstrakten Definition kurz dargelegt werden sollen:

1. *Hochdigitalisierte Güter und Dienstleistungen*, wie z.B. Online-Information, Elektronische Zeitschriften, Software-Verkauf usw. Der gesamte Prozess von der Informationsbeschaffung über die Produktion und Distribution verläuft hier digital; es gibt keine Medienbrüche.
2. *Kombinierte digitale Güter und Dienstleistungen*, wie z.B. der Verkauf von Büchern oder die Reisebuchung übers Internet. Die Prozessabwicklung ist zwar digital, das verkaufte Produkt, z.B. ein Buch, liegt aber nach wie vor in materieller Form vor und muss über physische Logistik verteilt werden.
3. *Informationstechnologie-intensive Güter oder Dienstleistungen*, wie z.B. die computerunterstützte Entwicklung (CAD) oder die computergesteuerte Fertigung (CAM). IT wird hier nur in Teilbereichen zur Prozessunterstützung oder –automatisierung eingesetzt.
4. *Unterstützende Informationstechnologie-Sektoren*, die einen der drei o.g. Sektoren unterstützen, z.B. ein Online-Katalog für Bücher oder ein Track & Trace-System eines Logistikdienstleisters.

Für unser Grundverständnis bleibt zusammenfassend festzuhalten, dass wir unter Digitaler Ökonomie jenen Teil des in einer Volkswirtschaft erzeugten Wertes verstehen, der durch den Einsatz digitaler Technologie zustande kommt.

C. Geschichtlicher Abriss

Nach dieser definitorischen Abgrenzung soll an dieser Stelle kurz die Entwicklung hin zur Digitalen Ökonomie aufgezeigt werden, wodurch bereits ein erster Wandel der organisatorischen Erfolgsfaktoren aufgezeigt werden kann.

Die *Agrarwirtschaft* (vor 1850) zeichnete sich primär durch die Produktion und den lokalen Tausch von aus natürlichen Ressourcen gewonnenen Produkten aus; Erfolgsfaktoren waren Grund und Boden sowie Arbeitsleistung.

Das *Industriezeitalter* (1850-1970) war charakterisiert durch die Produktion und die zunächst nationale, später internationale Distribution von standardisierten Gütern für eine breite Kundenbasis (Massenproduktion). Ausschlaggebend für Erfolg waren Technologie (z.B. in der Fertigung), der Zugang zu Kapital (z.B. für Investitionen in Maschinen) sowie genügend Arbeitskräfte (quantitativer Aspekt). Für Organisationen galt häufig „je größer um so erfolgreicher“.

Seit ca. 1970 beobachten wir die Tendenz zu einer *serviceorientierten Wirtschaft* (Stichwort Dienstleistungsgesellschaft!), die zum ersten Mal mehr Wert durch Dienstleistungen als durch Produktion schafft. Der wichtigste Erfolgsfaktor liegt heute in der Qualität, vor allem der Kundenorientierung der Humanressourcen.

Seit den frühen 80er Jahren des 20. Jahrhunderts tritt das Phänomen der Globalisierung und mit ihr der *globalisierten Wirtschaft* in Erscheinung, das politische und nationale Grenzen zunehmend verschwinden lässt. Garant für den Erfolg sind globale Präsenz bei gleichzeitigem Verständnis von lokalen Märkten.

Seit etwa zehn Jahren schiebt sich schließlich das Phänomen der *Digitalen Ökonomie*, in dem primär Information der Treiber von Wertschöpfung ist, in den Vordergrund. Die beiden zentralen Erfolgsfaktoren sind erstens der Zugang und die Anwendung von Informationstechnologie und zweitens der Zugriff auf und die Weiterentwicklung von kritischen Humanressourcen.

Dieser Kurzausschnitt der historischen Entwicklung hin zur Digitalen Ökonomie deutet sehr klar den Wandel der Erfolgsfaktoren einer Organisation an: Während in der Vergangenheit oft Zugang zu und Verfügbarkeit von physischen Anlagen kritische Erfolgsgrößen waren, so nimmt heute die Wichtigkeit der

Erhebung und der Verarbeitung von Informationen sowie der Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Mitarbeitern sprunghaft zu.

D. Marktkräfte im Wandel

Nach der definitorischen Abgrenzung und der historischen Einbettung der Digitalen Ökonomie gilt es im nächsten Schritt, das Verständnis dieses Phänomens zu konkretisieren. Im Mittelpunkt sollen dabei die neuartigen Gesetzmäßigkeiten und Gewinnmodelle, die sich immer stärker herauskristallisieren, stehen.

Im Laufe der kurzen, aber heftigen Entwicklung lassen sich folgende vier *gesetzesähnliche Muster* abstrahieren, die die ökonomische Aktivität in der Digitalen Ökonomie zu erklären versuchen (vgl. Kelly, 1998; Aldrich, 1999; Shapiro/Varian, 1999).

– *Gesetz von Moore*

Einer der Intel-Gründer – G. Moore – beobachtete, dass sich die Chip-Leistung für den Transport, die Speicherung und die Verarbeitung von Informationen bei gleichbleibenden Kosten etwa alle 18 Monate verdoppelt.

– *Gesetz von Metcalfe*

Metcalfe, der Erfinder des Ethernet und Gründer von 3Com, fand heraus, dass sich der Wert eines Netzwerkes im Quadrat zur Anzahl der Teilnehmer entwickelt, d.h. die Teilnahme neuer Nutzer am Internet und seiner Technologie generiert für alle Beteiligten weiteren Wert, aber keine zusätzlichen Kosten. Dieses Phänomen steht in krassem Widerspruch zur traditionellen Theorie des abnehmenden Grenznutzens.

– *Das Gesetz von Coase*

Die Grundaussage von Coase ist, dass eine Transaktion dort getätigt wird, wo die Kosten für diese Transaktion am geringsten sind: sie kann entweder innerhalb einer Organisation oder über den Markt abgewickelt werden (Coase, 1937). Je mehr durch den Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologie die Transaktionskosten sinken, um so effizienter und transparenter wird die Lösung über den Markt. In der Konsequenz werden Organisationen dadurch tendenziell kleiner, weil sie viel mehr Geschäftstätigkeit outsourcen, d.h. von außen beziehen.

– *Gesetz von Ricardo*

Überträgt man Ricardo auf die heutige Situation, so besagt Ricardos Gesetz, dass es in einer Organisation, hier: durch Einsatz des Internet, immer einfacher wird, sich auf seine Kernfähigkeiten, den komparativen Vorteil, zu „beschränken“. Alle Tätigkeiten, die nicht zur eigentlichen Kernkom-

petenz gehören, werden von anderen Partnern bezogen. Somit kommt es nach Ricardo nicht nur zu einer Effizienzsteigerung des Gesamtsystems, sondern auch jeder einzelnen Organisation.

Nach diesem kurzen Überblick über die in neuer Konstellation zur Geltung kommenden ökonomischen Gesetzmäßigkeiten gilt es im Weiteren, die für die Unternehmen relevanten *Gewinnmodelle* der Zukunft denen der Vergangenheit gegenüberzustellen, um erstens deren Veränderung und zweitens die daraus resultierenden organisatorischen Konsequenzen aufzuzeigen.

In der Vergangenheit reichte es meist aus, Kosten und Einnahmen produkt-spezifisch gegenüber zu stellen, um den Break-Even-Punkt zu berechnen, also die Produktionsmenge, ab der das Unternehmen kostendeckend bzw. gewinnbringend arbeitet. In der Digitalen Ökonomie wird ein Unternehmen durch ein standardisiertes, rein preisbezogenes Produktangebot (sog. „Commodities“) allenfalls zu einem ersten Kontakt mit dem Kunden kommen. Gewinn wird aber nicht durch das Standardgut bzw. diese Grundleistung, sondern erst durch den Verkauf von Zusatzleistungen, wie z.B. Finanzierungsangebote, Versicherungen oder Kundenserviceformen erwirtschaftet. Wettbewerber differenzieren sich nicht mehr über die Grund-, sondern hauptsächlich über die genannten Zusatzleistungen.

Des weiteren erreicht ein Unternehmen heute nur noch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, wenn es sich nicht bloß über sein momentanes Produkt- und Dienstleistungsprogramm differenziert, sondern es schafft, einen einmal gewonnenen Kunden über den gesamten Lebenszyklus an sich zu binden. Gewinnmaximierung erfolgt hier kundenbezogen – anstatt wie bisher üblich produktbezogen. Dazu können durchaus substantielle Investitionen in die Kundenbeziehungen notwendig sein, bevor Profit generiert wird.

Traditionellerweise wurde ein Wettbewerbsvorteil häufig durch „early following“ erreicht, d.h. nicht die Pioniere in einem neuen Markt, sondern die relativ rasch folgenden Unternehmen waren am erfolgreichsten (Utterback, 1994). In der Digitalen Ökonomie determinieren sowohl die Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit am Markt als auch die Fähigkeit, rasch eine dominante Marktstellung aufzubauen (sog. Skalierbarkeit), die Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Hat ein Wettbewerber seine Leistung im Markt erst etabliert, so kann ihm ein „Nachahmer“ nur sehr schwer erfolgreich dorthin folgen.

Zuletzt soll erwähnt werden, dass die klassische Intermediation, also die Mittlerfunktion zwischen Geschäftspartnern, überflüssig wird. Wer nur noch Massenware „weiterreicht“, wird nicht mehr gebraucht; es gilt in Zukunft,

Netzwerknutzen zu stiften, und sich somit als unverwechselbarer Player in die Wertschöpfungskette einzureihen.

Eine Zusammenfassung der Veränderungen zwischen der traditionellen und der Digitalen Ökonomie bietet Abbildung 1.

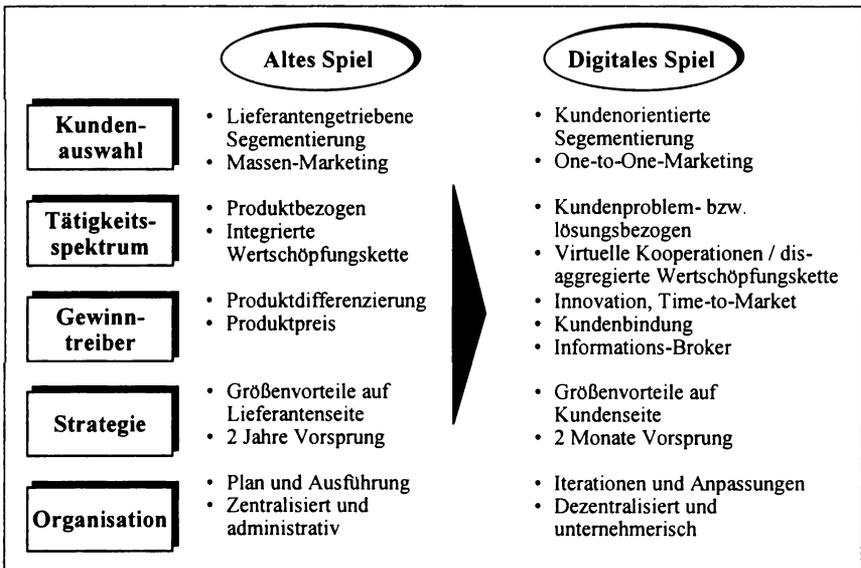


Abb. 1: Vom ressourcen- zum informationsbasierten Wettbewerb

E. Auswirkungen auf Organisationen

Nach der Definition und Darlegung der historischen Entwicklung zur Digitalen Ökonomie und der Beschreibung der neuen Gesetzmäßigkeiten und Gewinnmodelle sollen nun die Auswirkungen dieser Kräfte auf Organisationen beschrieben sowie knappe Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Nicht zuletzt durch die oben angeführten Theoreme von Coase und Ricardo wird schnell klar, dass reine Größe einer Unternehmung kein Garant mehr für zukünftigen Erfolg ist. Ganz im Gegenteil kann Größe in manch neuem Marktsegment eher einen Nachteil darstellen.

Welche Hilfestellung bei der Frage nach der „richtigen“ Organisationsform in der Digitalen Ökonomie kann also gegeben werden? Wie vielerorts dargelegt (Hagel, 1999; Bornheim et al., 2000) sollten Unternehmen ihre traditionellen Wertschöpfungsketten analysieren, auseinandernehmen und zu völlig neuen

Konstrukten wieder zusammenbauen. Diese Dis-Integration der herkömmlichen Prozessketten, z.B. nach Porters Wertkettenkonzept in Hauptaktivitäten und unterstützende Aktivitäten (Porter, 1999), dient dem Verständnis der bekannten Unternehmensstärken und der Fokussierung auf seine Kernkompetenzen. Nach der Dis-Integration werden die einzelnen Teile nach neuen Gesichtspunkten im Rahmen der strategischen Ausrichtung re-integriert.

In diesem Prozess stellen sich *zwei zentrale Fragen*, nämlich

1. Welches sind die industrie-, branchen- bzw. community-spezifischen Wertschöpfungsdimensionen der neuen Ökonomie und wie sind diese ausgestaltet? und
2. Wie sind die organisatorischen Verbindungen (englisch: „organisational glue“) zwischen diesen neuen Wertschöpfungsdimensionen, die von unterschiedlichen strategischen Netzwerkpartnern durchgeführt werden, zu gestalten, um einen effektiven und effizienten Transaktionsfluss gewährleisten zu können?

Betrachtet man die erste Frage genauer, so erscheint aus unserer heutigen Sicht eine Aufspaltung in folgende industriespezifische Dimensionen adäquat (Bornheim, 2000):

1. *Innovation* als Fähigkeit, attraktive neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, schnell zu entwickeln und auf den Markt zu bringen;
2. *Standardisierung* als die Kompetenz, Massengüter kostengünstig und in der erforderlichen Qualität zu produzieren;
3. *Branding* als die Fähigkeit des Aufbaus starker Marken und der dauerhaften Vermarktung eines Produktes;
4. *Kundenbeziehungsmanagement* als serviceorientierte Kompetenz, die richtigen Kunden zu identifizieren, effektiv anzusprechen, zufrieden zu stellen und langfristig zu binden.

Wie Abbildung 2 zeigt, hat jede dieser Dimensionen eine eigene Unternehmenskultur, es herrschen unterschiedliche Wettbewerbsverhältnisse und der Unique Selling Point, das Alleinstellungsmerkmal, ist jeweils anders ausgeprägt. Deswegen haben sich in der Digitalen Ökonomie erfolgreiche Unternehmen bereits durch Konzentration auf eine oder zwei Dimensionen neu ausgerichtet. Typische Beispiele sind Adidas mit dem Fokus auf Innovation und Branding oder Yahoo! mit dem ausschließlichen Fokus Kundenbeziehungsmanagement. In der Folge wird sich die durchschnittliche Organisationsgröße verringern, weil kein Unternehmen mehr alle vier Dimensionen langfristig erfolgreich abdecken kann.

Mit der Disintegration der Unternehmungen und der einhergehenden Verringerung der Größe jedes einzelnen Unternehmens wächst die Bedeutung der in Frage 2 oben angesprochenen Ausgestaltung der organisatorischen Beziehungen zwischen strategischen Partnern. Die Chancen und Risiken, die seit einigen Jahren im Rahmen von Themen wie strategischen Partnerschaften oder Allianzen und virtuellen Organisationsformen diskutiert werden, treffen in verschärftem Maße auf die Digitale Ökonomie zu: Mit wem soll kooperiert werden? In welcher Form kann dies geschehen? Wie stellt man die Dauerhaftigkeit dieser Zusammenarbeit sicher? Die besondere Brisanz wird in dem modernen Begriff der „Co-opetition“ ausgesprochen (aus englisch *cooperation* und *competition*): einerseits kooperieren zwei Unternehmen in einem Marktsegment miteinander, andererseits sind sie in einem anderen Bereich direkte Wettbewerber.

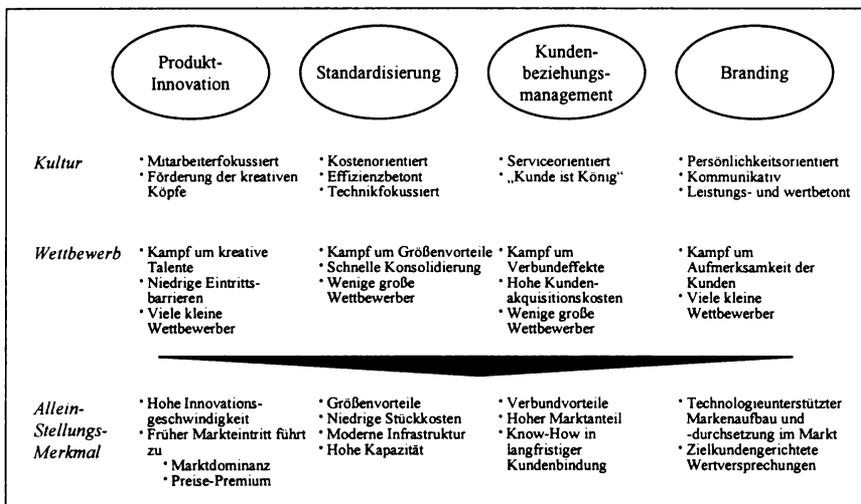


Abb. 2: Disintegration der Unternehmen

Nehmen wir abschließend das *Beispiel der Automobilbranche*. In einem ersten Schritt muss jedes Unternehmen entscheiden, welche es als seine wirklichen Kernfähigkeiten erachtet. Es könnten dies die Innovationsfähigkeit und das Branding sein. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Fähigkeiten, standardisierte Komponenten zusammenzubauen sowie der Verkauf an Dritte ausgelagert werden kann. Es muss allerdings sicher gestellt werden, dass eine adäquate Vernetzung der internen Wertschöpfungskomponenten Innovation und Branding mit den externen der Produktion und des Verkauf gewährleistet ist. Neben der Optimierung der Schnittstellen nach außen muss in einem weiteren Schritt der organisatorische Wert jeder einzelnen Wertschöpfungskomponente maximiert werden. So sollten beispielsweise für die kreativen und innovativen Ingenieure andere Entlohnungs- und Anreizsysteme geschaffen werden als für kun-

denorientierte Verkaufsmitarbeiter. Dieses Verständnis, dass nach der Bildung von industriespezifischen Wertschöpfungskomponenten auch spezielle organisatorische Einheiten gebildet werden müssen, ist bis heute bei den wenigsten Unternehmen vorhanden.

Abbildung 3 zeigt das Beispiel der Transformation von einem Automobilhersteller zu einem Mobilitätsdienstleister.

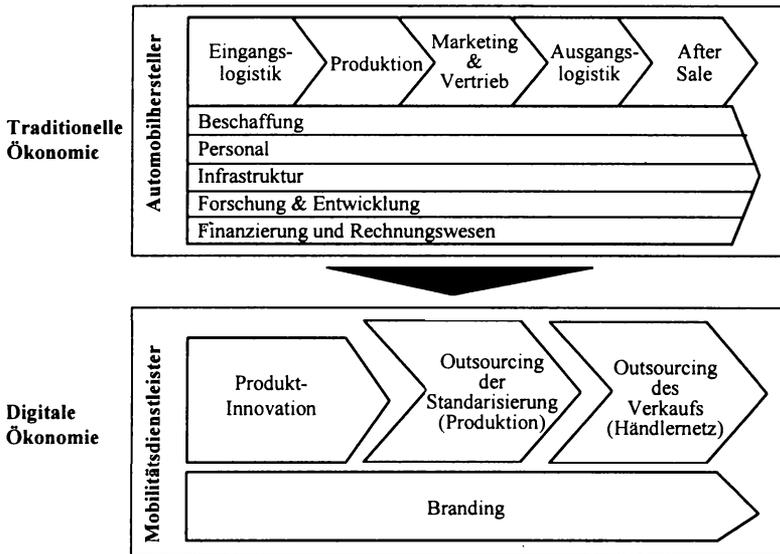


Abb. 3: Beispielhafte Transformation eines Unternehmens

F. Zusammenfassung

Die Organisation von morgen muss die (neuen) Gesetzmäßigkeiten der Digitalen Ökonomie verstehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Anwendung der Theoreme von Coase und Ricardo erlaubt die effizientere und effektivere Abwicklung von Transaktionen und Interaktionen. Zudem sind durch die Redimensionierung der Wertschöpfungselemente neue organisatorische Konstellationen zu entwickeln. Die Größe (oder Kleinheit) von Unternehmen wird nicht länger Kriterium für Erfolg sein. Vielmehr zählen zwei Dinge in der Digitalen Ökonomie, nämlich erstens die Neuausrichtung auf die industriespezifischen Wertschöpfungsdimensionen Innovation, Standardisierung, Kundenbeziehungsmanagement und Branding sowie ihre organisatorischen Vernetzungen und zweitens die Innovationsfähigkeit von Organisationen und deren schnelle Umsetzung in Marktdominanz.

Literatur

- Aldrich, H. E.* (1999): *Mastering the Digital Marketplace*. New York, NY.
- Bornheim, S. et al.* (2000): *e-Roadmapping* (im Druck).
- Coase, R.* (1937). *The Nature of the Firm*. In: *Readings in Price Theory*, eds. Stigler/Boulding. Chicago.
- Hagel, J./Singer, M.* (1999): *Net Worth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kelly, K.* (1998): *New Rules for the New Economy*. New York, NY: Viking Press
- Kling, R./Lamb, R.* (1999). *IT and Organizational Change in Digital Economies: A Socio-Technical Approach*. Paper presented at the Understanding the Digital Economy Conference. Washington.
- Orlikowski, W.* (1999): *The Truth is Not Out There: An Enacted View of the „Digital Economy“*. Paper presented at the Understanding the Digital Economy Conference. Washington.
- Porter, M.* (1999): *Wettbewerbsvorteile – Spitzenvorteile erreichen und behaupten*. 5. Aufl. Frankfurt.
- Shapiro, C./Varian, H.* (1999): *Information Rules*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Utterback, J.* (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Agile kleine und mittlere Unternehmen

Von *Lukas Andreas Scherer*

A. Einführung

Fusionen, Splittings, Globalisierung, E-Business und andere weitreichende Entwicklungen und Veränderungen prägen das heutige unternehmerische Umfeld. Alle diese Herausforderungen verlangen nach zweckmässigen Antworten und Lösungen. In der Literatur findet sich dementsprechend eine Vielzahl von praktisch erprobten und oder theoretisch begründeten Management- und Beratungsansätzen, wie Unternehmen schlagkräftiger und erfolgreicher am Markt agieren und ihren Marktwert erhöhen können. Lean Management, Business Process Engineering, Kaizen, Total Quality Management stellen nur eine kleine stellvertretende Auswahl daraus dar. Jedes Unternehmen trachtet danach, dass beste Konzept, die sinnvollsten Empfehlungen auszuwählen, auf seine betrieblichen Verhältnisse und externe Rahmenbedingungen herabzubrechen und umzusetzen.

Welche Lehren können unter dieser Betrachtungsweise aus dem Verhalten und den Strukturen von Grossunternehmen auf der einen Seite bzw. von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auf der anderen Seite gezogen werden? Lassen sich konkrete Ansatzpunkte ableiten, wie kleine und mittlere Unternehmen agieren sollten?

B. Spannungsverhältnis „Grossunternehmen zu kleinen und mittleren Unternehmen“?

„Big is beautiful!“ versus „Klein aber fein!“ Diese beiden hervorgehobenen Aussagen können das Verhältnis zwischen grossen Unternehmen und KMU charakterisieren. Es wird auf das Trennende, gar Polarisierende abgestellt. Jede dieser Positionen lässt sich durch wissenschaftliche Aussagen oder Praxiserfahrungen (economies of scope and scales, niche player, Differenzierung als Focus¹) unterstützen. Auf der anderen Seiten stehen Betrachtungen, die weniger auf das trennende Element dieser Betrachtungsweise abstellen, sondern viel-

¹ Vertiefende Literatur findet sich in *Lombriser/Abplanalp*, 1998

mehr das verbindende und einander stärkende betonen: „Think global but act local!“. Es stellt sich somit die Frage, ob es heute überhaupt noch richtig ist, gross versus klein zu setzen, oder ob nicht vielmehr das schnellere, flexiblere, klügere Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgrösse schlussendlich überleben wird. Der Hypothese Pfohls folgend, dass sich betriebswirtschaftliche Aussagen, die für Grossunternehmen gelten, nicht unbedacht auf mittelständische Unternehmen übertragen lassen, interessieren mögliche Lehren von Grossunternehmen (vgl. Pfohl, 1997, S. 2).

C. Lernfelder in Grossunternehmen

Angesichts der vielfältigen Literatur (vgl. Pfohl, 1997 und zitierte Literatur) zu den Unterschieden von Grossunternehmen und KMU werden nur ausgewählte Ansatzpunkte hervorgehoben, die zumeist Grossunternehmen zugeschrieben werden und somit Inputs für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von KMU liefern.

I. Globale Präsenz und Aktivität

Auf allen Kontinenten und in attraktiven Ländern vermarkten sie ihre Produkte und Dienstleistungen. Dies eröffnet für Unternehmen und deren Kunden sogenannte Win-Win-Situationen. Im Zuge der globalen Präsenz lassen sich durch ein ausgefeiltes Riskmanagement branchen- und länderspezifische Risiken optimieren. Umgekehrt eröffnet das weltweite Engagement und die nahezu zeitlich unbeschränkte Verfügbarkeit für die Kunden wertvolle Nutzen. Ausserdem können sich globale Unternehmen auf den breiter abgestützten Pool von Führungskräften stützen und so qualifikationsbedingte Personaldefizite ausgleichen.

II. Marktmacht durch Grösse und Reputation

Ohne auf die Reduktion der Stückkosten und der damit erzielbaren Economies of scale und im Zuge der damit vielfach verbundenen Vorteile durch den grösseren Erfahrungsschatz detailliert einzugehen, ist die „Marktmacht“ der Grossunternehmen hervorzuheben. Die Marktmacht kann sich verschiedenartig ausdrücken. Allein schon die Nennung „grosser Namen“ öffnet mancherorts die Verkaufskanäle und Entscheidungsgremien, die ansonsten nicht so ohne weiteres verfügbar wären. Ferner darf das politische Gewicht der Grossunternehmen auf den Arbeitsmärkten nicht unterschätzt werden, zumal nicht nur die im Grossunternehmen Beschäftigten, sondern auch die der vielen Zulieferunternehmen und Unterauftragsnehmer in vor- und nachgelagerten Branchen vom

Bestehen des Grossunternehmens beeinflusst werden. Wirtschaftliche und politische Zielsetzungen können miteinander verflochten werden. Entsprechend der wirtschaftlichen und politischen Einbindung sind Informationen schneller bzw. frühzeitiger verfügbar. Somit sind die entsprechend ausgefeilten Frühwarnsysteme sensibler und aussagekräftiger.

III. Know-how-Potential

„Das Ganze ist mehr als die Summe ihrer Teile.“ Dies gilt für Grossunternehmen im Hinblick auf das Know-how sowie das Potential an verfügbaren Ressourcen. Im Vordergrund stehen zum einen das unternehmensweit verfügbare Wissen sowie das Anwendungsvermögen mit dem damit Erreichbaren. In Datawarehouses sind ausgefeilte „Tools“ mit entsprechenden Detailinformationen und Anwendungsbeispielen abrufbereit. Unternehmerische Entscheidungen kommen in der Regel auf einer breiter abgestützten Basis zustande, zumal auch Einzelentscheidungen, Improvisation und Intuition in den Hintergrund gestellt werden. Unternehmerische Entscheidungen sind das Ergebnis fundierter betriebswirtschaftlicher sowie technischer Abklärungen und Informationen.

IV. Managerqualitäten, Arbeitsteilung und Ressourcenvorteile

Nicht zuletzt sind auch die personellen und infrastrukturellen Ressourcen in höherem qualitativen und quantitativen Ausmass beiziehbare. Ausgebaute Führungsinstrumente (Management-Systeme, beispielsweise im Sinne von Qualitäts-, Umweltmanagement-, Expertensysteme etc. [vgl. Schwaninger, 1994, 35 ff.]) sowie eine hochgradig sachbezogene Arbeitsteilung gewährleisten eine konsistente Unternehmensführung. Den Grossunternehmen kommt in diesem Zusammenhang auch zugute, dass auf gut geschulte Führungskräfte sowie Sachbearbeiter zurückgegriffen werden kann. Durch die Spezialisierung und konsequente Arbeitsteilung der Mitarbeitenden mit der dazu notwendigen Infrastruktur entstehen weitere Vorteile, zumal die Stärken des einzelnen optimal in seiner konkreten Funktion und Aufgabe unterstützt und ausgeschöpft werden.

V. Kundenorientierte Prozessbeherrschung

Nicht zuletzt um das Handeln aller Mitarbeitenden auf die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu koordinieren, identifizieren erfolgreiche Grossunternehmen Kern- und Supportprozesse. Alle Geschäftsaktivitäten werden einerseits auf den externen Kunden und andererseits auf den internen Kunden, d.h. Mitarbeitende ausgerichtet (vgl. Osterloh/Frost, 1998.). Eine solch verstandene Prozessorientierung gewährleistet, dass das gesamte Unternehmen auf effektive

und effiziente Art und Weise agiert. Das Ergebnis dieser Prozessbeherrschung ist eine Orientierung am „Outcome“ im Sinne der Leistungswahrnehmung beim Kunden und nicht am vermeintlichen „Output“ der Unternehmensleistung.

VI. Ergebnisgesteuertes Handeln

Die Verfügbarkeit von Informationen und damit Wissen ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung. Der eigentliche Wert der verfügbaren Informationen und der damit gewonnenen Erkenntnisse zeigt sich jedoch erst, wenn daraus überlegtes Handeln abgeleitet wird. Viele Grossunternehmen haben aus diesen Gründen ausgebaute formalisierte Informationssysteme aufgebaut (vgl. Carter, 2000, 2 ff.; Lamotte/Carter, 2000, 1 ff.). Ansätze wie die Balanced Scorecard, das Cockpit-Controlling oder die Ergebnisse von Self-Assessments nach dem EFQM-Modell liefern den Überblick über den Status Quo. Ihnen liegen konkrete Annahmen bzw. Wirkungszusammenhänge zugrunde, wie und in welchen Ausmass Ansatzfelder, Massnahmen und Zielgrössen vernetzt sind. Die Ergebnisse dieser Systeme werden über das Reporting wiederum in die strategische Planung und Führung eingespiessen und entsprechende Vorgaben und Massnahmen daraus abgeleitet. Das zukünftige Handeln wird dadurch in einem gewissen Masse durch die erreichten Ergebnisse bestimmt. Die Leistung und Qualität der Unternehmensführung wird transparent, mess- und kontrollierbar, zumal Zielvorgaben und Zielerreichung durch die eingeleiteten Massnahmen und Aktivitäten auf Übereinstimmung geprüft und überwacht werden. Das Unternehmen kann aus den Ergebnissen und Erfahrungen der Vergangenheit lernen und das gesamte System weiter verbessern.

Trotz dieser vermeintlichen „Grössen“-Vorteile lässt sich immer wieder die Tendenz erkennen, dass Grossunternehmen bewusst nach kleineren Betriebseinheiten streben. In der Folge der Megafusionen im Bank- und Versicherungswesen, in der Telekommunikationsbranche stehen Restrukturierungen, Spin-offs, Ausgliederungen etc. an, die die „aufgebauten“ Unternehmenskolosse neu ordnen, straffen und allenfalls wieder in die Selbständigkeit des Mittelstands entlassen. Grove (vgl. Grove, 1999, S. 78), ehemaliger CEO und nun Chairman von Intel, formuliert, dass die Geschäftsfelder der Grossunternehmen wie unabhängige Unternehmen geführt werden müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Grossunternehmen müssen sich auf die Tugenden der kleinen Unternehmen besinnen. Nicht zuletzt fordert Grove jedoch auch, dass die KMU wachsen und die Fähigkeiten grosser Unternehmen erwerben müssen, ansonsten sie nicht im globalen Massstab bestehen werden.

D. Agile KMU als „Ideal“?

I. Ansätze für Agilität

„It’s no longer sufficient to be fast, nor enough to be able to respond nimbly when change is recognized. Tomorrow the benchmark firms will be those that engineer the ability to respond to specific types of change into their organizations.“ (Goranson, 1999, S. 3). Agile KMU zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf unvorhergesehene Veränderungen passende Antworten finden, ja sogar Veränderungsprozesse antizipieren können. Im Extremfall lösen agile KMU Veränderungen selbst aus und können davon profitieren.²

Angeichts der inner- sowie ausserbetrieblichen Restriktionen wird es nicht jedem KMU möglich sein, aus den genannten sechs Bereichen alle ableitbaren Massnahmenpakete für sich und die betriebliche Praxis umzusetzen. Nichtsdestoweniger lassen sich einige Kernüberlegungen anstellen, die auf den spezifischen Stärken der KMU aufbauen. Im Zentrum von KMU steht das hohe Mass an unternehmerischem Willen, im Markt zu bestehen, sowie hohe Flexibilität im unternehmerischen Handeln und Verhalten. Gerade weil die organisatorischen Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) sowie die verfügbaren Potentiale in Bezug auf Wissen, Personal, Finanzen sowie Infrastruktur sich sehr schnell verändern lassen – der Unternehmer ist auch Eigentümer –, können neue erfolversprechende Positionen besetzt und alte aufgegeben werden.

Um Lehren aus den oben genannten Feldern zu ziehen und so zu einem agilen KMU zu werden, sind folgende Ansätze und Fähigkeiten erstrebenswert.

II. Globale Präsenz und Aktivität durch Kooperationsfähigkeit

Um globale Präsenz zu erreichen und weltweit aktiv zu sein, heisst es, für KMU zu *kooperieren*. Der Aufbau und die Pflege unternehmensübergreifender Netzwerke mittels strategischer Allianz oder Wertschöpfungspartnerschaft, abgestimmt auf die betrieblichen Bedürfnisse, bieten sich an (vgl. Krystek/Redel/Repegather, 1997, S. 29 f.):

- Die Kooperationsbereiche können sich *entlang der Wertschöpfungskette sowie der Produktbereiche* reihen: Kooperiert werden kann in lokaler Betreuung der Kunden bis hin zu Kooperationen in der gemeinsamen Forschung und Entwicklung oder des Einkaufs. Es kommt weniger darauf an, dass der Kunde vor Ort durch die eigenen Mitarbeiter des KMU betreut

² In diesem Zusammenhang können Unternehmen wie Amazon, Fantastic als Beispiele angeführt werden, die ganze Branchen transformieren, wenn nicht gar ganze Branchen zusammenführen (vgl. auch Weibel, 2000).

wird oder dass die eigenen Forschungsressourcen gebunden werden müssen. Entscheidend ist der Eindruck beim Kunden bzw. die Forschungsleistung, den der Kooperationspartner und dessen Mitarbeitende vor Ort machen.

- Aber auch zwischen den *einzelnen Mitarbeitenden der verschiedenen Hierarchiestufen des Unternehmens* kann kooperiert werden. Wenige festangestellte Mitarbeitende bzw. autonome Arbeitsgruppen unterhalten die Kontakte zu den weltweit sitzenden externen personellen Ressourcen, um je nach Bedarf Projekte durchzuführen (Vogt, 1999, S. 28 f.).
- In letzter Konsequenz kann auch *über die Branchen hinweg kooperiert* werden. Gerade um die immer komplexer werdenden Kundenbedürfnisse zu befriedigen, kann es angezeigt sein, scheinbar nicht verwandte Dienstleistungen und Produkte zu verbinden. So entstehen momentan, wenn auch erst im Versuchsstadium, Kooperationen zwischen Herstellern von Kühlschränken, Internetshops sowie Lebensmittelhändlern und Lieferdiensten (Meuli, 2000, S. 98).

Um die vertikalen und horizontalen Grenzen innerhalb des eigenen Unternehmens sowie die externen Schnittstellen zu den Kooperationspartnern entlang der Wertschöpfungskette und den geographischen Distanzen zu überwinden, sind die neuen Formen der Technologisierung und Computerisierung, z.B. über Videokonferenzen, CAD, Internet, gemeinsame Tools, Zugriffsmöglichkeiten auf firmeninterne Datenbanken und standardisierte Arbeitsroutinen hilfreiche Voraussetzungen.

III. Marktmacht durch Kernkompetenz und Lernbereitschaft

Um Marktmacht zu erlangen und aufrechtzuerhalten, besinnen sich KMU auf ihre *Kernkompetenzen* (vgl. das Konzept der Kernkompetenzen von Prahalad/Hamel, 1991). Durch nicht oder nur schwerlich imitierbare Fähigkeiten und Wissenspotentiale heben sie sich von den Wettbewerbern ab. Sie beschränken sich schwergewichtig auf einige wenige, aber dafür entscheidende Kompetenzen und eliminieren konsequent andere Aktivitäten. Diese Kompetenzbereiche können in spezifischen Produktionsverfahren, Marketingfähigkeiten bis hin zu strategischen Denkmodellen (z.B. Kooperationskonzepten) liegen. Zentral ist der unbedingte Drang, ihre Fähigkeit in jedem Fall konzentriert in die Praxis umzusetzen. Mit den stetig steigenden Kundenforderungen stehen dem Unternehmen nicht mehr alle Kernkompetenzen, die sie benötigen, betriebsintern zur Verfügung. Gefordert ist daher die Fähigkeit des KMU, seine Kernkompetenz mit der anderer Partner *kombinierbar* auszugestalten. Ebenso wichtig ist die

Fähigkeit, die Kernkompetenz anderer sinnvoll zu synchronisieren und zu harmonisieren. Das *Kombinationsvermögen* des Unternehmers entscheidet somit.

Stalk, Evans und Shulman (1992) sprachen in diesem Zusammenhang auch noch zusätzlich anschaulich von der Entwicklung von *Raubtierfähigkeiten*, sogenannte „capability predator“. Agile KMU multiplizieren die in ihren Kernmärkten aufgebauten Fähigkeiten. Dabei bleiben sie nicht nur im Heimmarkt bzw. in der eigenen Branche, sondern stossen aggressiv in neue Bereiche vor.

Der Aufbau solcher marktrelevanter Fähig- und Fertigkeiten sowie Wissenspotentiale ist mit grossen betrieblichen Anstrengungen verbunden. Nicht jedes kleine oder mittlere Unternehmen verfügt über die dazu notwendigen finanziellen oder personellen Mittel. Ein agiles KMU stützt sich somit auf die Erfahrungen anderer Partner, seien es Kooperationspartner oder Kunden. Es „reist gleichsam auf der Lernkurve“ vieler. Dies bedingt, dass innerhalb des Unternehmens die Fähigkeit aufgebaut wird, externes Wissen zu suchen und zu sichten. Es muss in der Lage sein, diese Wissenspotentiale für sich nutzbar zu machen. Dazu ist unter anderem eine hohe *Toleranz- und Lernfähigkeit* gefordert, externes Wissen zuzulassen, eigene Positionen in Frage zu stellen oder eventuell sogar über Bord zu werfen.³

Nach der Startphase durchlaufen KMU zumeist ein rasantes Wachstum. Die Belegschaft verdoppelt sich in viel kürzeren Zeitintervallen als bei Grossunternehmen. Der Umsatz vervielfacht sich, meist ebenso so schnell wie die damit verbundenen Kostengrössen. Viele Gefahren entstehen: Liquiditätsprobleme, Überlastung der Unternehmensführung, sprungfixe Kosten, Lieferengpässe etc. Dabei ist es nicht zwingend, dass alle Bereiche gleich schnell wachsen. Einige Bereiche bleiben zurück. Auch ist es, wie im Falle des ehemals kleinen Gummistiefel und Elektrokabel herstellenden Unternehmens Nokia, möglich, in einen völlig neuen Markt vorgedrungen zu sein, an den niemand zuvor so richtig geglaubt hatte. Es sind Antworten auf Fragen gesucht wie: Welche Bereiche sind zu forcieren? Welche Bereiche sind bewusst abzustossen? Agile KMU zeichnen sich durch die „*Bereitschaft zur Zellteilung*“ aus. Das heisst, sie sind in der Lage, überlebensfähige Unternehmensbereiche in die Selbständigkeit zu entlassen. Gerade durch diesen Freiraum bleibt das unternehmerische Moment erhalten und regt zu weitergehenden Innovationen (Amöbentum) an.⁴

³ Hier sei auf die Stufen des Lernen verwiesen (Single-loop-Lernen, Double-loop-Lernen und Deutero-Lernen, vgl. *Osterloh/Frost*, 1998, S. 196 ff.).

⁴ Die japanische Technologiefirma Kyocera gründete über 800 kleine Firmen, die sich „Amöben“ nannte und von denen sie sich versprach, dass sie sich sowohl intern als auch extern entsprechend handelten. *Martin*, 1997, S. 210.

IV. Know-how- und Know-what-Potential

Wie schon unter den oben genannten Punkten angesprochen, ist das Wissen sowie der Umgang damit für den Erfolg entscheidend. Angesichts der Umwälzungen durch die massiv günstiger verfügbaren Hard- und Softwarevoraussetzungen sowie die zunehmenden Leistungen von Lösungen, die das Internet, aber auch Intranet etc. bieten, ist es immer weniger entscheidend, dass Informationen im eigenen Hause verfügbar sind als vielmehr das Know-how und das Know-what:

- Damit gewinnt die Fähigkeit in KMU an Stellenwert, *Wissen allen zugänglich* zu machen. Agile Unternehmen sind gerade dann erfolgreich, wenn sie ihren Mitarbeitenden den Freiraum auch wissentlich lassen und keine Limite für die Wissensverarbeitungskapazität setzen.
- „Der Besitz oder das «Hamstern» von Wissen allein bewirkt jedoch noch nichts. Erst die *Verknüpfung mit anderen Informationen* stiftet Nutzen.“ (Vogt, 1999, S. 49). Dies setzt jedoch auch voraus, dass die Mitarbeitenden in der Lage sind, mit Wissen umzugehen. Gesucht ist heute die Fähigkeit, mit den Informationen und Wissensbeständen umzugehen und sie vor dem Hintergrund von Vorwissen zu interpretieren und in sinnvolle Handlungen umzusetzen.

V. Managerqualitäten, Arbeitsteilung und Ressourcenvorteile

Die vermeintlichen Beschränkungen in Bezug auf verfügbare Führungskräfte lassen sich in einem agilen KMU lösen. Das traditionelle Verständnis, dass die Mitarbeiter fest in die Aufbau- und Ablauforganisation eingebunden sein müssen, über einen unbefristeten Arbeitsvertrag verfügen, weitgehend permanent zu festen Arbeitszeiten anwesend sein müssen, ist im Fluss. Neue Formen der Arbeitsgestaltung bieten sich an. Das Konzept der „Self-employees“ (Vogt, 1999, S. 41 und dort zitierte Literatur) im Sinne freier Erwerbstätiger bietet die Chance, diejenigen Persönlichkeiten in das Unternehmen einzubinden, die für die bestimmte Aufgabe benötigt werden. Im Kern eines solchen Unternehmens sind nur wenige „Vertrauenspersonen“ fix beschäftigt, während im weiteren Umfeld Mitarbeiter im Auftragsverhältnis für ergebnisbezogene Projekte bzw. für Einsätze in Spitzenzeiten stehen (Abbildung 1).

Sieht man ab von der Person des Unternehmers und Eigentümers, so ist das Manko des Vergessens oder Verlierens des Organisationsgedächtnis durch diese neue Arbeitsform nicht zu unterschätzen. Gerade wenn die Wissensbestände von aussen her „eingekauft“ bzw. „beschafft“ werden. Hier können Datenban-

ken einen Beitrag leisten, jedoch die individuelle Projekterfahrung kaum ersetzen (vgl. Vogt, 1999, S. 50 ff.).

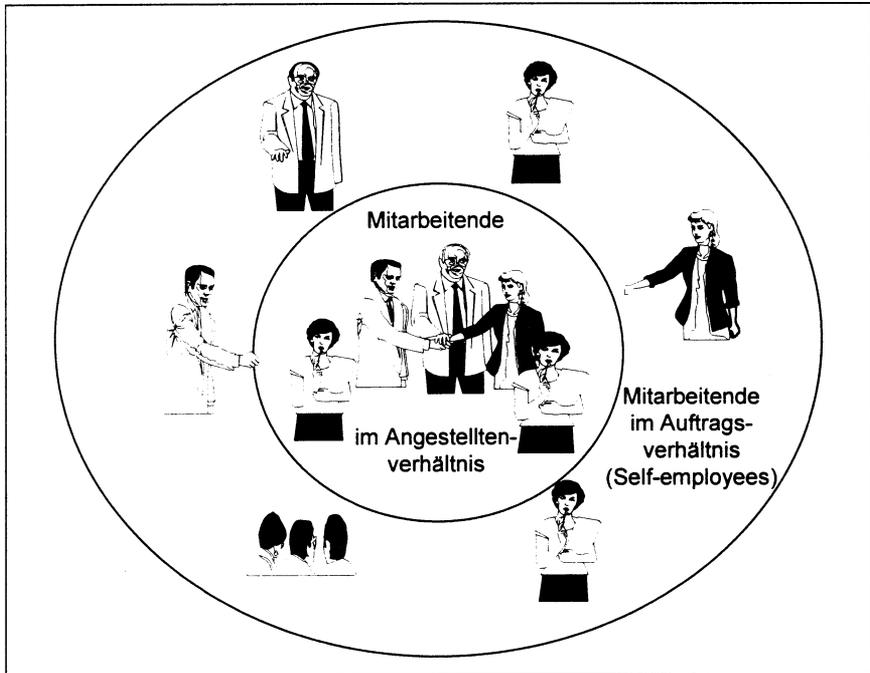


Abb. 1: Self-Employees als neues Arbeitskonzept

Das Outsourcing und Insourcing gewinnen in diesem Zusammenhang einen weiteren Zusatzwert. So lagert ein agiles KMU all diejenigen Aufgaben aus, die durch Kooperationspartner besser und billiger oder schneller erledigt werden können. Umgekehrt konzentrieren sich agile KMU auf ihre Kernbereiche und versuchen, Aufgaben von ihren Kooperationspartnern oder anderen zu übernehmen, die eine hohe Beziehung zur eigenen Kernkompetenz haben.

VI. Kundenorientierte Prozessbeherrschung

Durch die unmittelbare Nähe aller Beteiligten in KMU zum betrieblichen Alltag bestehen gute Chancen, die Kundenbedürfnisse direkt und ohne zeitlichen Verzug wahrzunehmen. Im Gegenteil, in der Regel stehen die Mitarbeiter zumeist im direkten Kundenkontakt. Dennoch besteht die Gefahr, durch diese unmittelbare Verquickung im Tagesgeschäft zu verharren, und die betrieblichen Zusammenhänge und vor allem die strategische Perspektive zu verlieren. Inso-

fern identifizieren agile KMU die wesentlichen Kernprozesse, stimmen diese mit ihren Kernkompetenzen ab und suchen nach kontinuierlicher Verbesserung. Durch das konsequente Ausgliedern von nicht erfolgsrelevanten bzw. – kritischen Prozessen gewinnt man zudem an Agilität und Flexibilität.

Die personelle Offenheit steigert das stete Bestreben, insbesondere der sich immer wieder beweisenden Mitarbeitenden im Auftragsverhältnis, sich selbst weiterzuentwickeln, sich weiterzubilden und sich im Unternehmen „verkaufen“ zu müssen. Kundenorientierte Impulse kommen von den „Self-employees“, die durchaus auch in anderen Unternehmen tätig sind und somit ihre Erfahrungen und Anregungen einbringen, sowie von den Kooperationspartnern im Umfeld. Das Ausleihen von aussenstehenden Ressourcen beugt der Gefahr der Betriebsblindheit sowie dem Verharren im Traditionellen vor.

Das stete Besinnen auf die kundenorientierte Wertschöpfung sucht jedoch weniger nach massiven „Qualitätssprüngen“ als vielmehr nach graduellen und laufenden Anpassungen.

VII. Ergebnigesteuertes Handeln

Trotz der beschränkten Ressourcen im Hinblick auf formalisierte Informationssysteme können KMU nicht auf ein ergebnigesteuertes Handeln verzichten. Agile KMU bauen dennoch prozessorientierte Erfolgsgrößen und lassen die Ergebnisse in den Führungs- und Entscheidungsprozess einfließen. Dabei müssen nicht ausgefeilte Systeme aufgebaut werden. Vielmehr genügt es, entsprechend dem Pareto-Optimum, dass diejenigen 20 % der wesentlichen Prozessindikatoren ausgewählt und erfasst werden, die zu 80 % den kundenorientierten Prozesserfolg bestimmen. Zudem können agile KMU über ihre Kooperationspartner via Computerisierung ihre Ergebnisse vergleichen und entsprechende Benchmarks für das zukünftige Handeln ableiten.

E. Nutzen des agilen KMU

Agile KMU stiften für alle Parteien Vorteile. Für die Kunden rücken agile KMU näher. Gemäss den vielfältigen Kundenwünschen können durch agile KMU rasch und unbürokratisch lösungsgerechte Teams bzw. Dienstleistungen zusammengestellt werden. Dies verkürzt nicht zuletzt auch die „Time-to-market“, sondern auch die Anpassung an geänderte Kundenbedürfnisse. Durch die Vernetzung bzw. Virtualisierung der Arbeitsverhältnisse erhält der Kunde zudem den unmittelbaren Kontakt zu seinem Kundenberater bzw. er kann selbst direkt auf den aktuellen Verarbeitungsstand via neue Informationstechnologien zugreifen.

Die Agilität bietet für die Mitarbeitenden Vorteile, indem sie an Selbständigkeit gewinnen, sich selbst entfalten können sowie eine lebensgerechtere Auslastung und Arbeitseinteilung erreichen.

Der Agilität sind jedoch auch Grenzen gesetzt. Diese sind zum einem psychologisch begründet, zumal ein hohes Mass an Vertrauen auf allen Seiten vorausgesetzt werden muss (vgl. Pleitner, 1995, S. 79). Die Unternehmen müssen ihren Self-Employees und den Kooperationspartnern ihre Informationen öffnen. Umgekehrt müssen die Kunden ihrem Gegenüber die Versprechungen glauben können. Zum anderen bestehen heute noch gewisse technologische, aber auch rein praktische Beschränkungen. Die wesentliche Voraussetzung stellen die Investitionen in die benötigte Hard- und Software dar. Es wird aber auch Unternehmensbereiche geben, die kaum oder nur schwierig virtualisiert werden können, zumal die Fertigungsinfrastrukturen dies noch nicht zulassen bzw. weil der Mitarbeitende zwingend den Prozess begleiten und unterhalten muss.

F. Fazit: 6 Thesen für den Weg zum agilen Unternehmen

1. Um globale Präsenz und Aktivität aufzubauen und aufrechtzuerhalten, eignen sich für agile KMU Kooperationen mit ausgewählten Partnern über alle Stufen und Ebenen hinweg. Moderne Technologien und Computerisierung sowohl im eigenen Unternehmen sowie im gesamten Netzwerk unterstützen und stärken die Leistungskraft globaler Präsenz und die lokal erbrachten Dienstleistungen.
2. Marktmacht durch Grösse und Reputation ist immer weniger von der Betriebsgrösse des Unternehmens abhängig. Für die erfolgreiche und nachhaltige Marktstellung ist vielmehr die konsequente Ausrichtung auf die eigene Kernkompetenz entscheidend. Das Gesamtpaket im Sinne einer Systemlösung beim Kunden begründet den Wettbewerbsvorteil. Es ist dabei weniger wichtig, ob alle Komponenten aus dem gleichen Hause stammen, sondern ob sie auf die Kundenbedürfnisse massgeschneidert kombiniert werden. Agile KMU konzentrieren sich auf die Kombinierbarkeit ihrer Leistungen und Kombinationsfähigkeit des Gesamtunternehmens.
3. Das Wissen sowie der Umgang damit ist für den Erfolg eines KMU entscheidend. Agilität im Unternehmen setzt voraus, dass das relevante Wissen allen zugänglich gemacht wird und die Möglichkeiten, es anzuwenden und in den Alltag umzusetzen, gelernt werden.
4. Neue Formen der Technologisierung und Arbeitsgestaltung führen zu einer Enttemporalisierung und Delokalisierung sowie Entmaterialisierung der relevanten Beziehungen und Prozesse (vgl. Linde, 1997, S. 39 ff.). Be-

triebsgrössenspezifische Engpässe bezüglich Führungsqualität und verfügbaren personellen und infrastrukturellen Ressourcen lassen sich dadurch überwinden. Das Outsourcing und Insourcing gewinnen in diesem Zusammenhang einen steigenden Stellenwert.

5. Durch den direkten und permanenten Kundenkontakt aller Beteiligten gewinnt die vorrangige Betonung der kundenorientierten Kernprozesse an Bedeutung. Agile KMU konzentrieren sich auf die wesentlichen Kernprozesse und stimmen diese mit ihren Kernkompetenzen ab. Die stete kontinuierliche Verbesserung stellt die Basis dazu dar.
6. Agile KMU können es sich nicht leisten, ohne Ziele und ohne Zielüberprüfung zu agieren. Das ergebnisgesteuerte Handeln beschränkt sich jedoch entsprechend den betrieblichen Rahmenbedingungen auf die erfolgskritischen kundenorientierten Kernprozesse (Tabelle 1).

Tab. 1: 6 Thesen für Agilität in KMU

| Konzeptionelle Vorgabe | Gestaltungsempfehlung |
|---|--|
| Globale Präsenz und Aktivität über Kooperationsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Kooperation mit ausgewählten Partnern über alle Stufen und Ebenen - Technologisierung und Computerisierung als Basis |
| Marktmacht durch Kernkompetenzen und Lernbereitschaft | <ul style="list-style-type: none"> - Marktmacht durch Konzentration auf Kernkompetenzen - Entwicklung von Raubtierfähigkeiten (Kombinierbarkeit und Kombinationsfähigkeit) - Gemeinsame Lernkurven – Bereitschaft zur Virtualität - Bereitschaft zur Zellteilung und Amöbentum |
| Know-Potential ausschöpfen | <ul style="list-style-type: none"> - Offenlegung des Know-how - Vermarktung des Know-what |
| Managerqualitäten, Arbeitsteilung und Ressourcenvorteile nutzen | <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen - Outsourcing und Insourcing |
| Kundenorientierte Prozessbeherrschung | <ul style="list-style-type: none"> - Kontinuierliche Verbesserung - Stetes Besinnen auf die kundenorientierte Wertschöpfung |
| Ergebnisorientiertes Handeln | <ul style="list-style-type: none"> - Prozessorientierte Erfolgsgrößen - Feedbackschleife in die Führungsentscheidungen |

Literatur

- Carter, G.* (2000): The Link between the EFQM Model and the Balanced Scorecard, Introduction EFQM, Bruxelles.
- Goranson, H. T.* (1999): The Agile Virtual Enterprise. Cases, Metrics, Tools. Westport.
- Grove, A.* (1999): Gross und fix gewinnt. In: *managermagazin*, 11, S. 76 – 85.
- Krystek, U./Redel, W./Reppegather, S.* (1997): Grundzüge virtueller Organisationen. Wiesbaden.
- Lamotte, G./Carter, G.* (2000): Are Balanced Scorecard and the EFQM Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company? Bruxelles: EFQM.
- Martin, J.* (1997): Das Cyper-Unternehmen – total digital vernetzt. Wien.
- Osterloh, M./Frost J.* (1998): Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden.
- Pleitner, H. J.* (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, Berlin/München/St. Gallen.
- Pfohl, H.-Ch.* (1997): Abgrenzungen der Klein- und Mittelbetriebe von Grossbetrieben. In Pfohl, H.-Ch. (Hrsg.) (1997): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Neubearbeitete Auflage. Berlin, S. 1-26.
- Prahalad, C. K./Hamel, G.* (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: *Havard Manager*, Nr. 2, S. 66-78.
- Schwaninger, M.* (1994): Management-Systeme. Frankfurt a.M.
- Stalk, G./Evans, Ph./Shulman, L. E.* (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: *Havard Business Review*, März/April.
- Linde, F.* (1997): Virtualisierung von Unternehmen. Wiesbaden.
- Lombriser, R./Abplanalp, P. A.* (1998): Strategisches Management. Zürich.
- Meuli, K.* (2000): Wie weit lässt sich der Mensch vernetzen? In: *Bilanz*, Nr. 1, 2000, S. 98-99.
- Vogt, G. G.* (1999): Nomaden der Arbeitswelt. Zürich.
- Weibel, P.* (2000): E-Business. Esprit 2000 PWC. Luzern.

Zum Lebenszyklus der gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz

Von *Ernst-Bernd Blümle, Reto Stuber* und *Tania Weng*

Ausgehend von den USA und Grossbritannien nehmen die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in zunehmendem Masse davon Kenntnis, dass in unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nicht nur Markt und Staat, sondern auch die Kooperation eine Koordinationsfunktion erfüllt und somit ein wesentliches Kulturelement darstellt. Die zwischen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre anzusiedelnde *Dritt-Sektor-Forschung* beschäftigt sich mit den intermediären Gebilden (Nonprofit-Organisationen bzw. NPOs), die sich zwischen privaten Haushalten, Unternehmen und dem Staat herausgebildet haben. Trotz zunehmender Bedeutung steckt diese Forschungsrichtung aber noch in den Anfängen. Wegen der Vielfalt und Heterogenität der Organisationen und aufgrund der Dynamik im Dritten Sektor besteht ein gewaltiges Wissensdefizit. So kennen wir z.B. in der Schweiz die genaue Zahl der NPOs nicht, die Anzahl der Erwerbstätigen in diesen Organisationen nur schätzungsweise und erst seit kurzem die Bedeutung der freiwilligen und ehrenamtlichen Arbeit. Angesichts der grossen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Bedeutung dieser Organisationen ist diese Situation unbefriedigend – um nicht zu sagen problematisch. Neben dem Empirie- besteht auch nach wie vor ein Theoriedefizit.

Vor diesem Hintergrund ist das *Ziel* des vorliegenden Beitrages, die bereits bestehende Lebenszyklustheorie auf gewerbliche Genossenschaften anzuwenden und die Aussagen anschliessend anhand der Entwicklung der gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz grob zu überprüfen. Damit soll ein Beitrag zur Entschärfung der geschilderten Problematik geleistet werden. Zur Erreichung dieses Ziels wurde folgendes *vierstufige Vorgehen* gewählt: In einem ersten Schritt werden die gewerblichen Genossenschaften als Zusammenschlüsse der kollektiven Selbsthilfe charakterisiert. Im zweiten Abschnitt wird kurz die Theorie des Lebenszyklus vorgestellt und anhand eines bekannten Beispiels veranschaulicht. Im dritten Abschnitt werden weitere Befunde vorgestellt, welche die These, dass die gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz einem Lebenszyklus unterliegen, untermauern sollen. Im letzten Schritt werden schliesslich Folgerungen und Anregungen zur Diskussion gestellt.

A. Gewerbliche Genossenschaften als Zusammenschlüsse der kollektiven Selbsthilfe

Grundsätzlich sind die *Genossenschaften* als intermediäre Organisationen auf die Förderung ihrer Träger ausgerichtet (Förderauftrag kraft Gesetz und Satzung). Das Sachziel, d.h. die Mission der Mitgliederförderung, steht normativ *vor* dem Formalziel der Gewinnerzielung. Man kann Genossenschaften also auch als Zusammenschlüsse der kollektiven Selbsthilfe charakterisieren. *Abbildung 1* veranschaulicht die Einordnung der Genossenschaften in eine Typologie der Nonprofit-Organisationen.

Genossenschaften stellen in zweifacher Hinsicht eine *Innovation* dar: Einerseits begründen sie einen neuen Organisationstyp auf dem Markt, andererseits decken sie – als Unternehmen mit Mitgliedern – die von ihren Mitgliedern formulierten Bedürfnisse. Hierbei ist zu betonen, dass es Freiwillige und Ehrenamtliche waren, die diese Organisationen als Pioniere gegründet haben. Die im Genossenschaftswesen erwerbstätigen Personen haben somit ihren Arbeitsplatz den „Laien-Organisationsgründern“ zu verdanken.

Im gewerblichen Bereich (Handel und Handwerk) sind Genossenschaften hauptsächlich aus wirtschaftlichem Handlungsdruck entstanden, weil Markt und Staat gegenüber den sozial und ökonomisch schwachen Klein- und Mittelunternehmen versagten. Unter solchen *gewerblichen Genossenschaften* werden Grosshandlungen, Dienstleistungsunternehmen und integrierte Verarbeitungsbetriebe in genossenschaftlicher Trägerschaft von Gross- und Einzelhändlern, Handwerkern, Angehörigen freier Berufe und sonstigen Gewerbetreibenden sowie Produktivgenossenschaften dieser Berufsgruppen verstanden (vgl. Mändle, 1992, S. 311).

Bereits vor dem Ersten Weltkrieg und während der Weltwirtschaftskrise wurden in der Schweiz zahlreiche solche gewerbliche Genossenschaften gegründet. Dabei war für die Schweiz bezeichnend, dass die Gründungen grösstenteils unter dem Dach bereits bestehender Branchenverbände des Gewerbes erfolgten, während die selbständigen genossenschaftlichen Impulse, wie sie beispielsweise von Schulze-Delitzsch aus Deutschland kamen, in der Schweiz nur wenig Widerhall fanden (vgl. Gutersonn, 1969, S. 73 f.).

B. Der Lebenszyklus als Modell zur Beschreibung der Entwicklung gewerblicher Genossenschaften

Ursprünglich wurden Lebenszyklusmodelle in der Biologie entwickelt, um den typischen evolutionären Prozess des Entstehens, Wachsens, Sich-Verän-

| | <i>Trägerschaft</i> | <i>Zweck, Aufgabe</i> | <i>Arten, Typen</i> |
|---------------------------|---|---|---|
| <i>Staatliche NPO</i> | Gemeinwirtschaftliche NPO | Erfüllung demokratisch festgelegter <i>öffentlicher Aufgaben</i> (auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene); Erbringung konkreter Leistungen für den Bürger | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Öff. Verwaltungen ▪ Öff. Betriebe: <ul style="list-style-type: none"> - Verkehr, Wasser, Energie - Spital, Heim, Anstalt - Schule, Universität - Museum, Theater, Bibliothek |
| <i>Halbstaatliche NPO</i> | Öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaften | Erfüllung übertragener Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage, mit Pflichtmitgliedschaft. Teils freiwillige Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kammern in D, A <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftsbetriebe - Selbständigerwerbende - Angestellte ▪ Sozialversicherung in A |
| <i>Private NPO</i> | Wirtschaftliche NPO | Förderung und Vertretung der <i>wirtschaftlichen Interessen</i> der Mitglieder | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wirtschaftsverbände ▪ Arbeitnehmerorganisationen ▪ Berufsverbände ▪ Konsumentenorganisationen ▪ Genossenschaften (Mitgliedschaftliche „Unternehmungen“) |
| | Soziokulturelle NPO | Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen <i>kultureller, gesellschaftlicher Interessen, Bedürfnisse</i> der Mitglieder | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sportvereine ▪ Freizeitvereine ▪ Kirchen ▪ Privatclubs ▪ Spiritistische Zirkel, Sekten |
| | Politische NPO | Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politische Parteien ▪ Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen ▪ Politisch orientierte Vereine ▪ Organisierte Bürgerinitiativen |
| | Soziale NPO | Erbringen <i>karitativer</i> oder <i>entgeltlicher Unterstützungsleistungen</i> an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit, Wohlfahrt) im Sozial- und Gesundheitsbereich | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hilfsorganisationen und Dienstleistungsbetriebe für Kranke, Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte ▪ Wohlfahrtsinstitutionen ▪ Entwicklungshilfeorganisationen ▪ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken |

Abb. 1: Typologie der Nonprofit-Organisationen;
nach Schwarz/Purtschert/Giroud, 1999, S. 21.

derns und Vergehens sowohl von einzelnen Organismen als auch von ganzen Populationen quantitativ und qualitativ zu beschreiben. Im allgemeinen können mehrere Lebensphasen unterschieden werden, die durch idealtypische Merkmale gekennzeichnet sind. Während dabei die zeitliche Länge der einzelnen Phasen und des Gesamtzyklus variieren, ist die Phasenabfolge in der Regel konstant. Das skizzierte Konzept des Lebenszyklus findet des öfteren auch Anwendung auf nicht-biologische Systeme. So wird es z.B. zur Beschreibung des Werdens und Vergehens von Nationen, und in der Betriebswirtschaftslehre zur Veranschaulichung der Entwicklung von Branchen oder Produkten sowie von Institutionen herangezogen (vgl. von Velsen-Zerweck, 1998, S. 39).

Im institutionellen Kontext wurde der Lebenszyklusansatz in erster Linie auf Unternehmen angewendet. Aber auch Entstehung, Blüte und Untergang von NPOs lassen ein solches Muster, einen Lebenszyklus erkennen. So hat Kirsch (1983, S. 102 ff.) diesen Ansatz auf Kollektive – Kooperative – übertragen, deren allgemeine Entwicklungsmuster herausgearbeitet und der Existenzmöglichkeit einer Biographie von Zusammenschlüssen nachgespürt. Ausgehend von Erkenntnissen der Neuen Politischen Ökonomie versucht er das Entwicklungsstadium von Kollektiven nicht nur an ihrem Lebensalter, sondern auch am Mix ihrer Bindungselemente festzumachen.

Er unterscheidet folgende vier Phasen (vgl. Kirsch, 1983, S. 127ff.):

1. Das Kindesalter, die Gründungsphase
2. Das Jugendalter, die Wachstumsphase
3. Das Erwachsenenalter, die Reifephase
4. Das alternde Kollektiv, der Niedergang

In leicht modifizierter Form lässt sich dieser Lebenszyklusansatz auch auf die Genossenschaften anwenden. Dabei ist sicher das Alter der Organisation als leicht messbarer Indikator von grosser Bedeutung. Für das Befinden des Kollektivs spielen aber auch andere Faktoren, die das Entwicklungsstadium charakterisieren, eine erhebliche Rolle. Man denke an die Grösse der Genossenschaft, die Zahl ihrer Mitglieder, an die Beziehung zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaft, d.h. die Beziehung zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern (Management). Diese Überlegungen sollen nun kurz anhand eines einzelnen, weithin bekannten Fallbeispiels illustriert werden. Es geht dabei um die Entwicklung der USEGO.

Im Jahre 1907 schlossen sich auf regionaler Basis (Aargau/Solothurn) sieben unabhängige Lebensmitteldetaillisten zur USEGO (Union Schweizerische Einkaufs-Gesellschaft, Olten) zusammen, um durch einen gemeinsamen Einkauf ihre Beschaffungskosten zu senken. Die *Gründungsphase* war dabei geprägt

durch Kreativität und Selbstmotivation, durch eine informelle, intensive und spontane Kommunikation unter den Organisationsgründern, durch intensiven ehrenamtlichen Einsatz ohne allzu grosse formale organisatorische Regelwerke.

In der *Wachstumsphase* – gekennzeichnet durch eine Vergrößerung der Mitgliederzahl und eine regionale Erweiterung – wurde die Führung mehr und mehr gefordert. Verwalter wurden eingestellt, welche die Geschäfte abwickelten. Die basisdemokratischen Elemente verloren nach und nach an Bedeutung.

In der *Reifephase* – nach 60 Jahren – waren auf die gesamte Schweiz verteilt ca. 4'400 selbständige Lebensmitteldetaillisten Mitglied der USEGO. Bedingt durch den Konzentrationsprozess führte das „Lädeli-Sterben“ zu einem Rückgang der Mitgliederzahl. Die Infrastruktur wurde ausgebaut und das Dienstleistungssortiment erweitert. Durch die Gründung der WARO-Kette schuf die USEGO einen Vertriebskanal, der in Konkurrenz zu ihren eigenen Mitgliederbetrieben stand. Ab Ende der 60er Jahre wurden „rote Zahlen“ geschrieben.

Spannungen in der Führung, Managementwechsel und Konflikte innerhalb und zwischen den Führungsgremien lösten den *Niedergang* aus. Aussenstehende – die Banken – zwangen schliesslich die Organe zur Umwandlung in eine Aktiengesellschaft. Die Genossenschaft war gestorben.

C. Die Gründungs- und Niedergangsphase der gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz

Nachdem im vergangenen Abschnitt das Lebenszyklusmodell am Beispiel einer *einzelnen* gewerblichen Genossenschaft exemplarisch dargestellt wurde, soll nun untersucht werden, inwiefern sich dieser Ansatz auch auf die gesamte Population der gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz anwenden lässt.

Dazu ist anzumerken, dass im Unterschied zu Deutschland und Österreich die Genossenschaften in der Schweiz nicht kraft Gesetz in genossenschaftlichen Prüfungsverbänden zusammengeschlossen sind (Pflichtmitgliedschaft). Deshalb besteht in der Schweiz kein umfassendes Verbandsdatenmaterial über gewerbliche Genossenschaften. Auch die amtliche Statistik vermittelt keine spezifischen Informationen über diesen Genossenschaftszweig. Trotz dieses Wissensdefizits sollen hier einige empirische Befunde vorgestellt werden. Als Basis wird die Erhebung von Gutersohn (1969, S. 70 ff.) herangezogen, welche sich eingehend mit den „Genossenschaften der gewerblichen Wirtschaft in der Schweiz“ befasst. Die nun folgenden Betrachtungen konzentrieren sich auf die Analyse der zwei Phasen „Gründung“ und „Niedergang“ des vorgestellten idealtypischen Lebenszyklus.

In einem ersten Schritt wurden 47 der 68¹ von Gutersohn betrachteten „Genossenschaften der gewerblichen Wirtschaft in der Schweiz“ nach ihrem Gründungsjahr geordnet (siehe Abb. 2).

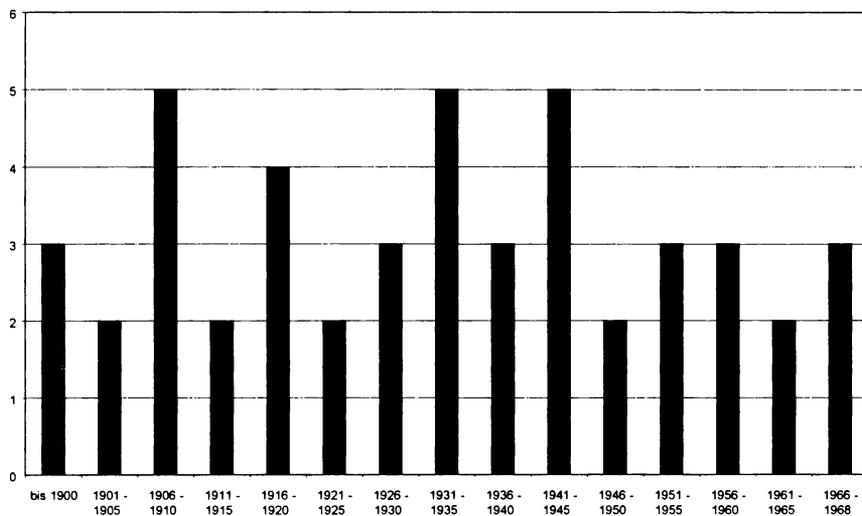


Abb. 2: Neugründungen von gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz bis 1968; in Anlehnung an Gutersohn, 1969, S. 76 ff.

Bei Betrachtung der Abbildung wird ersichtlich, dass die eigentliche Gründungswelle der gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz um etwa 1945 abgeschlossen war, und dass danach die Zahl der Neugründungen stagnierte. Die verhältnismässig grosse Anzahl von Neugründungen in der Zeit von 1906 bis 1910 und zwischen 1931 und 1945 – d.h. jeweils kurz vor bzw. während der zwei Weltkriege – scheint zwar überraschend, lässt sich aber durch den damals vorherrschenden verstärkten „Eindruck der Bedrängnis“ (Gutersohn, 1969, S. 73) erklären.

In Ergänzung zum Befund aus der Abbildung lassen Erkenntnisse aus der Bundesrepublik Deutschland vermuten, dass wahrscheinlich auch nach 1968

¹ Von den zehn von *Gutersohn* unterschiedenen Gruppen wurden dabei die Gruppe IX („Weitere Genossenschaften ohne nähere Angaben“) und die Gruppe X („Bürgerschaftsgenossenschaften“) ausgeschlossen. Der Ausschluss der ersten Gruppe lässt sich durch die rudimentären Informationen in der Untersuchung Gutersohn rechtfertigen. Letztere wird aufgrund der besonderen Charakteristika der darin enthaltenen Genossenschaften ausgeschlossen. Weiter werden zwei Genossenschaften (Galenica und Hageba), welche schon zur Zeit der Untersuchung Gutersohns Aktiengesellschaften waren, nicht in die Betrachtungen mit einbezogen.

keine neue Gründungswelle mehr eintrat, nahm doch die Anzahl der deutschen gewerblichen Genossenschaften nach 1970 kontinuierlich ab. Lag deren Gesamtzahl in Deutschland 1970 noch bei 1.128, so sank sie auf 875 im Jahre 1980 und schliesslich auf 787 im Jahre 1990 (nur alte Bundesländer) (DG Bank, 1999, S. 19). Der massive Rückgang nach 1970 ist darauf zurückzuführen, dass die Zahl der Neugründungen durch Genossenschafts-Fusionen, -Auflösungen und Rechtsformumwandlungen bestehender gewerblicher Genossenschaften überkompensiert wurde.

Aufgrund der bereits monierten fehlenden empirischen Basis sind auch Aussagen zur Niedergangphase im Lebenszyklus gewerblicher Genossenschaften schwer zu untermauern. Trotzdem wurde – wiederum ausgehend von der Studie Gutersohns – der Versuch unternommen, auch diese Phase etwas genauer zu untersuchen. Dazu wurden zum Verbleib der schon in Abbildung 2 betrachteten 47 „Genossenschaften der gewerblichen Wirtschaft in der Schweiz“² eingehendere Recherchen³ durchgeführt. *Tabelle 1* gibt die Ergebnisse dieser Untersuchung, aufgliedert nach Branchengruppen, wieder.

Es wird ersichtlich, dass per Anfang 2000 nur noch ca. ein Drittel der bei Gutersohn aufgeführten gewerblichen Genossenschaften in ihrem ursprünglichen Rechtskleid existieren. Dreizehn von ihnen wurden inzwischen in Aktiengesellschaften umgewandelt, weitere sechzehn bestehen gar nicht mehr. Eine der betrachteten Organisationen ist schliesslich nicht mehr eruierbar.⁴ Sowohl die Auflösungen als auch die Umwandlungen in Aktiengesellschaften lassen sich dabei teilweise auf Konzentrations- bzw. Fusionsbestrebungen zurückführen. Betrachtet man die heute noch ermittelbaren Zeitpunkte der Auflösungen und Umwandlungen, so fällt auf, dass diese grösstenteils in den 80er Jahren stattfanden. Von den sechzehn noch immer bestehenden gewerblichen Genossenschaften der ausgewählten Gruppe sind in der Zeit seit der Untersuchung Gutersohns – gemessen an ihrer Mitgliederzahl – etwa die Hälfte gewachsen und die Hälfte eher geschrumpft.

Bei einer detaillierteren Betrachtung der Tabelle fällt auf, dass es weder in Gruppe I noch in Gruppe III zu massiven Verschiebungen kam. Demgegenüber wurden im Einzelhandel (Gruppen IV bis VII) besonders viele Genossenschaf-

² Vgl. dazu nochmals Fussnote 1 zur Auswahl der betrachteten Genossenschaften.

³ Im Rahmen dieser auf verschiedensten Quellen (Elektronisches Teilnehmerverzeichnis, Internet, Auskünfte von Branchenkennern etc.) basierenden kleinen Untersuchung wurde versucht, Angaben über den Verbleib der in der Untersuchung *Gutersohn* aufgeführten Genossenschaften zu erheben. Dabei wirkte sich erschwerend aus, dass das „historische Gedächtnis“ der Auskunftspersonen häufig nicht sehr ausgeprägt war.

⁴ Aufgrund von (unverbindlichen) Aussagen von Branchenkennern ist allerdings zu vermuten, dass auch diese Genossenschaft nicht mehr existiert.

ten aufgelöst bzw. umgewandelt. Diese Tatsache dürfte grösstenteils auf die schon im Zusammenhang mit der Darstellung der Entwicklung der USEGO angesprochenen Konzentrationstendenzen zurückzuführen sein. Dass viele Genossenschaften der gewerblichen Wirtschaft inzwischen in Aktiengesellschaften umgewandelt wurden, kann als Indiz dafür gesehen werden, dass sich der Selbsthilfe-Gedanke der Gründerzeit abgenutzt hat.

Tab. 1: Verbleib der gewerblichen Genossenschaften der Branchengruppen I bis VIII ab 1968, in Anlehnung an Gutersohn, 1969, S. 76 ff.

| <i>Branchengruppe</i> | <i>Die in der Untersuchung von Gutersohn angeführte Genossenschaft ist heute ...</i> | | | | |
|---|--|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------|
| | <i>... noch immer Genossenschaft</i> | <i>... Aktiengesellschaft</i> | <i>... nicht mehr existent</i> | <i>... nicht mehr eruierbar</i> | <i>TOTAL</i> |
| I: Bau- und Ausbaugewerbe | 3 | 1 | | | 4 |
| II: Holz- und metallverarbeitendes Handwerk | 3 | 1 | 3 | | 7 |
| III: Nahrungsmittelhandwerk | 3 | | 1 | | 4 |
| IV: Lebensmitteleinzelhandel | 1 | 1 | 3 | | 5 |
| V: Textil- und Lederwareneinzelhandel | 2 | 1 | 7 | | 10 |
| VI: Apotheken und Drogerieeinzelhandel | | 1 | 1 | | 2 |
| VII: Sonstiger Einzelhandel | 5 ⁵ | 7 | | 1 | 13 |
| VIII: Hotel- und Gastgewerbe, Dienstleistungszweige | | 1 | 1 | | 2 |
| <i>TOTAL</i> | <i>17</i> | <i>13</i> | <i>16</i> | <i>1</i> | <i>47</i> |

⁵ Davon ist eine (Schweizer Möbel-Treuhandgenossenschaft) „in Abwicklung“, d.h. sie wird in nächster Zeit aufgelöst.

D. Folgerungen und Anregungen

Trotz des fehlenden umfassenden Faktenwissens lassen sich, basierend auf den Aussagen der letzten beiden Abschnitte, gewisse *Folgerungen* ableiten. So wurde deutlich, dass sich das Konzept des Lebenszyklus als Beschreibungsmodell sowohl auf einzelne (Beispiel USEGO) als auch auf die Gesamtheit der gewerblichen Genossenschaften der Schweiz anwenden lässt. Interessanterweise scheinen die Lebenszyklen auf Mikro- und Makroebene dabei weitgehend parallel zu verlaufen. Die explorative Studie hat weiter gezeigt, dass im gewerblichen Bereich die Zeit der Neugründungen vorbei ist und dass zahlreiche gewerbliche Genossenschaften liquidiert wurden oder eine andere Rechtsform gewählt haben. Nach der bis zu den Weltkriegten dauernden Gründungs- und einer in der Nachkriegszeit folgenden Wachstums- bzw. Reifephase, scheint sich also in jüngerer Zeit eine Phase des Niedergangs gewerblicher Genossenschaften abzuzeichnen. In besonderem Masse zeigt sich diese Tendenz bei den anhand des Beispiels USEGO veranschaulichten Genossenschaften des Lebensmittel Einzelhandels.

In der Phase des Niedergangs können verschiedene Symptome auftreten (z.B. finanzielle Schwierigkeiten, Abnahme der Mitgliederzahl, Konflikte zwischen den und innerhalb der Führungsorgane, Unzufriedenheit der Mitglieder hinsichtlich der Qualität des Leistungsprogrammes und ihrer Einbindung in den Willensbildungsprozess). Die Genossenschaft wird von ihren Trägern/Nutzern nicht mehr als glaubwürdig erlebt. Vertrauenskrisen sind eine gefährliche, das System gefährdende Folge. Vor diesem Hintergrund kann man sich die Frage stellen: „Sind die gewerblichen Genossenschaften ein Auslaufmodell?“ Diese Frage einfach mit „ja“ zu beantworten, wäre sicher zu kurz gegriffen. Es sind detailliertere Analysen im Einzelfall notwendig, welche zu angepassten Strategien führen müssen. Die grundsätzlichen Handlungsoptionen bleiben dabei auch in Zukunft dieselben wie in der Vergangenheit. Dazu sollen nun zum Schluss einige *Anregungen* diskutiert werden, welche bei den Hauptursachen des innergenossenschaftlichen Malaise ansetzen.

Kommt man nach einer eingehenden Situationsanalyse zum Schluss, dass die Erfüllung der Organisationsziele in der Rechtsform einer Genossenschaft nicht mehr sinnvoll gefördert werden kann oder dass das ursprüngliche Ziel des Zusammenschlusses gar nicht mehr konsensfähig ist, so sind *Grundsatzentscheide* gefragt. Als Alternativen bieten sich dabei in erster Linie die Liquidation und die Umwandlung in eine AG oder eine GmbH an. Zur *Liquidation* wird v.a. dann geschritten werden, wenn die Mitglieder kaum mehr gemeinsam zu verfolgende Interessen haben. Es gilt dann in erster Linie eine möglichst „schmerzlose“ Abwicklung sicherzustellen. Die *Umwandlung in eine AG* bedeutet demgegenüber nicht unbedingt die Aufgabe des Kooperationszieles. Je

nach Regelung des Stimmrechtes kann die „Genossenschafts-AG“ dem Träger nicht nur Dienstleistungen anbieten, sondern ihn auch an der Steigerung des inneren Wertes partizipieren lassen. Seine Macht wird daher innerhalb der Organisation gestärkt. Zusätzlich werden aussagekräftige Performancemasstäbe geschaffen.

Als *Alternative* zu diesem Ausstiegsszenario aus der Rechtsform können für Genossenschaften, die sich in der Phase der Reife oder des Niedergangs ihres Lebenszyklus befinden, häufig auch *Relaunch-Strategien* entwickelt werden. Diese lassen sich einerseits auf der Ebene der Organisationsentwicklung oder der Entwicklung neuer Genossenschaftsformen (New Generation Cooperatives) ansiedeln (vgl. Horsthemke, 2000, S. 23). Andererseits können sie auch eine Ausdehnung des Aktivitätsfeldes oder Innovationen betreffen. Dabei können verschiedene solcher Relaunch-Strategien einander sinnvoll ergänzen. Um die in den Genossenschaften zunehmend wachsende Managerdominanz zu reduzieren, die Stellung des Auftraggebers (dem Mitglied) gegenüber dem Auftragnehmer (dem Management) zu stärken, sind in den Genossenschaften *Organisationsentwicklungsprogramme* zu implementieren, welche die Umkehr des Willensbildungsprozesses verhindern. Mehr gelebte, über organisatorische Regelungen umsetzbare Demokratie, stärkerer Einbezug der Mitglieder in den Willensbildungsprozess sollten die "kalte Filialisierung" reduzieren. In glaubwürdig wahrgenommenen Genossenschaften sind solche Programme nötig. Auch die *Ausdehnung des Aktivitätsfelds in räumlicher Hinsicht* kann neue Impulse auslösen. Im Zuge der Globalisierung ist eine Binnenmarktzentrierung oft nicht mehr sinnvoll, im Beschaffungs- wie Marketingbereich sind häufig auch die gewerblichen Genossenschaften gefordert, entweder ihren Mitgliederkreis auf ausländische Märkte auszudehnen, in anderen Ländern Niederlassungen zu eröffnen oder mit bestehenden Genossenschaften Kooperationen einzugehen. Letzteres kann bis zur Fusion reichen. Wie die Studie von Maass zeigt, haben bereits zahlreiche Genossenschaften des Detailhandels der Schweiz solche "Relaunch-Strategien" eingesetzt (vgl. Maass, 1999, S. 204). Neue, die Organisation als Innovation belebende Strategien könnten sich schliesslich auch durch *Electronic Commerce* ergeben.

Literatur

- DG Bank (Hrsg.) (1999): Die Deutschen Genossenschaften 1999 – Statistik Neuwied.
- Gutersohn, A. (1969): Die Genossenschaften des schweizerischen Gewerbes. in: Deutsche Genossenschaftskasse (Hrsg.): Genossenschaften in der Schweiz. Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Band 6. Frankfurt.
- Horsthemke, A. (2000): Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften. Stuttgart.

- Kirsch, G.* (1983): Haben Zusammenschlüsse eine Biographie? In: Boettcher, E./Herder-Dorneich, P./Schenk, K.-E. (Hrsg.): Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie. Tübingen.
- Maass, R.* (1999): Verfahren zur Erarbeitung von Internationalisierungskonzepten für (Einkaufs-)Kooperationen des Einzelhandels. Frankfurt a.M. et al.
- Mändle, E.* (Hrsg.) (1992): Genossenschafts-Lexikon. Wiesbaden.
- Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C.* (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern.
- von Velsen-Zerweck, B.* (1998): Dynamisches Verbandsmanagement. Phasen- und krisengerechte Führung von Verbänden. Wiesbaden.

Das Stärken-/Schwächen-Profil von Unternehmern in KMU und deren Erfolgsfaktoren – dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung bei schweizerischen KMU

Von *Urs Füglistaller*

A. Erfolgsfaktoren von KMU - Zielsetzung

Die Auseinandersetzung mit den Merkmalen von KMU und ihren Erfolgsfaktoren beschäftigt die Forschergemeinschaft seit vielen Jahren (vgl. Pleitner, 1984, 1990, 1995, 1996a, 1996b, 2000; INTERSTRATOS 1991, 1995, 1999) und widerspiegelt die marktwirtschaftliche Agilität und den Fortschritt der KMU.¹

Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist die Gegenüberstellung des Stärken-/Schwächenprofils von vier Unternehmertypen, die durch Selbsteinschätzung ermittelt wurden, und den ebenfalls ermittelten Erfolgsfaktoren ihrer KMU.

Die zahlreichen empirischen Untersuchungen über KMU-bezogene Erfolgsfaktoren von Pleitner haben massgeblich zur Erkenntnisgewinnung beigetragen. Seine Untersuchungen über die Erfolgsfaktoren von KMU zeigen, dass sich die Faktoren eng an der Typologie des Unternehmers ausrichten. Die Diskussion über Unternehmer-Typologien ist insbesondere aufgrund der direkten Einflussnahme des Unternehmers auf die Geschicke seiner Firma von hoher Bedeutung. Für die operative Tätigkeit und für den direkten Kundenkontakt ist es wesentlich wichtiger, welcher Unternehmertyp beispielsweise an der Spitze eines Kleinunternehmens steht als an der Spitze eines Grossunternehmens. Dort ist „der Unternehmer“ umgeben von Managern, die ihrerseits auf das Grossunternehmen einwirken. Zudem besteht dort die Möglichkeit, funktionspezifisch bestimmte Typen an für sie passende Stellen zu setzen. Anders aber verhält es sich bei KMU.

¹ Vgl. *Schumpeter*, 1926; *Schumpeter*, 1928. Die Erfolgsfaktoren weisen auf die eine treibende Kraft der Wirtschaft: auf den Unternehmer, mehr noch auf den Pionier (nebst dem Financier, der die erfolgreichen Unternehmer mit Geld unterstützt).

Tab. 1: Ansätze und Ausprägungen verschiedener Unternehmertypologien²

| <i>Autor</i> | <i>Typenansatz</i> | <i>Typenausprägungen</i> |
|---|--|--|
| Schumpeter (1928) | Explorativer Ansatz, unternehmerisch handelnde Personen | Fabrikherr, Kaufmann, moderner Industriekapitän, Direktor, Gründer |
| Collins/Moore et al. (1964) | Persönlichkeit des Unternehmers | Administrativer Unternehmer, unabhängiger Unternehmer |
| Heuss (1965) | Phasenbetrachtung der wirtschaftlichen Entwicklung | Initiativer <i>versus</i> konservativer Unternehmer, Pionierunternehmer, imitierender, reagierender, immobilierender Unternehmer |
| Lauer (1975) | Fähigkeitsorientierung und Selbstbestimmung | Manager oder Innovator, wachstumsorientierter Eigentümer, Unternehmer, der Wachstum verneint, aber nach Effizienz strebt, Gewerbeunternehmer |
| Preston (1976), Miles, Snow (1978), Kirsch (1983) | Einstellungsmuster gegenüber dem Markt | Reagierer, Verteidiger, Architekt, Risikostreuer, Innovator, Prospektor |
| Pleitner (1984) | Persönlichkeit und Status des Unternehmers | Möchtegern-Unternehmer, Unternehmer wider Willen, Inputbegrenzender Unternehmer, echter Unternehmer |
| D'Amboise/Muldowney (1986) | Selbstverständnis der handelnden Person (fähigkeitsorientierter, rollentheoretischer Ansatz) | Innovativer Geschäftsführer, Eigentümer-Unternehmer, technisch interessierte Unternehmer, Handwerksunternehmer |
| Julien, Marchesnay (1987, 1997) | Zielorientierung des Unternehmers | PIC (perpetuation, independence, growth) und GAP (growth, autonomy, perpetuation) |
| Fröhlich/Pichler (1988) | Begabung und Temperamente (Stärken / Schwächen-Ansatz) | Allrounder, Organisator, Routinier, Pionier |
| Kirchhoff (1994) | Innovations- und Wachstumsorientierung | Kaum Wachstum und kaum Innovationen, rasches Wachstum trotz wenig Innovationen, trotz vieler Innovationen wenig Wachstum, rasches Wachstum mit vielen Innovationen |

Ein besonderes Merkmal der KMU liegt in ihrer spezifischen Grösse. Die Grösse einer Unternehmung wird entweder absichtlich durch den Unternehmer bestimmt oder muss zur Überlebenssicherung als Reaktion auf interne oder externe Einflüsse angepasst werden. Im Sinne der KMU-relevanten Unternehmertypologie verweist die selbstgewählte Grössenbestimmung der Unternehmung

² In Anlehnung an *Mugler*, 1998, S. 24 ff. Die o.g. Autoren sind in der Literaturliste mit ihren entsprechenden Werken aufgeführt.

auf ein bestimmtes Unternehmerbild hin, nämlich auf den Eigner, der mit seiner Unternehmung „klein“ oder „mittel“-gross bleiben will. Tabelle 1 gibt einen Überblick über einige Typologien von Unternehmern.

Die Unternehmertypologien von Pleitner und Fröhlich/Pichler (Mugler, 1998; Fröhlich/Pichler, 1988) gaben für die vorliegende empirische Untersuchung den Anstoss. Mehr als 150 Unternehmer³ von schweizerischen KMU wurden u.a. zu folgenden zwei Bereichen befragt:

- Stärken des Unternehmers,
- Erfolgsfaktoren (in der Wahrnehmung des Unternehmers) der untersuchten KMU im Sinne einer Präferenzenwahl.

B. Stärken und Schwächen der Unternehmer von KMU

Aufgrund der Untersuchung der Stärken-/Schwächen-Struktur von Unternehmern können die Selbsteinschätzungen folgenden zwei Dimensionen zugeteilt werden:

| | | |
|---------------------|--|---|
| Starke Ausprägung | Verwaltender Strategie | Schöpferischer Strategie "echter Unternehmer" |
| | Daily Business-Man, unmotivierter Verwalter | Inkrementaler Motivator |
| Schwache Ausprägung | Schwache Ausprägung | Starke Ausprägung |

*Dynamisch-schöpferische
Stärkdimension*

Abb. 1: Unternehmertypen nach strategischen und dynamisch-schöpferischen Stärken und Schwächen

³ Füglistaller, 1999. Ziel der Untersuchung: Erfassung der Stärken und Schwächen der Unternehmer sowie der Erfolgsfaktoren von schweizerischen KMU aus dem 2. und 3. Sektor; Grundgesamtheit: 750 Unternehmen, die für die Durchführung eines ca. 2-stündigen, teilstandardisierten Interviews (mit Fragebogen) angefragt wurden; Rücklauf (Anzahl Interviews und verwertbare Fragebogen) / Quote: 152 / 20,3 %; Status der Umfrage: Mündliche Befragung mit quantitativen und qualitativen Ergebnissen; Zeitpunkt der Umfrage: Frühjahr bis Sommer 1998, mit Ergänzungsinterview Sommer 1999; Erhebungsmethode teilstandardisierter Interviewleitfaden im Sinne eines Fragebogens; Inhaltliche Forschungsaspekte, Themenschwerpunkte: Persönlichkeit der Unternehmer (Stärken-/Schwächenprofil), Angaben zu Unternehmen und Märkten, Gewichtung der Bedeutung von Dienstleistungen, Angaben zur Dienstleistungskompetenz, Dienstleistungsmanagement, allgemeine Erfolgsfaktoren und spezifische dienstleistungsbezogene Erfolgsfaktoren.

Zu den beiden Dimensionen zählen folgende Stärken:

Tab. 2: Darstellung der beiden Typologiedimensionen und der dazugehörigen Stärken

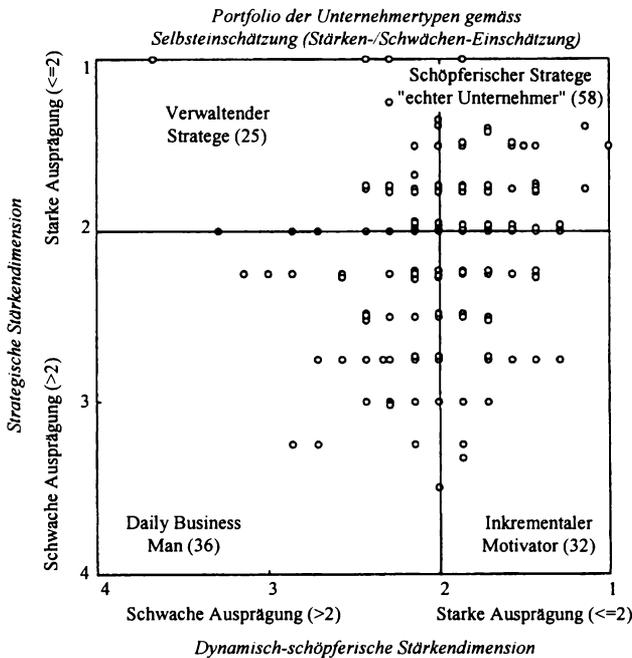
| <i>Strategische Stärkendimension</i> | <i>Dynamisch-schöpferische Stärkendimension</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Durchsetzungsfähigkeit - Administration / Organisation - Analytisches Denken - Vernetztes Denken - Fachkompetenz | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Selbstmotivation - Motivation anderer - Innovation anderer - Begeisterungsfähigkeit - Pioniergeist - Kundenorientierung - Emotionales Handeln |

Daraus ergeben sich vier abstrakte Typen von Unternehmern, die folgendermassen charakterisiert werden können:

- *Strategie*: Zeichnet sich durch hohe Durchsetzungsfähigkeit und analytisches, vernetztes Denken aus. Seine Stärken liegen weniger in der Kommunikationsfähigkeit und in der Begeisterungs- sowie Motivationsfähigkeit.
- *Daily-Business-Man*: Weder besondere Stärken im strategischen Bereich noch herausragende Vorteile in der schöpferisch-dynamischen Stärkendimension zeichnen ihn aus.
- *Inkrementaler Motivator*: Als Pendant zum Strategen sieht der Motivator seine Stärken in der Kommunikation sowie Motivation und weniger in strategischen Belangen.
- *Schöpferischer Strategie*: Sowohl strategische wie auch schöpferisch-dynamische Stärken ergeben das Profil des „echten Unternehmers“⁴.

⁴ Pleitner, 1984, S. 515. Die Unternehmertypologie nach Pleitner orientiert sich an den Kriterien „Status“ (Unternehmer/Selbständiger Geschäftsmann) und „Persönlichkeitstyp“ (eng/breit) und ergibt eine Matrix mit den Typen Möchtegern Unternehmer, Unternehmer wider Willen, Inputbegrenzter Unternehmer und echter Unternehmer. Der „echte Unternehmer“ wird von Pleitner als Unternehmer mit breitem Horizont umschrieben, der es versteht, einen erfolgreichen Fit zwischen den Ansprüchen der Kunden und seinen Kompetenzen und Fähigkeiten herzustellen. Die Typologie des echten Unternehmers von Pleitner widerspiegelt sich im Typ „Allrounder“ (zeichnet sich durch administrativ-ausführendes Können und dynamisch-schöpferische Fähigkeiten aus) der Typologie nach Fröhlich/Pichler. Gestützt auf die Temperamente und Begabungen sowie die empirischen Daten aus dem internationalen STRATOS-Projekt (STRATOS = Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises) entwickeln Fröhlich/Pichler nach den persönlichkeitsorientierten Ausprägungen „dynamisch-schöpferisch“ und „administrativ-ausführend“ eine Stärken-/Schwäche-Typologie.

Die o.g. empirische Untersuchung ergab, dass bei der Selbsteinschätzung der Stärken und Schwächen sich die Befragten in allen Kategorien, mit Ausnahme des emotionalen Handelns, als stark einschätzen (Abb. 3). Generell gesehen bewegen sich die Mittelwerte der einzelnen Kategorien unter dem Mittelwert der Skala, das Selbstbild ist damit positiv. Besonders stark schätzen sich die Befragten in den Bereichen Selbstmotivation und Begeisterungsfähigkeit ein, was mit der Einschätzung zum eigenen Führungsstil einhergeht (vgl. Abb. 3: Individuelle Stärken und Schwächen). Entsprechend ergibt die Verteilung der Selbsteinschätzung der Stärken und Schwächen der befragten Unternehmern folgendes Bild innerhalb der Matrix:

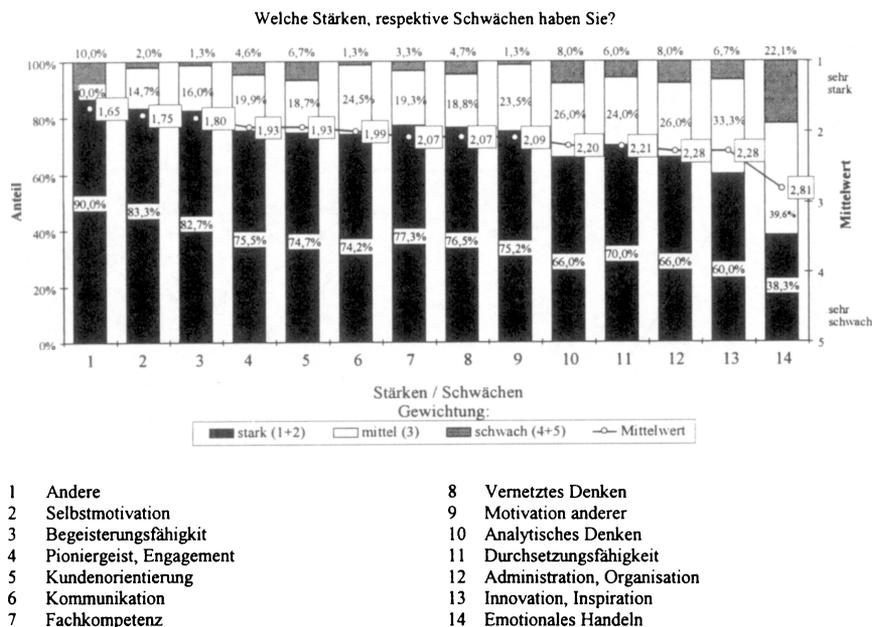


Lesebeispiel: Die Analyse der Selbsteinschätzungsdimensionen ergibt 25 Unternehmer des Typs „Verwaltender Strategie“. Jeder Datenpunkt repräsentiert einen Unternehmer.

Abb. 2: Portfolio der Unternehmertypen

Aufgrund der vier gewonnenen Typen von Unternehmern kann die Korrelation zwischen Typologie und unabhängigen Variablen wie Ausbildung, Stellung im Betrieb, Alter, Unternehmungsgrösse gezeigt werden. Die Korrelation wird graphisch mittels der Korrespondenzanalyse dargestellt: Je näher sich der jeweilige Unternehmertyp einer unabhängigen Variablen befindet, desto höher ist die Korrelation zwischen den beiden Grössen. Somit kann beispielsweise festgestellt werden, dass der „echte Unternehmer“ mehrheitlich über einen Univer-

sitätsabschluss oder über ein Meister-Diplom verfügt, der „verwaltende Strategie“ dagegen ein Studium an der Eidgenössischen Technischen Hochschule absolviert hat oder dass der Selbsteinschätzungstyp „echter Unternehmer“ am stärksten mit der Altersgruppe 40 – 49 Jahre korrespondiert. Erstaunlich an den nachfolgenden Darstellungen sind die hohen, teilweise signifikanten Zusammenhänge zwischen den Variablen.



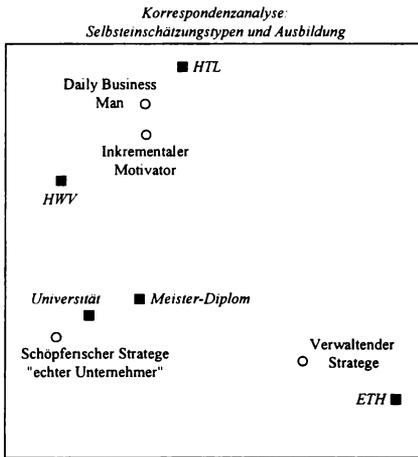
- | | | | |
|---|--------------------------|----|------------------------------|
| 1 | Andere | 8 | Vernetztes Denken |
| 2 | Selbstmotivation | 9 | Motivation anderer |
| 3 | Begeisterungsfähigkeit | 10 | Analytisches Denken |
| 4 | Pioniergeist, Engagement | 11 | Durchsetzungsfähigkeit |
| 5 | Kundenorientierung | 12 | Administration, Organisation |
| 6 | Kommunikation | 13 | Innovation, Inspiration |
| 7 | Fachkompetenz | 14 | Emotionales Handeln |

Lesebeispiel:

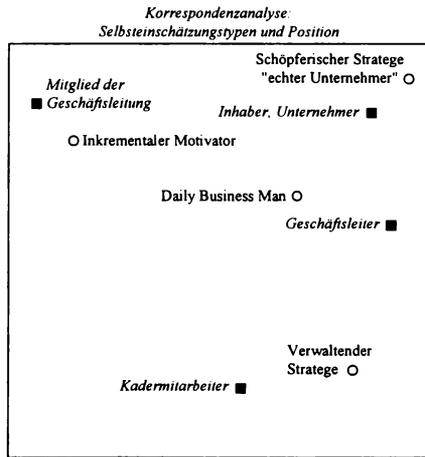
Der Mittelwert des Items „Selbstmotivation“ beträgt 1.75 [siehe Liniengrafik]. 83.3 % von 150 Befragten gewichten „Selbstmotivation“ als „stark“ (Wert 1+2). 14.7 % gewichten mit „mittel“ (Wert 3) und 2.0 % der Befragten gewichten mit „schwach“ (Wert 4+5) [siehe gestapeltes Säulendiagramm].

Abb. 3: Individuelle Stärken und Schwächen⁵

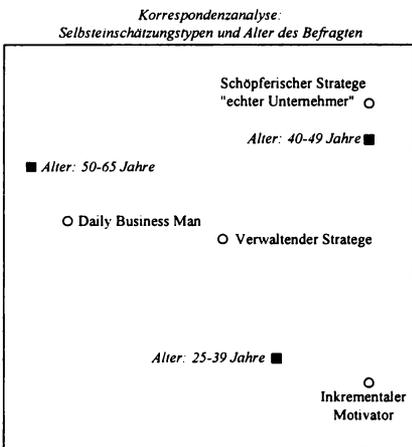
⁵ Die Unternehmer konnten die vorgegebene Auswahl von Stärken und Schwächen mit ihren eigenen ergänzen. Bei der relativ kleinen Anzahl Nennungen für „Andere“ (n = 20) wurden insbesondere Stärken wie „Geduld“, „Phantasie“, „Problemerkennung“ oder „Teamfähigkeit“ genannt, die ebenfalls entweder der strategischen oder der dynamisch-schöpferischen Stärkendimension zugeordnet wurden.



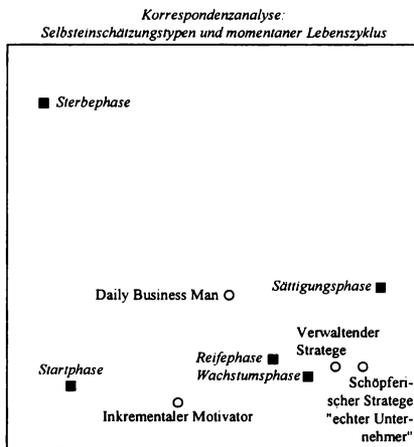
Lesebeispiel:
Der Selbsteinschätzungstyp "Verwaltender Strategie" besitzt überwiegend eine ETH-Ausbildung. Der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ist signifikant.



Lesebeispiel:
Der Selbsteinschätzungstyp "Schöpferischer Strategie (echter Unternehmer)" korrespondiert am stärksten mit der Position "Inhaber, Unternehmer".



Lesebeispiel:
Der Selbsteinschätzungstyp "Schöpferischer Strategie" korrespondiert am stärksten mit der Altersgruppe 40-49 Jahre.

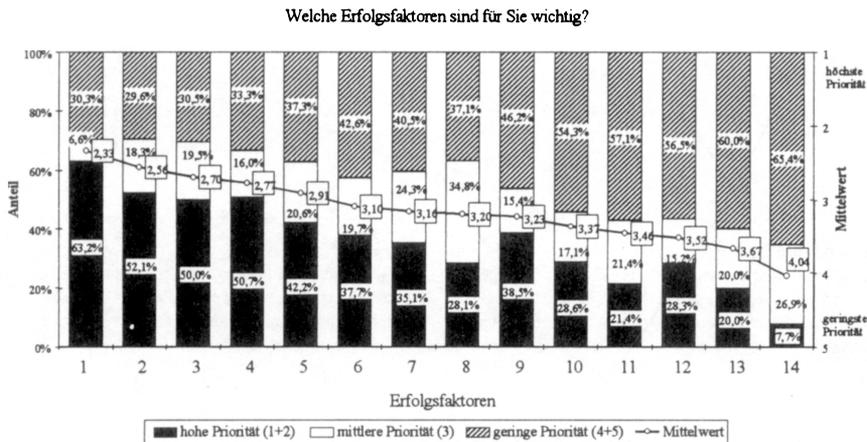


Lesebeispiel:
Der Selbsteinschätzungstyp "Verwaltender Strategie" korrespondiert am stärksten mit der Wachstumsphase.

Abb. 4: Korrespondenz zwischen den Unternehmertypen und einer Auswahl unabhängiger Variablen

C. Erfolgsfaktoren der KMU

In der gleichen empirischen Untersuchung wurden die 152 Unternehmer nach ihren zentralen Erfolgsfaktoren untersucht.⁶ Die befragten Unternehmer und Führungskräfte konnten zu 14 vorgeschlagenen Erfolgsfaktoren⁷ ihre Prioritäten 1 bis 5 zu maximal 5 Faktoren vergeben. Aus den vorgeschlagenen Erfolgsfaktoren wählte jeder der Befragten seine 5 wichtigsten Faktoren aus.



- | | |
|--|---|
| 1 Produktqualität | 8 Fachkompetenz |
| 2 Dienstleistungsqualität | 9 Preisoptimierungen im Beschaffungsmarkt |
| 3 Kosten-/Nutzenverhältnis Produkte | 10 Persönlichkeitskompetenz |
| 4 Bedürfniseruierung und –erfüllung der Kunden | 11 Freundlichkeit der Mitarbeiter |
| 5 Kundenorientierung | 12 Marketing und Akquisition |
| 6 Dienstleistungskompetenz | 13 Führungskompetenz |
| 7 Liefertreue | 14 Kooperation mit anderen Unternehmen |

Lesebeispiel:

Der Erfolgsfaktor „Produktqualität“ erhält 76 Nennungen, der Mittelwert dieses Faktors beträgt 2.91 [siehe Liniendiagramm]. Für 63.2 % von 76 Befragten besitzt dieser Erfolgsfaktor hohe Priorität (Wert 1+2), für 6.6 % mittlere Priorität (Wert 3) und für 30.3 % geringe Priorität (Wert 4+5) [siehe gestapeltes Säulendiagramm].

Abb. 5: Bedeutung der Erfolgsfaktoren – Grundgesamtheit

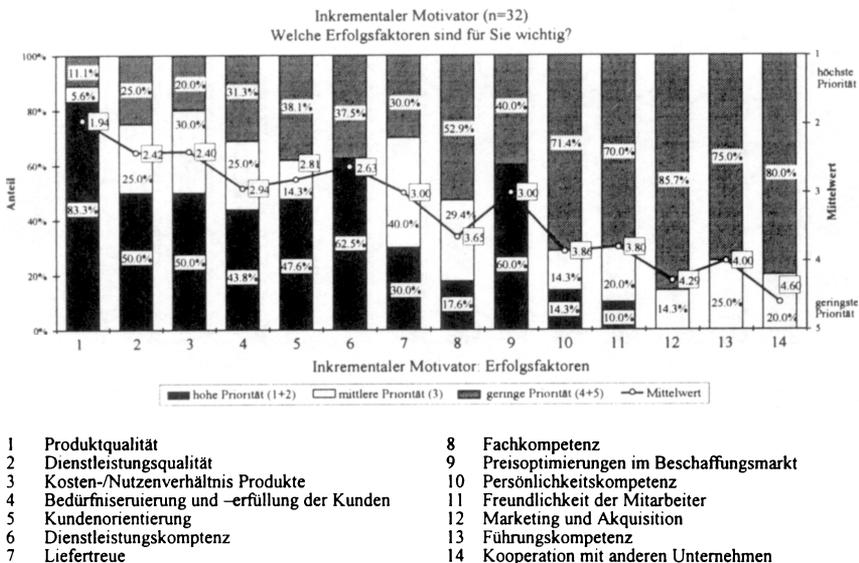
⁶ Schneck, 1998, S. 215. Die Erfolgsfaktoren umschreiben die Einflussgrößen auf den Erfolg einer Unternehmung. Durch die PIMS-Studie in den 70er Jahren wurden mit Marktanteil und Marktwachstum wesentliche Cash-flow-Treiber gefunden. Die Liste der Erfolgsfaktoren wird seitdem je nach Branche, Kundengruppen, Grösse usw. um weitere quantitative und auch qualitative Faktoren ergänzt.

⁷ Pleitner, 1996a. Dort werden 19 Erfolgsfaktoren bei KMU eruiert. Um eine möglichst neutrale Menge von verschiedenen Erfolgsfaktoren von KMU auszuwählen, wurde für die vorliegende Arbeit eine Teilmenge der 19 Erfolgsfaktoren bestimmt, die um dienstleistungsorientierte Faktoren ergänzt wurde.

Abb. 5 stellt die Antworten auf die Frage nach der eingeschätzten Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit der Anzahl Nennungen dar (Balken). Der Mittelwert gibt die Präferenzwahl für die einzelnen Erfolgsfaktoren an. Die höchste Präferenz wurde der *Produktqualität*, der *Dienstleistungsqualität*, dem *Kosten-/Nutzenverhältnis der Produkte*, der *Bedürfniseruierung und –erfüllung der Kunden* sowie der *kundenorientierten Beziehungspflege* zugesprochen. Der letztgenannte Erfolgsfaktor wurde am häufigsten genannt. Ebenfalls auffallend sind die Faktoren mit wenigen Nennungen wie *Freundlichkeit der Mitarbeiter*, *Marketing und Akquisition*, *Führungskompetenz* und *Kooperation mit anderen Unternehmen*.

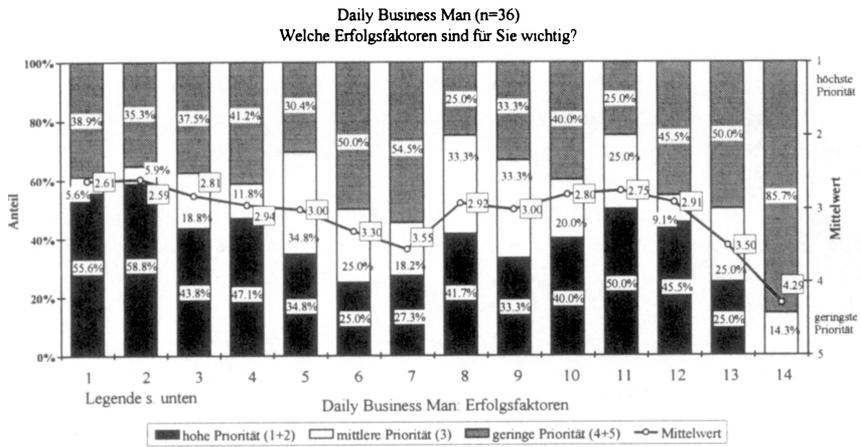
D. Unternehmertypen und Erfolgsfaktoren

Als dritter Schritt (der erste Schritt bildete die Vorstellung der Unternehmertypologie, der zweite führte zu den angegebenen Erfolgsfaktoren der untersuchten KMU) wird die Wahl der Präferenzen der unterschiedlichen Unternehmertypen gegenüber den Erfolgsfaktoren erörtert. Dabei wird insbesondere untersucht, ob sich je nach Unternehmertyp unterschiedliche Präferenzwahlen ergeben.



Lesebeispiel:
Der Erfolgsfaktor „Produktqualität“ erhält 18 Nennungen, der Mittelwert dieses Faktors beträgt 1.94 [siehe Liniendiagramm]. Für 83.3 % von 18 Unternehmern des Typs „Inkrementaler Motivator“ besitzt dieser Erfolgsfaktor hohe Priorität (Wert 1+2), für 5.6 % mittlere Priorität (Wert 3) und für 11.1 % geringe Priorität (Wert 4+5) [siehe gestapeltes Säulendiagramm].

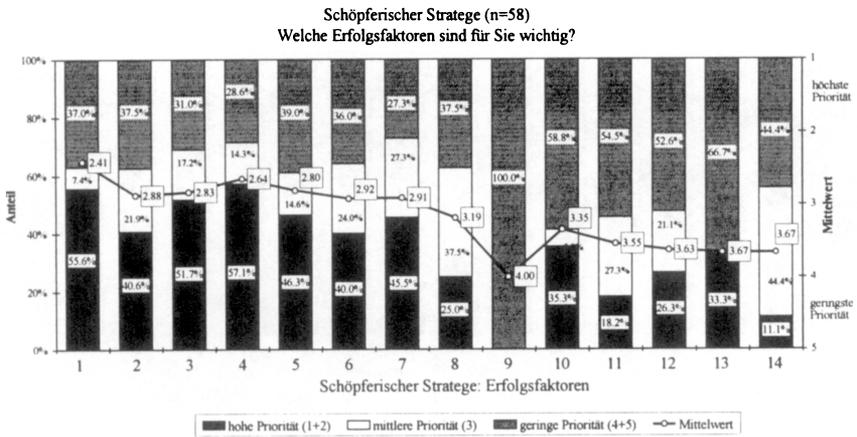
Abb. 6: Erfolgsfaktoren Inkrementaler Motivator



Lesebeispiel:

Der Erfolgsfaktor „Produktqualität“ erhält 18 Nennungen, der Mittelwert dieses Faktors beträgt 2.61 [siehe Liniengrafik]. Für 55.6 % von 18 Unternehmern des Typs „Daily Business Man“ besitzt dieser Erfolgsfaktor hohe Priorität (Wert 1+2), für 5.6 % mittlere Priorität (Wert 3) und für 38.9 % geringe Priorität (Wert 4+5) [siehe gestapeltes Säulendiagramm].

Abb. 7: Erfolgsfaktoren Daily Business Man

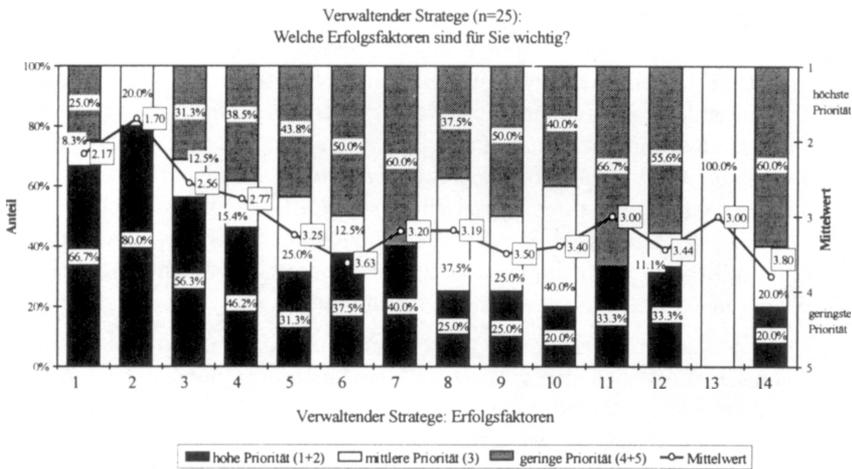


Lesebeispiel:

Der Erfolgsfaktor „Produktqualität“ erhält 27 Nennungen, der Mittelwert dieses Faktors beträgt 2.41 [siehe Liniengrafik]. Für 55.6 % von 27 Unternehmern des Typs „Schöpferischer Strategie“ besitzt dieser Erfolgsfaktor hohe Priorität (Wert 1+2), für 7.4 % mittlere Priorität (Wert 3) und für 37.0 % geringe Priorität (Wert 4+5) [siehe gestapeltes Säulendiagramm].

- | | |
|--|---|
| 1 Produktqualität | 8 Fachkompetenz |
| 2 Dienstleistungsqualität | 9 Preisoptimierungen im Beschaffungsmarkt |
| 3 Kosten-/Nutzenverhältnis Produkte | 10 Persönlichkeitskompetenz |
| 4 Bedürfniserfüllung und -erfüllung der Kunden | 11 Freundlichkeit der Mitarbeiter |
| 5 Kundenorientierung | 12 Marketing und Akquisition |
| 6 Dienstleistungsompetenz | 13 Führungskompetenz |
| 7 Liefertreue | 14 Kooperation mit anderen Unternehmen |

Abb. 8: Erfolgsfaktoren Schöpferischer Strategie



- | | |
|--|---|
| 1 Produktqualität | 8 Fachkompetenz |
| 2 Dienstleistungsqualität | 9 Preisoptimierungen im Beschaffungsmarkt |
| 3 Kosten-/Nutzenverhältnis Produkte | 10 Persönlichkeitskompetenz |
| 4 Bedürfniseruierung und -erfüllung der Kunden | 11 Freundlichkeit der Mitarbeiter |
| 5 Kundenorientierung | 12 Marketing und Akquisition |
| 6 Dienstleistungskompetenz | 13 Führungskompetenz |
| 7 Liefertreue | 14 Kooperation mit anderen Unternehmen |

Lesebeispiel:
Der Erfolgsfaktor „Produktqualität“ erhält 12 Nennungen, der Mittelwert dieses Faktors beträgt 2.17 [siehe Liniengrafik]. Für 66.7 % von 12 Unternehmern des Typs „Verwaltender Strategie“ besitzt dieser Erfolgsfaktor hohe Priorität (Wert 1+2), für 8.3 % mittlere Priorität (Wert 3) und für 25.0 % geringe Priorität (Wert 4+5) [siehe gestapeltes Säulendiagramm].

Abb. 9: Erfolgsfaktoren Verwaltender Strategie

E. Fazit

Die empirische Untersuchung über die Erfolgsfaktoren und deren Präferenzwahl der vier Unternehmertypen führt zu folgenden Erkenntnissen:

- Die vier Unternehmertypen weisen eine unterschiedliche Wahl ihrer wichtigsten Erfolgsfaktoren auf. Somit besteht ein Zusammenhang zwischen Stärken-/Schwächenprofil der Unternehmer und den Erfolgsfaktoren ihrer Unternehmen.
- Das Produkt ist nach wie vor aufgrund der Qualität und des Kosten-/Nutzenverhältnisses der zentrale Erfolgsfaktor, ebenfalls nimmt die Dienstleistungsqualität als Erfolgsfaktor einen hohen Stellenwert ein. Die übrigen Erfolgsfaktoren werden je nach Unternehmertyp unterschiedlich eingestuft, wobei dem Erfolgsfaktoren *Kooperation mit anderen Unternehmen* von allen Typen geringe Bedeutung zugemessen wird.

- Unternehmertyp *Daily Business Man* strebt ein Erfolgsfaktorenkonzept an, das auf einer guten Qualität des Produktes und der Dienstleistung sowie der Freundlichkeit der Mitarbeiter basiert. Die Persönlichkeitskompetenz nimmt für ihn (erstaunlicherweise) einen hohen Stellenwert ein. Wenig bedeuten ihm die Erfolgsfaktoren Liefertreue, Kooperation, Führungskompetenz und Dienstleistungskompetenz sowie Kundenorientierung und Preisoptimierung auf dem Beschaffungsmarkt. Deshalb lässt sich behaupten, dass der *Daily Business Man* tendenziell eher nach innen gerichtet ist (Freundlichkeit der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmer) und seinen Erfolg in erster Linie auf der Leistung aufbaut.
- Unternehmertyp *Verwaltender Strategie* sieht nebst dem Produkt und der Dienstleistung auch die vorgelagerte Bedürfniseruierung, die damit verbundene Kundenorientierung der Mitarbeiter und Führungskompetenz als wichtige Faktoren, die den Erfolg seiner Unternehmung bestimmen. Ähnlich wie der *Daily Business Man* misst auch der *Verwaltende Strategie* der Kooperation mit anderen Unternehmen, der Dienstleistungskompetenz und dem Marketing wenig Bedeutung als Erfolgsfaktoren zu. Der *Verwaltende Strategie* ist demzufolge mit harten Facts nach aussen gerichtet; sein Erfolg ist jedoch weniger auf weichen Faktoren wie Dienstleistungskompetenz, Beziehungspflege oder gar Networking zu anderen Unternehmen aufgebaut.
- Unternehmertyp *Inkrementaler Motivator* braucht förmlich den Kundenkontakt für seinen Erfolg. Wohl erhalten auch die klassischen Erfolgsfaktoren (Produkt- und Dienstleistungsqualität) höchste Priorität, doch bedeuten dem *Inkrementalen Motivator* – im Gegensatz zum *Verwaltenden Strategen* – die weichen Faktoren wie Kundenkontakt, Beziehungspflege und Dienstleistungskompetenz viel.
- Unternehmertyp *Schöpferischer Strategie* positioniert seine Erfolgsfaktoren sowohl im Bereich der Produktqualität, aber auch im Bereich der Kundenorientierung. Die Erfolgsfaktorenpräferenzen weisen auf das ausgewogene Stärkenprofil des Schöpferischen Strategen hin.
- Die Erfolgsfaktorenuntersuchung von Pleitner zeigt – mit Ausnahme der Liefertreue, die einen hohen Stellenwert als Erfolgsfaktor einnimmt – starke Ähnlichkeit zu den eruierten Erfolgsfaktoren der vorliegenden empirischen Untersuchung.
- Als allgemeine Erkenntnis der Studie kann aufgrund der oben dargestellten Ergebnisse behauptet werden, dass die Typologie der Unternehmer sich in der Einschätzung der Bedeutung der Erfolgsfaktoren widerspiegelt und dass somit das Stärken-/Schwächenprofil der Unternehmer mit der Bedeutung unterschiedlicher Erfolgsfaktoren korreliert. Die Korrelationskoeffizienten wurden dabei jedoch nicht bestimmt.

Tab. 3: Bedeutung und Rangfolge der Erfolgsfaktoren der vier Unternehmertypen im Vergleich zur Erhebung von Pleitner

| <i>Erfolgsfaktoren</i> (Typenunabhängige Reihenfolge) | <i>Daily Business Man</i> | <i>Verwal- tender Strategie</i> | <i>Inkre- mentaler Motivator</i> | <i>Schöpferi- scher Strategie</i> | <i>Erfolgsfakto- renunters- uchung nach Pleitner⁸</i> |
|--|-----------------------------------|---|--|---|--|
| 1 = sehr hohe Bedeutung, 2 = hohe Bedeutung, 3 = mittlere Bedeutung, 4 = schwache Bedeutung, 5 = sehr schwache Bedeutung, Zahlen in Klammern geben die Rangfolge innerhalb der einzelnen Typen an. | | | | | |
| Produktqualität | 2,61 (1) | 2,17 (2) | 1,94 (1) | 2,41 (1) | 1,32 (1) |
| Dienstleistungsqualität | 2,59 (2) | 1,70 (1) | 2,42 (3) | 2,88 (5) | 1,40 (3) Flexibilität |
| Kosten-/Nutzenverhältnis Produkte | 2,81 (5) | 2,56 (3) | 2,40 (2) | 2,83 (4) | 2,10 (8) Preispolitik |
| Bedürfniseruierung und -erfüllung der Kunden | 2,94 (8) | 2,77 (4) | 2,94 (6) | 2,64 (2) | 2,20 (9) Produktanpas- sung |
| Kundenorientierung, Beziehungspflege | 3,00 (9) | 3,25 (9) | 2,81 (5) | 2,80 (3) | 1,59 (4) Kundennähe |
| Dienstleistungskompetenz | 3,30 (11) | 3,63 (13) | 2,63 (4) | 2,92 (7) | |
| Liefertreue | 3,55 (14) | 3,20 (8) | 3,00 (7) | 2,91 (6) | 1,37 (2) |
| Fachkompetenz | 2,92 (7) | 3,19 (7) | 3,65 (9) | 3,19 (8) | 1,63 (5) |
| Preisoptimierungen im Beschaffungsmarkt | 3,00 (9) | 3,50 (12) | 3,00 (7) | 4,00 (14) | |
| Persönlichkeitskompetenz | 2,80 (4) | 3,40 (10) | 3,86 (11) | 3,35 (9) | |
| Freundlichkeit der Mitarbeiter | 2,75 (3) | 3,00 (5) | 3,80 (10) | 3,55 (10) | |
| Marketing und Akquisition | 2,91 (6) | 3,44 (11) | 2,29 (13) | 3,63 (11) | 1,95 (7) |
| Führungskompetenz | 3,5 (12) | 3,00 (5) | 4,00 (12) | 3,67 (12) | 1,63 (6) |
| Kooperation mit anderen Unternehmen | 4,29 (13) | 3,80 (14) | 4,60 (14) | 3,67 (12) | |

Die vorliegende Studie bejaht demnach deutlich den von Pleitner in den 80er Jahren mit Weitblick erkannten Zusammenhang zwischen Unternehmer und Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Seine zentrale These über die positive und direkte Beeinflussung des Erfolges und der Wettbewerbsstärke eine Unternehmens durch das Wesen, die Stärken und die Schwächen des Unternehmers wird mit den vorgestellten empirischen Ergebnissen unterstützt.

⁸ INTERSTRATOS Schweiz, 1999. N=130 (Branchen: Maschinen/Metall, Elektronik, Textil/Bekleidung, Holz/Möbel, Nahrungsmittel), Erfolgsfaktoren mit unterschiedlicher Bezeichnung sind in der Tabelle vermerkt, einige Erfolgsfaktoren von Pleitner wurden in der vorliegenden empirischen Untersuchung vom Verfasser nicht explizit miteinbezogen: Produktgestaltung, lokales Image, technologische Problemlösungsfähigkeit, Technologie, Organisation, Kreativität, Finanzkraft und Produkthanpassung.

Literatur

- Fröhlich, E./Pichler, J. H.* (1988): Werte und Typen mittelständischer Unternehmer. Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre. 8. Berlin.
- Füglistaller, U.* (1999): KMU und ihre Dienstleistungen I. 3. Aufl. St. Gallen.
- Heuss, E.* (1965): Allgemeine Markttheorie. Tübingen.
- INTERSTRATOS: Datenbasis* 1991, 1995, 1999, Wien/St. Gallen.
- Julien, P.-A.* (1998): The state of the art in small business and entrepreneurship. Aldershot.
- Kirchhoff, B. A.* (1994): Entrepreneurship and dynamic capitalism, The economics of business firm formation and growth. Westport.
- Lauffer, J.* (1975): Comment on deviant entrepreneur. In: Revue Française de Gestion. No. 2, S. 11-16.
- Marchesnay, M.* (1997): Gestion de la PME/PMI. Paris.
- Mugler, J.* (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelunternehmen. Band 1. 3. Aufl., Wien/New York.
- (1998): Die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen: Wichtige Theoriebeiträge im Überblick. In: Mugler, J./Kailer, N. (Hrsg.): Die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Konzepte – Praxiserfahrungen – Entwicklungsperspektiven. Wien.
- Pleitner, H. J.* (1996a) (Hrsg.): Auslandsorientierung und Unternehmungspolitik Schweizer Klein- und Mittelunternehmen. Ergebnisse der Erhebungen 1991–1995 in fünf Branchen. St. Gallen.
- (1995): Internationalisierung von Klein- und Mittelunternehmen. Formen, Ausmass und Erfolgsfaktoren am Beispiel schweizerischer Firmen. In: Mugler, J./Schmidt, K.-H. (Hrsg.): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Berlin/München/St. Gallen.
- Pleitner, H. J./Schmidt, K. H./Pichler, J. H.* (2000): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3. Aufl., Bern.
- Pleitner, H. J.* (1996b) (Hrsg.): Die Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation. Beiträge zu den „Rencontres de St-Gall“. St. Gallen.
- (1990) (Hrsg.): Die Klein- und Mittelunternehmen im Zeichen von Internationalisierung, Technisierung und Qualifizierung. Beiträge zu den „Rencontres de St-Gall“. St. Gallen.
 - (1998) (Hrsg.): Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft. Beiträge zu den „Rencontres de St.-Gall“. St. Gallen.
 - (1984): Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers. In: Albach, H./Held, T. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. Stuttgart.
- Preston, L. E.* (1976): The world of small business: a suggested typology. In: American Journal of Small Business, 1/4, S. 13-19.
- Schneck, O.* (1998): Lexikon der Betriebswirtschaft. München.
- Schumpeter, J.* (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrisiko, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 2. Aufl., München/Leipzig.
- (1928): Unternehmer. In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Band 8, 4. Aufl., S. 476 ff., Jena.

Entrepreneurship's Role in Commercialization of Disruptive Technologies

By Bruce A. Kirchoff und Steven T. Walsh

A. Introduction

There is widespread agreement that the commercialization of technology has created many of the developments that make contemporary industrialized nations wealthy and prosperous. Disruptive technologies are behind many technological innovations. The definition of disruptive technologies builds upon the strategic categorization scheme presented by Bower and Christensen (1995). They view technologies as either those that *sustain* the current manufacturing practices and technological capabilities required in an industrial setting or alternatively *disrupt* the current capability set required by a given market. Furthermore disruptive technologies are those which do not support current firm based manufacturing practice. In addition, Bower and Christensen (1995) state that a technology is considered disruptive when its utility generates service products and/or physical products with different performance attributes that may not be valued by existing customers. Moore (1991) clarifies this aspect of disruptive technologies by noting that they generate discontinuous innovations that require users/adopters to change their behavior in order to use the innovation.

While disruptive technologies promise considerable opportunities for early and strong entry into existing and new markets, they also involve high risk of failure because of customer resistance. There are a growing number of corporate executives, especially in large, established firms who believe that the commercialization of disruptive technologies is an increasingly more costly endeavor with greater uncertainty of success in a more rapidly changing technological environment. This raises the question of whether commercial activities based on disruptive technologies can deliver appropriate payoffs to investors. Christensen in the *Innovator's Dilemma* (1997) notes that many firms slip into an operating mode that avoids disruptive technologies in favor of sustaining technologies that have a greater time adjusted rate of return. Firms find that the disruptive technology based innovations „disrupt“ existing profitable products thereby reducing revenues in the short run. In other words, a firm that has es-

tablished an existing technological competence that yields profits and expanding revenues finds it difficult to commercialize the next disruptive technology and destroy the market that it currently serves so well. In this way, the highly successful innovator is unprepared for and falls victim to the next emerging disruptive technology.

Disruptive technology creation and commercialization has become the focus of financial concerns for both small and large firms. In large firms disruptive technologies have traditionally been the responsibility of R&D organizations. In new high tech firms, it is the responsibility of everyone, especially the founders of the firm. But, Christensen (1997) notes that because of its unstructured nature and the uncertainty of the technological outcomes, commercialization of disruptive technologies is hard to quantify and therefore justify in financial terms. Commercial yield or „big payoffs“ can take a long time to emerge, many years as compared to the commercialization of evolutionary (sustaining) technologies which are more incremental in nature and may find widespread application within months. New entrepreneurial firms, however, have low fixed costs and risk current income for potential capital gains if they are successful. With a lower cash burn rate, entrepreneurial firms have longer staying power and no customer base to attend to while waiting for commercial acceptance. Bower and Christensen (1995) state that this contrast between established and new firms suggests that new firms are the preferred mechanism for introducing disruptive technologies.

One would expect small, entrepreneurial firms to be more seriously impacted by these problems than are large firms, but small, entrepreneurial firms seem to handle these more successfully. Anecdotal evidence suggests that large firms who commercialize innovations based upon disruptive technologies face enormous internal and market problems. It is not unusual for these firms to experience conflict among technologists about the value of the technology, difficulty with manufacturing processes, plus resistance and occasionally refusal by marketing managers to promote and sell such high risk product(s) to existing, satisfied customers. Internal problems are compounded by resistance from users regarding adoption, and, when adopted, resistance to make the major changes in user behavior necessary to implement the technology. In fact, anecdotal evidence combined with analysis led Bower and Christensen (1995) to flatly state that large corporations are poorly positioned to introduce disruptive technologies into markets. Instead, they recommend that large corporations form separate, independent, small organizations to launch new disruptive technologies.

If small, entrepreneurial high technology firms outperform their larger more established and resource rich cousins in the commercialization of disruptive technologies, then the source of their advantage should be searched out and

identified so that technological progress of such firms can be enhanced. Especially important are questions about the technologies selected and the commercialization methods that new firms apply. Formulated in strategic terms, we need to learn what core competencies and capabilities successful new, high tech small firms use. And, we need to know what market strategies they choose and why they choose these. It is possible that appropriate identification of the innovation process can provide a foundation for improved effectiveness in launching new disruptive technologies.

We begin our discussion by describing a model of the innovation process beginning with technology creation and ending with user application. This model provides insight into the advantages that entrepreneurial firms have in commercializing disruptive technologies.

B. Development of the model

Figure 1 provides a diagram that describes the overall innovation process. From left to right, the diagram shows the process of technology to invention to innovation to market success. We begin our discussion with the upper half of the diagram.

Christensen (1997), Morone (1993), Bower and Christensen (1995), Bitindo and Frohman (1981), SEST-Euroconsult (1984) and many others identify two classes of technology: (1) disruptive, radical, emergent or step-function technologies; and (2) evolutionary, sustaining, incremental or „nuts and bolts“ technologies. Although there is considerable ambiguity and overlap in these multiple terms, we will use the terms disruptive and evolutionary as categories encompassing the major characteristics of these two technology types.

I. Disruptive technology

Bower and Christensen (1995) note that *disruptive* technologies may not be „... radically new from a technological point of view“ but have superior „performance trajectories“ along critical dimensions that customers value. Disruptive technologies typically emerge from a combination of information drawn from a mix of technical disciplines. As such, disruptive technologies are exogenous, i.e., external to the mainstream (sustaining) technologies that dominate a particular industry or firm. For example, the transistor emerged as a mix of chemistry, physics and electrical technical knowledge. No vacuum tube manufacturer had this combination of knowledge and none of the vacuum tube manufacturers were able to enter the transistor manufacturing industry.

Schumpeter (1942) argues that innovations with major impact upon economic activity originate from outside the industry that they affect. To the extent that Schumpeterian innovations are technology based, he argues that they are brought from outside the existing market structure and introduced by entrepreneurs. On the other hand, it is apparent that disruptive technologies are important to economic progress. When disruptive technologies are converted into discontinuous innovations, they have a tremendous impact upon markets. Schumpeter (1934) describes capitalism as an economic system that finds its competitive strength in innovation. And discontinuous innovations have the power to destroy market structure by shifting market shares from old technologies to new disruptive technologies. This innovative activity he calls creative destruction is clearly driven by what we call today disruptive technologies. For example, the transistor had an economic impact that continues to positively affect world economic growth. Applications of semiconductor based electronics have expanded exponentially. At the same time the market for vacuum tubes has been destroyed and producers have been driven out of the business. This is creative destruction.

Abernathy and Utterback (1988) confirm this as they describe disruptive technologies as those that underlie discontinuous innovations that create entirely new technology-product-market paradigms that create new to the world markets that may be opaque to customers. Opaqueness, they note, constrains buyer enthusiasm for varying their established behavioral habits. Opaqueness may, in fact, be too circumspect a word to use for buyer reaction. Buyers resist adopting discontinuous innovations because such innovations cause them grief in an important way. Moore (1995) states that all discontinuous innovations require buyers to change their behavior in some significant way.

For example, during the 1980s, as businesses acquired personal computers, the information processing divisions of these organizations had to change from one central group running batch programs on large mainframe computers to a dispersed group assisting many employees to comprehend and use a bevy of independent machines spread throughout the firm. Moore notes that the mechanism for overcoming buyer/user resistance to adopting discontinuous innovations is to demonstrate that such innovations provide significant cost reductions and/or offer performance improvements. In this way, customers are found who are willing to take the risks of newness (Mansfield, 1968). But, customers are not usually resident in a single-product/single-industry market. A truly disruptive technology finds its uses in many different markets among „lead user“ groups (Von Hippel, 1986). Christensen (1997) argues that „disruptive innova-

tions¹ rarely enter a market with well-developed, user enhancing advantages. Thus, their entry is slow to take root and entry rarely yields early profits for suppliers. However, as noted below, such blunt entry may not be the norm used by new, entrepreneurial firms and this may be their major advantage.

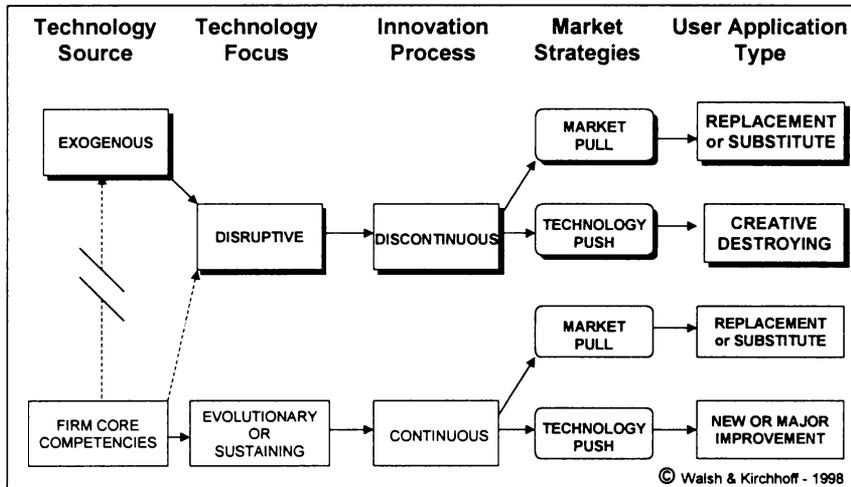


Figure 1: Disruptive technology innovation model

II. Evolutionary technologies

Disruptive technologies not only provide their originators with sustainable competitive advantage but they provide proprietary markets for *evolutionary* technologies. Innovations derived from disruptive technologies lead buyers to change their behaviors to accommodate the advantages of the innovations (Moore, 1993).

Once user behaviors are changed, the new technology becomes part of the customer's organization. As users identify new needs, evolutionary technologies emerge from research based upon core competencies developed from the disruptive technology to create continuous innovations that satisfy these users. In this way, a disruptive technology leads to a stream of evolutionary technologies. Evolutionary technologies produce continuous innovations that constantly update and improve the current customer based products. Thus, a discontinuous innovation, when successful, creates its own market for follow-on continuous

¹ Christensen does not differentiate between disruptive „technologies“ and „innovations“. This does nothing to alleviate the confusion in terminology that exists in the field of innovation.

innovations that provide improvements and upgrades of customer based products. In this way, companies build on disruptive technologies to remain competitive.

Evolutionary technologies improve incrementally from a body of existing knowledge (Foster, 1986). Evolutionary technologies create innovations that are modifications of, improvements to, or replacements for existing products. These are called continuous innovations (Morone, 1995). Such technologies often change incrementally moving from the simple to the more complex. Evolutionary technologies do not alter markets the way that disruptive technologies do and they often are driven by customer demand for improvements of existing products, improvements that make better products to fit current customer behaviors.

C. Innovation and market strategies

Innovation, by definition, means the commercialization of invention (Schumpeter, 1934). Commercialization is widely perceived as the process of bringing an invention into a working product that has commercial acceptance and derives adequate revenues and profits to at least maintain the operations of a profit making business. This is heavily dependent upon the process we call marketing. Here two steps in our model, market strategies and product type, are so closely linked that we treat them together,

Our model suggests a two-tier approach to the commercialization of technologies: (1) products for new buyer applications; and (2) products for replacements, substitutes or improvements. Discontinuous innovations can emerge as either replacement products or new major creative destroyers. New creative destroying products require a long time to penetrate the market and realize their full profit potential. Replacement products can be made to meet identifiable buyer needs and enter the market rather quickly with little buyer resistance.

Firms with an established customer base have an advantage in offering continuous innovations derived from evolutionary technologies. Once a user adopts a disruptive technology, the link between the customer and manufacturer becomes very strong since the proprietary nature of the disruptive technology makes the customer dependent on the manufacturer. Thus, the stream of evolutionary technologies that flow from the core competencies that are built during the creation of the disruptive technology will tie the customer to continuous innovations from the manufacturer for many years. However, the incidence of intellectual property protection among evolutionary technologies is less common

than among disruptive technologies so there is less opportunity for achieving sustainable competitive advantage based upon intellectual property protection. This opens the market for innovative replacement and/or substitute products that offer better performance and/or lower cost.

The corollary to this logic is that entrepreneurial small firms may find their greatest market advantage through offering proprietary technologies to replace or augment the continuous innovations offered to customers of large firms. The entrepreneur's strategy is to seek an entirely new (to the entrepreneurial firm) set of customers to adopt the firm's proprietary technology as a replacement or enhancement to the existing products of the large firm thereby building a customer base rather quickly. This strategy may provide both a customer base and revenues necessary to launch a full creative destroying innovation based upon the disruptive technology.

In total, there are four classifications of innovations and market strategies: (1) continuous/market-pull innovations, i.e., replacement products; (2) continuous/technology-push innovations, i.e., new products; (3) discontinuous/market-pull innovations, i.e., replacement products; and (4) discontinuous/technology-push innovations, i.e., creative destroying products. Here we only discuss the discontinuous/market-pull innovations that represent the greatest opportunity for entrepreneurial entry strategy that provides a viable entry mechanism that entrepreneurial firms can use and larger firms have difficulty implementing.

Discontinuous/market-pull

This combination of disruptive technology and market strategy may be the lifeblood of true „creative destruction“ as described by Schumpeter (1934). Although not in itself the basis for creative destruction, it nonetheless provides a bridge for entrepreneurs between the old and new technologies. Disruptive technologies need to evolve over time so that the innovations can gradually acquire appropriate characteristics, production infrastructure, i.e., raw material suppliers, process methods, and buyer needs can be identified and matched with the technologies' capabilities. One way that this happens is by launching a disruptive technology by using it to create innovations that are replacements and/or substitutes for existing user applications where user needs are not being met by the mainstream technologies. As mentioned above, replacement or substitute products are usually much easier to sell because, if properly designed, such innovations require minimal changes to customer behavior. For example, silicon based, large scale, integrated circuit microprocessors were first invented in 1967 by Zilog Corporation, an entrepreneurial start-up. At that time, there was no buyer need for unique, small, independent computing power so Zilog

marketed its microprocessors to fit into mainframe computers. Mainframe manufacturers used them to manage peripheral operations (printers, card readers, etc.) so as to improve the capabilities of the mainframes by making more core memory available for calculation. This replacement application (and several others) allowed Zilog to generate revenues and gradually improve its technology until it created the Z-80 chip that became the microprocessor for the Apple II (1977). The Apple II was, of course, the first commercially successful personal computer leading to the wave of personal computers that changed the entire computer world – an excellent example of creative destruction.

Christensen's (1997) observations of the hard disk drive manufacturing industry caused him to conclude that new disruptive innovations often begin life as cost inefficient, poorly performing products. But, early innovations in hard disks were marketed with technology-push strategies, i.e., in direct competition with the existing technologies. Not surprisingly, buyers were connected to the dominant product suppliers and had no defined need for the new product. The entrepreneurial firms with the new technology had a very difficult sales job since the new technology required the user to completely redesign the computer. This resulted in long start-up times and unprofitable operations that threatened firm survival.

However, examples such as Zilog abound to refute Christensen's assumption that the hard disk industry is necessarily typical of entrepreneurial entry.

D. Conclusions

New entrepreneurial firms with disruptive technologies can find survival and even profitability in replacement or substitute products directed at filling an existing need among customers of larger firms. They find that their technology can provide innovations that offer improvements over existing products provided by large firms operating in the mainstream of an evolutionary technology. The wise technological entrepreneur chooses a buyer-pull strategy balanced with technology-push by finding a replacement or substitute product that fulfills buyer needs. This strategy provides revenues and profits while the disruptive technology matures into the Schumpeterian creative destroyer innovation. It is the creative destroyer innovation that also produces long term core technological competencies and competitive advantages. These in turn provide long term growth and success for the enterprise.

References

- Abernathy, W. J./Utterback, J. M. (1988):* Patterns of Industrial Innovation. In: Readings in the Management of Innovation, ed. Tushman, M. L./Moore, W. Second edition. Ballinger, 25-36.
- Bitindo, D./Frohman, A. (1981):* Linking Technological and Business Planning. In: Research Management. November, 19-23.
- Bower, Joseph L./Christensen, Clayton M. (1995):* Disruptive Technologies: Catching the Wave. In: Harvard Business Review. January-February, 43-53.
- Christensen, Clayton M. (1997):* The Innovator's Dilemma. Boston: Harvard Business School Press.
- Foster, R. N. (1986):* Timing Technological Transitions. In: Readings in the Management of Innovation, ed. Tushman, M. L./Moore, W. Second ed. Ballinger, 215-228.
- Mansfield, Edwin (1968):* The Economics of Technological Change. New York: W.W. Norton.
- Moore, Geoffrey (1991):* Crossing the Chasm, New York: Harper's Business.
- Morone, Joseph (1993)* Winning in High Tech Markets. Boston: Harvard Business School.
- Schumpeter, Joseph (1934):* The Theory of Economic Development. Boston: Harvard University Press; Boston.
- (1942): Capitalism, Socialism, and Democracy, London: Allen & Unwin.
- SEST-Euroconsult (1984):* Le Bonzai de l'industrie japonais. Eléments de réflexion sur l'intégration de technologie dans la fonction stratégique des entreprises japonaises. French Ministry of Research and Technology.
- Von Hippel, E. (1986):* Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. In: Readings in the Management of Innovation, ed. Tushman, M. L./Moore, W. Second ed. Ballinger, 352-366.

Linking Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: The Role of Knowledge and Social Networks

By *Thierry Volery*

A. Introduction

Entrepreneurship is widely acknowledged to be the engine of economic growth. It was Schumpeter (1934) who argued convincingly that the innovations made by entrepreneurs are the strategic factors in economic development and the central factors in the trade cycle. It is the quality of entrepreneurs' performance that determines whether capital grows rapidly or slowly and whether this growth involves innovation and change – i.e., the development of new products and new productive techniques. Differences in growth rates between countries and between different periods in any one country can therefore be traced largely to the quality of entrepreneurship. An ambitious international research program, the Global Entrepreneurship Monitor, recently validated this approach. It indicated that entrepreneurship makes a major contribution to economic well being, both in terms of economic growth and job creation, accounting for roughly one-third of the difference in economic growth rates between the countries studied (Reynold/Hay/Camp, 1999).

At a macro level, entrepreneurship is a process of „creative destruction“. By this, Schumpeter (1934) referred to the simultaneously destructive and constructive consequences of innovation. The new destroys the old. Both creation and destruction are essential to driving the economy forward. Entrepreneurs are central in the process of creative destruction: they identify opportunities and bring the new technologies and the new concepts into active commercial use. In other words, entrepreneurs innovate. Drucker (1985, p. 30), for example, remarked that „*Innovation is the specific instrument of entrepreneurship*“. However, the overwhelming majority of entrepreneurs are individuals starting small „reproducer“ organisations in established industries that are only minimally, if at all, different from existing business ventures (Aldrich/Kenworthy, 1999).

Just as entrepreneurship appears crucial for an economy at a macro-level, innovation has become the buzz-word of today's management. Jonash and

Sommerlatte (1999) found that, over the past 15 years, the top 20 % of firms in an annual innovation poll by Fortune magazine have achieved double the shareholder returns of their peers. Much of today's merger boom is driven by a desperate search for new ideas. So is the fortune spent on R&D budgets and buying others' intellectual property. The search for innovation has also led to a craze for „intrapreneurship“ – fostering entrepreneurial projects inside large companies. Yet, most of the so-called „new“ products offered by those companies are in fact the extension of an existing brand or the repackaging of an existing product.

Clearly, creativity, innovation and entrepreneurship matter. But how do these concepts relate to each other? Given the inherent interrelatedness between them, one would expect there to have a natural and conscious blending of research interests, methodologies, and results. Yet each field is neatly compartmentalised with little cross fertilisation. For example, creativity is rooted firmly in psychology (Ford, 1996; Ward/Finke/Smith, 1995), and innovation has primarily been examined in the fields of technology and engineering (Abernathy, 1978; Freeman, 1974). The relationship of entrepreneurship to change, creativity, and innovation as well as separate factions of entrepreneurship (e.g. the entrepreneurial process and event or independent entrepreneurship and corporate entrepreneurship) has not been rigorously examined with an eye toward operational definitions and eventual managerial applications (Brazeal/Herbert, 1999). This is an important issue because entrepreneurship has the potential to evolve as an even-more promising management research field.

The purpose of this article is to grasp the fundamental questions of the creative process by articulating the various dimensions within which entrepreneurial changes occur. The first section will outline a definition of entrepreneurship and link this concept with innovation. The second section details the relationship between creativity and innovation. In the third section we present the many dimensions of innovation. Taking a social network perspective, we suggest in the fourth section that creativity, innovation and entrepreneurship can be approached as a flow of knowledge, which is primarily developed and transmitted by social networks.

B. Defining entrepreneurship

It is generally admitted that entrepreneurship is difficult to define, and that entrepreneurs and entrepreneurial activities are often difficult to identify and study because the phenomenon is complicated, equivocal, and „large“. Entrepreneurship is a multifaceted phenomenon that cuts across many disciplinary boundaries. Moreover, the studies on entrepreneurship have adopted different

theoretical perspectives, units of analysis, and methodologies. The fact that there is no generalisable definition must not prevent us from attempting to build a definition. Indeed, as Gartner (1994, p. 31) remarked: „*If you are going to talk about entrepreneurship, offer a definition. Yet, recognize that a definition can never be definitive.*“

Much of the argument over the definition of entrepreneurship revolves around the factors considered necessary for entrepreneurship to take place. The factors that are most commonly cited for entrepreneurship to take place are:

- *An individual* – There is wide agreement that entrepreneurship necessitates at least one motivated individual. Although research seeking some common psychological characteristics of entrepreneurs has not been very fruitful, the people within entrepreneurship processes are clearly important. An individual is often the dominant leader, at least in the early stages, but an entrepreneurial team usually becomes a key part of success as the venture grows (Stearns/Hills, 1996).
- *An act* – Entrepreneurship involves an orientation toward action and a belief structure that impels the individual. Entrepreneurs, therefore, are individuals who are not only astute at identifying opportunities but who will *do* something to capitalise on them (Bird, 1988). Although everyone agrees that entrepreneurship involves an action, there is considerable difference of opinion as to exactly what this action must involve. Some scholars view only the creation of a new organization as an entrepreneurial act, others consider that it is sufficient to consider acts that produce an innovation, and still others believe that entrepreneurial acts are those which involve both a new organization and innovation.
- *An organization* – There has long been a school of thought that considers the creation of organizations as a condition for entrepreneurship (Gartner, 1985; Pleitner, 1986). Yet, there is no general agreement about what constitutes „an organization“, particularly if we consider that it must be new and independent. It is for example common practice for Asian entrepreneurs to build what can be termed „extended organizations“ by renting and borrowing from family and friends’ organisations network on a „need basis“. Thus, it is difficult to identify the boundary of the true organization. Similarly, does the franchise constitute an organization? Considering the creation of an organisation as a necessary condition would also exclude the whole field of corporate entrepreneurship where innovation takes place within a corporation but does not necessarily lead to the creation of an organisation.
- *Innovation* – Many believe that it is not sufficient to launch an enterprise, but that it must represent innovation to constitute entrepreneurship

(Drucker, 1985; Schumpeter, 1934). Innovation is traditionally defined as the successful implementation of creative ideas (Stein, 1974; Woodman/Sawyer/Griffin, 1993). Although many scholars support innovation as a necessary part of an entrepreneurship model or definition, the exact nature and extent of the innovation required varies greatly.

Overall, Churchill and Muzyka (1994) remarked that there is general agreement over three *necessary* conditions for entrepreneurship to occur: (1) an individual, (2) who performs an act, (3) that involves innovation – properly defined. There are substantial disagreements about the nature (or amount) of innovation, and (2) whether the creation of an economic entity is a necessary condition of entrepreneurship.

Therefore, our characterisation of entrepreneurship is: The *process* brought about by *an individual or group of individuals*, acting independently or as part of a corporate system, of *creating new organisations*, or instigating *renewal or innovation* within an existing organisation.

The above definition of entrepreneurship encompasses the creation of an organisation. Likewise, the renewal or rebirth of an existing organisation is entrepreneurial in the sense that it represents a radical departure from predominant and historic strategic or structural patterns (Stopford/Baden-Fuller, 1994). While the above definition recognizes the centrality of innovation to entrepreneurship, it does not require that the birth of an organisation or the corporate venturing efforts be accompanied by a Schumpeterian innovation. Put differently, both creation and renewal would subject the organisation in question to the „liability of newness“ as put forward by Stinchcombe (1965). The extent of this liability will vary according to the extent of its departure from its existing strategy or structural patterns, as well as the extent of newness of the product, service, or process in a particular marketplace.

Thus, the presence of an innovation is viewed as a *sufficient* condition for entrepreneurship but not a *necessary* one, because organisational creation or renewal can occur with little, if any, innovation. Newness or uniqueness of an innovation is a matter of degree both in terms of the tangible characteristics and in terms of the relevant market. Sharma and Chrisman (1999, p. 18) noted in that respect: „*Since innovation may vary in its amount and impact, it is very difficult and, indeed, counterproductive to attempt to specify the precise level of innovation necessary for entrepreneurship.*“

C. Creativity and innovation

Just as there is a strong link – and for some even an overlap – between innovation and entrepreneurship, there is a similar link between innovation and creativity. Indeed, creativity is the point of origination for innovation. Like other researchers (Stein, 1974; Woodman et al., 1993) we define creativity as the production of novel and useful ideas in any domain. Innovation is the successful implementation of creative ideas within an organisation. In this view, creativity by individuals and teams is the starting point for innovation; the first is a necessary but not a sufficient condition for the second. Successful innovation depends on other factors as well, and it can stem not only from creative ideas that originate within an organisation but also from ideas that originate elsewhere, as in technology transfer (Amabile/Conti/Coon/Lazenby/Herron, 1996).

While still oversimplified, Figure 1 presents an articulated representation of creativity, innovation, and entrepreneurship as a process model. It can be regarded as a logically sequential, though not necessarily continuous process that can be divided into a series of interacting and interdependent stages. The overall process can be thought of as a complex set of communication paths over which knowledge is transferred. These paths include internal and external linkages. At the center of the model innovation represents the firm's capabilities and its linkages with both the marketplace and the science base.

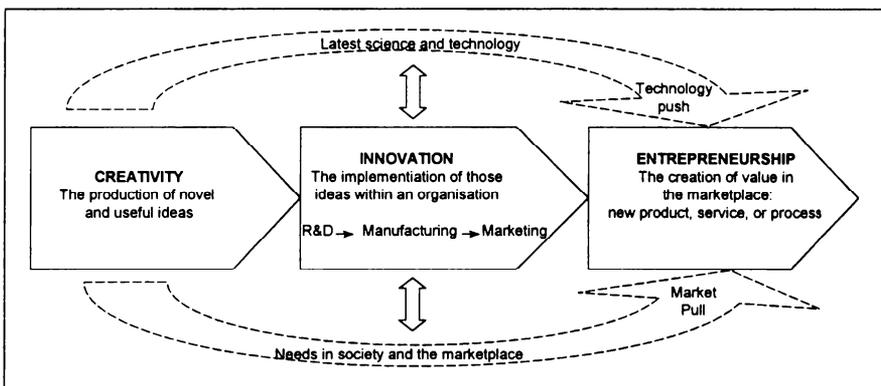


Figure 1: A process model of creativity, innovation and entrepreneurship

Creativity is the process through which invention occurs; that is, creativity is the enabling process by which something new come into existence. Reaping the fruits of innovation begins with creative ideas. It is therefore not surprising that successful innovative companies systematically encourage ideas to be deve-

lapped. Those ideas are then screened to see whether or not they lead to a potential innovation. Experience shows that entrepreneurial companies need to generate about 3,000 ideas to end up with four plausible programs for developing new products; and four development programs are the minimum to get just one winner. Therefore, it is crucial to create a corporate culture that allows ideas to blossom. „*You have to kiss a lot of frogs to find a prince*“, remarked Art Fry (The Economist, 1999, p. 15) the inventor of Post-it notes at 3M. „*But remember, one prince can pay for a lot of frogs.*“

Innovation, like change may be conceptualised as either a process or an outcome. As a process, innovation is often viewed as successive stages which consist of finding solutions to various technical, manufacturing or marketing problems. Joni, Bell and Mason (1997) identified four crucial stages in the process of innovation:

- *Imagining* – Having the initial insight about the market opportunity for a particular development. This concept stage can take anywhere from a few days to several months. Critical checkpoints are: an idea with a compelling value proposition; clarity about the financial opportunity and the business plan model, and a market entry strategy.
- *Incubating* – The new business is designed and simulated at this stage, which can last from two to nine months. Management seeks to validate the uniqueness of the business model and the value proposition for its target market. It is critical that the technological feasibility of the venture is fully tested at this seed stage.
- *Demonstrating* – A venture team is established, which develops detailed product specifications and plans the design project. At this stage, prototypes of the product are built and feedback from potential users is obtained. This stage usually lasts between three months and a year.
- *Promoting* – Persuading the market to adopt the innovation. At this point, the business model gets its first dose of market place experience. The venture must prove its ability to produce multiple versions of the products and even start multiple, complementary product lines. The duration of this stage is typically between six months and three years.

This is roughly the process which is followed at 3M. For an idea to get accepted, it must first win the personal backing of at least one member of the main board. Only then will an inter-disciplinary venture team of researcher, engineers, marketers and accountants be set up to push the idea further. This step is important because evidence suggests that the individual who first recognizes an opportunity may not be the one to champion it for resources within the corporation. The shift from idea to resource champion may be due to a simple lack

of communication skills, but likely it results from the isolation created by the individual mind set and unique set of social relationships. The need for resources during the process of empirical testing determines which individuals the corporate entrepreneurs will attempt to influence. During this process of validation, corporate entrepreneurs become central figures in an emergent network (e.g. a venture team in the 3M case). Experience like a successful pilot study usually lead to more widespread acceptance of the idea's feasibility and desirability. Other forms of empirical support, such as market research or consultant studies, may also be used to lend objective credibility to a proposal and thereby gain more support.

This stage of empirical testing may lead to at least three different types of outcomes. First the results may be positive, and the initiative becomes viewed as unequivocally successful. At the other extreme, a test of the idea can be a complete failure, thus ending the entrepreneurial process. Between these two extremes, the testing of new ideas may produce mixed results. Ideas may come to be seen as meritorious, but requiring unacceptable levels of effort to make them practical. Alternatively, initial ideas may prove impractical at first, but a fine tuning of the first tests may prove that they are viable.

Many authors (e.g. Callon/Laredo/Mustar, 1995; Rothwell/Zegveld, 1985) suggested that the process of innovation is not linear. There can be many back and forth movements between the inventor, the venture team, the various heads (R&D, marketing, finance), suppliers, and potential buyers. Hence, there is a need to develop a more interactive model that links together the technology-push and market-pull models. Such a model emphasises that innovations occur as a result of interaction of the marketplace, the science base and the organisation's capabilities. In the same vein, Freeman (1974) argued that *„Innovation is a coupling process: the test of successful entrepreneurship and good management is the capacity to link together those technical and market possibilities by combining the flows of information.“*

D. The many dimensions of innovation

When defined as an outcome rather than a process, an innovation is the tangible product, service, or process that is adoptable or diffusable, meaning it can be utilised in diverse contexts by different individuals (Ford, 1996). More broadly, however, the change in condition, outcome, or relationship which results from the innovation process itself may be either incremental or radical (Henderson/Clark, 1990). The characteristics of incremental versus radical innovation are presented in table 1.

Table 1: Characteristics of incremental and radical innovation

| Incremental Innovation | Radical Innovation |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Steady improvements * Based on sustaining technologies * Obedience to cultural routines & norms * Can be rapidly implemented * Immediate gains * Develop customer loyalty | <ul style="list-style-type: none"> * Fundamental rethink * Based on disruptive technologies * Experimentation & play/make-believe * Need to be nurtured for long periods * Worse initial performance, potential big gains * Create new markets |

Incremental innovations usually come from tweaking existing designs and listening to big customers, who usually just want steady improvements that yield higher margins. Incremental innovations use established technologies and can be easily and rapidly implemented. Conversely, radical innovations are based on disruptive technologies and often present teething troubles that spoil the customers' bottom line. Invariably, breakthrough innovations require a fundamental rethink. Sometimes they come from dusting off ideas that failed to make it in the past, but most often they stem from the sheer stubbornness of would-be entrepreneurs who refuse to abandon a pet idea.

Coming up with mould-breaking innovations is totally different from making incremental improvements. Important as they are, steady improvements to a company's product range do not conquer new markets. Existing corporations therefore face a difficult choice between sustaining technologies, which deliver improved product performance, and disruptive ones which may first result in worse performance. This is what Christensen (1997) called the „innovator's dilemma“. Truly important, breakthrough innovations built on disruptive technologies, are initially rejected by customers who cannot currently use them. This rejection can lead firms with strong customer focus to allow their most important innovations to languish. The fatal disability in these firms is their failure to create new markets and find new customers for these products of the future. As they unwittingly bypass opportunities, they open the door for more nimble, entrepreneurial companies to catch the next great wave of industry growth. The transistor was a disruptive technology for the vacuum-tube industry in the 1950's, just as the personal computer disrupted the type writer industry in the 1980s.

In a similar fashion, Aldrich and Kenworthy (1999, p. 23) noted that „*The overwhelming majority of nascent entrepreneurs start small reproducer rather than innovator organizations.*“ On a continuum between the poles of reproducer and innovator, reproducer organizations are defined as those started in an established population and based on incremental innovation. They bring little or

incremental knowledge to the populations they enter. Truly innovative organizations, by contrast, are those organizations started by entrepreneurs whose routines and competencies vary significantly from those of existing organizations (Picot et al., 1989). Drawing on evolutionary theory, Aldrich and Kenworthy (1999) suggested that there is a „tension“ facing entrepreneurs who could be reproducers or innovators. They viewed this tension as an antinomy stemming from the obedience to cultural routines, norms, and habits as a catalyst of the incremental innovation versus creativity/experimentation and play/make believe which characterizes radical innovation.

Technological innovation can be accompanied by additional managerial and organisational changes, often referred to as innovations. It is also worthy of note that many studies (Utterback/Abernathy, 1975; Utterback, 1994) have suggested that product innovations are later followed by process innovations in what is described as an industry innovation cycle. Whatever the type of innovation, it remains fundamentally an application of knowledge. It is this notion that lies at the heart of all types of innovations, be they product, service, or process, radical or incremental. Table 2 presents a typology of innovations while keeping this central characteristic in mind.

Table 2: A typology of innovations

| Type of Innovation | Example |
|-----------------------|--|
| Product innovation | Development of a new or improved product |
| Process innovation | Development of a new manufacturing process such as the assembly line and robotisation in the automotive industry |
| Management innovation | TQM (total quality management), BPR (business re-engineering), introduction of SAP R3 |
| Invention | Totally new product, service, or process: the airplane (Wright brothers), motion-picture camera and projector (Lumière brothers) |
| Extension | Improvement or new use of an existing product, service, or process: the development of desktop, laptop, and notebooks based on the mainframe |
| Duplication | Creative replication or adaptation of an existing product, service, or concept: the adaptation of the franchise as a concept of distribution (originally used in the fast food industry) |
| Synthesis | Combination of an existing product, service, or process into a new formulation or use: the fax (telephone + photocopier) |

E. The common thread: Knowledge and social networks

Both the evolutionary (Nelson/Winter, 1982) and the resource perspective of the firm (Penrose, 1959; Wenerfelt, 1995) posit that the development and deployment of unique resources and idiosyncratic skills are necessary for achieving organisational survival, profitability and growth. Such resources and skills are also referred to as competencies, which must be sustained by continuous learning. *Knowledge* constitutes the essence of competencies and the question of how organisations create new knowledge is intrinsically related to the creativity-innovation-entrepreneurship process. Similar to Floyd and Wooldridge (1999), our definition of entrepreneurial knowledge embraces both induction and deduction as the methods of knowledge, acknowledges both objective reality and subjective experience as sources of knowledge, and recognises both explicit and implicit types of knowledge.

Knowledge is central to the creativity-innovation-entrepreneurship process in both emerging and established organisations. In the case of emerging organisations, Aldrich (1999) identified two uses of knowledge which can enhance the chance of nascent entrepreneurs bringing together the resources needed by their ventures. First, founders can frame issues in ways that increase their credibility with others. Second, founders can use stories and other means of symbolic communication to assure others that the new venture is on the right track and actually has a future.

In the case of established organisations, the crucial role of firm specific knowledge in innovation has been recognized. Lenormand-Barton (1992) suggested that framing corporate entrepreneurship around the capability-rigidity paradox makes knowledge creation the key issue. There have been attempts to describe that knowledge in systematic fashion; for example, by examining the languages used and the forms of cause-map (Weick, 1979) which are implied. The issue of describing organisational recipes and examining how the symbolic and cognitive structures are reformulated has also been tackled (e.g. Hall, 1984).

Social networks are the catalyst for the development and dissemination of knowledge both for emerging and established organisations. Nascent entrepreneurs' personal networks – the set of persons to whom they are directly linked – affect their access to social, emotional, and material support. Network relationships and contacts are fundamental to first identify opportunities and second to obtain the knowledge and resources required to exploit opportunities (Low/MacMillan, 1988). Regardless of their other abilities, nascent entrepreneurs who occupy impoverished social locations and who possess poor

networking skills may find themselves cut off from emerging opportunities and critical resources.

Research in social networks has centered around various concepts: their diversity, their affective or emotional strength, and structural equivalence – the degree to which actors in the network have similar/disimilar social relationships (Burt, 1982). Diversity arises from the various characteristics in terms of age, gender, ethnicity, education, occupation of the persons forming the network. Diversity in network ties for example is essential for nascent entrepreneurs, as it increases the scope of information about potential innovations, business locations, assistance schemes, and sources of capital. Therefore, a network of homogenous ties will be of limited value to an entrepreneur (Granovetter, 1974).

The relationships between the individuals in the network can be of different strength: strong, weak, and indeterminate or fluctuating (Aldrich, 1999). The most durable and reliable relationships in personal networks are strong ties, which are usually of long duration. Strong ties are built on mutual trust and are not governed by short-term calculations of self-interest. Whereas strong ties are based on trust, weak ties are superficial or casual and normally involve little emotional investment. Weak-tie relationships are typically of shorter duration and involve less frequency of contact. The loosest type ties – fluctuating ties – can better be described as contacts. These type of network relations are created for pragmatic purposes with strangers with whom the individual had no prior relations. This can be a „one off“ contact to make a transaction on the spot market; but it has nevertheless the potential to become stronger over time with more interaction.

Structural equivalence constitutes a third focus of social network research. Work in this area attempts to place individuals in distinct categories based upon the degree to which they have similar/disimilar social relationships. Theoretically, two individuals with similar social relationships should have access to the same information and thus, share similar values, attitudes and opinions (Floyd/Wooldridge, 1999). Therefore, by identifying and assessing sets of structural equivalents, researchers can begin to identify the location of various types of organisational knowledge. The notion of structural equivalents and established relationships between equivalent groups raises the issue of what network theorists refer to as „structural holes“ – the lack of a relationship or tie between individuals or groups. Such holes prevent the flow of information and knowledge between groups and hence inhibit the development of new combinational capabilities.

For established organisations, these „bridging“ relationships, connecting otherwise unconnected groups, may be important for explaining how organisations extend their capabilities. Krackhardt and Stern (1988), for example, found the pattern of friendship ties across departmental boundaries to be important in explaining the organisation’s ability to adapt to environmental change and uncertainty. At the level of the organisation, Clark and Staunton (1989) remarked that corporate knowledge stemmed from the construction of a rich structural repertoire (a collection of actions) which is then activated (enacted) through the multiple organisation networks. Organisations which develop sophisticated languages for context analysis and which create rich structural repertoires possess the potential to treat complex innovations in an entrenching mode, thereby minimising some of the requirements for massive restructuring and quantum leaps.

F. Conclusion

This paper provides a general framework linking creativity, innovation, and entrepreneurship in an interdependent and interrelated process. We acknowledged the multiple dimensions of innovation and the diversity of entrepreneurial events and behaviours in building that framework. There exists, however, a common thread: knowledge and social networks. Knowledge is present in a very unstructured form at the creativity stage. The innovation stage deals with sense making and focusing, thus further structuring knowledge. At the stage of entrepreneurship, knowledge is embedded in the organisation’s product, service, process, and equipment. Social networks play a central role in recognizing opportunities, generating, articulating, and structuring knowledge. Just as independent entrepreneurs rely on their network to identify and develop opportunities, thereby increasing their knowledge, corporate entrepreneurs need to identify which board member to lobby in order to push their idea through or which colleagues to include in a venture team.

Aspiring entrepreneurs are therefore advised to evaluate and map their current networks. Doing so is the first step toward building an effective network, an activity too important to be left to chance. As for established organisations, improving overall organisational learning and driving the wide range of knowledge creation that become the foundation of new organisational competencies is the key to a durable competitive advantage. This requires a veritable cultural revolution for some bureaucratic corporations: welcoming new ideas, putting in place instruments to generate and assess those ideas, encouraging serendipity, allowing failures, and developing specific rewards are just some of the concrete measures to be taken in that direction.

Given the importance of knowledge and social networks in entrepreneurship, there remains still a broad scope for research to understand how knowledge is created, articulated, and transferred through the ongoing process of social relationships. To answer those questions, researchers too must be creative and innovative, combining different perspectives (psychology, sociology, management), different methods (case studies, ethnographic studies, research action, surveys), in various settings (start-ups, established companies, joint ventures).

References

- Abernathy, W. J.* (1978): *The Productivity Dilemma Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, London: John Hopkins University.
- Aldrich, H. E.* (1999): *Organisations Evolving*. London: Sage Publications.
- Aldrich, H. E./Kenworthy, A. L.* (1999): The accidental entrepreneur: Campbellian antinomies and organizational foundings. In: Baum, J. A./McKelvey, B. (Eds.): *Variations in Organization Science*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Amabile, T. M./Conti, R./Coon, H./Lazenby, J./Herron, J.* (1996): Assessing the work environment for creativity. In: *Academy of Management Review*, Vol. 39, No. 5, 1154-1184.
- Bird, B. J.* (1988): Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. In: *Academy of Management Review*, Vol. 13, 442-453.
- Brazeal, D. V./Herbert, T. T.* (1999): The genesis of entrepreneurship. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, 29-45.
- Burt, R. S.* (1982): *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception, and Action*. New York: Academic Press.
- Callon, M./Laredo, P./Mustar, P.* (1995): *La Gestion Stratégique de la Recherche et de la Technologie*, Paris: Economica.
- Christensen, C. M.* (1997): *The Innovator's Dilemma*, Boston: Harvard Business Press.
- Churchill, N. C./Muzyka, D. F.* (1994): Defining and conceptualising entrepreneurship: A process approach. In: Hills, G. E. (Ed.): *Marketing and Entrepreneurship*, Westport CT: Quorum Books, 10-23.
- Clark, P./Staunton, N.* (1989): *Innovation in Technology and Organization*, London: Routledge.
- Drucker, P. F.* (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Floyd, S. W./Wooldridge, B.* (1999): Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capabilities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, 123-143.
- Ford, C. M.* (1996): A theory of individual creative action in multiple social domains. In: *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1112-1142.
- Freeman, C.* (1974): *The Economics of Industrial Innovation*. 2nd edition. London: Frances Pinter.
- Gartner, W. B.* (1985): A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. In: *Academy of Management Review*, Vol.10, 696-706.

- (1994): Where's entrepreneurship? Finding the definitive definition. In: Hills, G. E. (Ed.): *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*, Westport, CT: Quorum Books.
- Granovetter, M.* (1974): *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hall, R. I.* (1984): The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organisation. In: *Management Science*, Vol. 30, No. 8, 905-927.
- Henderson, R. M./Clark, K. B.* (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 9-30.
- Jonash, R./Sommerlatte, T.* (1999): *The Innovation Premium*. New York: Perseus Book.
- Joni, S. N./Bell, C. G./Mason, H.* (1997): Innovations from the inside. In: *Management Review*, Vol. 86, No. 8, 49-53.
- Krackhardt, D./Stern, R.* (1988): Informal networks and organisational crisis: An experimental simulation. In: *Social Psychology Quarterly*, Vol. 51, 123-140.
- Lenormand-Barton, D.* (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 111-125.
- Low, M. B./MacMillan, I. C.* (1988): Entrepreneurship: Past research future challenges. In: *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, 139-161.
- Nelson, R./Winter, S.* (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Penrose, R.* (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Picot, A./Laub, U. D./Schneider, D.* (1989): *Innovative Unternehmensgründungen: Eine Ökonomisch-Empirische Analyse*, Berlin: Springer Verlag.
- Pleitner, H. J.* (1986): Entrepreneurs and new venture creation: Some reflections of conceptual nature. In: *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 1, 34-43.
- Reynolds, P. D./Hay, M./Camp S. M.* (1999): *Global Entrepreneurship Monitor 1999 Executive Report*. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Rothwell, R./Zegveld, W.* (1985): *Reindustrialisation and Technology*, London: Longman.
- Schumpeter, J. A.* (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stearns, T. M./Hills, G. E.* (1996): Entrepreneurship and New Firm Development: A Definitional Introduction. In: *Journal of Business Research*, No 36, 1-4.
- Stein, M. I.* (1974): *Stimulating Creativity*. New York: Academic Press.
- Stinchcombe, A. L.* (1965): Social structure and organisations. In: March, J. G. (Ed.), *Handbook of Organisations*, pp. 142-193, Chicago: Rand McNally.
- Stopford, J. M./Baden-Fuller, C. W.* (1994): Creating corporate entrepreneurship. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7, 521-536.
- The Economist* (1999): Leaps of Faith, A Survey of Innovation in Industry, February 20th, 12-16.

- Trott, P.* (1998): *Innovation Management and New Product Development*, London: Pitman Publishing.
- Utterback, J. M.* (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies can seize Opportunities in the Face of Technological Changes*, Boston: Harvard Business Press.
- Utterback, J. M./Abernathy, W. J.* (1975): A dynamic model of process and product innovation, *Omega*, Vol. 3, No. 6, 630-656.
- Walsh, J. P.* (1995): Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. In: *Organization Science*, Vol. 6, No. 3, 173-183.
- Ward, T. B./Finke, R. A./Smith, S. M.* (1995): *Creativity and the Mind*. New York: Plenum Press.
- Weick, K. E.* (1979): *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wenerfelt, B.* (1995): A resource-based view of the firm: Ten years after. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 171-174.
- Woodman, R. W./Sawyer, J. E./Griffin, R. W.* (1993): Toward a theory of organizational creativity. In: *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, 293-321.

Management und Entwicklung von Familienunternehmen

Von Janko Belak und Mojca Duh

A. Rolle und Bedeutung von Familienunternehmen für Wirtschaft und Gesellschaft

Die Familienunternehmen stellen einigen Angaben zufolge (Donckels/Fröhlich, 1991) 60-70 % aller KMU dar. In den USA liegt dieser Anteil in der Struktur der KMU bei annähernd 80 % (Daily/Dollinger, 1993), über alle Unternehmen bei 95 % (Ward, 1987). In Asien variiert die familiäre Beherrschung des Unternehmens zwischen den Völkern und Kulturen, doch überwiegen Familienunternehmen in allen entwickelteren Volkswirtschaften, mit Ausnahme Chinas. In Lateinamerika stellen die „grupos“, die von den Familien gegründet und überwacht werden, die grundlegende Form des Privateigentums in den meisten Industriesektoren dar. Zahlreiche Autoren (z.B. Neubauer/Lank, 1998; Gersick et al., 1997) weisen darauf hin, dass die Einschätzungen über den Anteil von Familienunternehmen voneinander abweichen, dennoch zeigt sich, dass der Anteil an Familienunternehmen in der Welt zwischen 65 % und 80 % liegt (Gersick et al. 1997).

All das sind Indikatoren dafür, dass die Familienunternehmen ein bedeutender Faktor der Wirtschaftsentwicklung sind. Hammer und Hinterhuber (1993, S. 252) stellen fest, dass das Familienunternehmen ein wichtiges Element der Marktwirtschaft und ein wesentlicher Beitrag zur Vitalität, Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit dieser Wirtschaft ist. Zu ähnlichen Feststellungen kommt Neubauer (1992, S. 175), wenn er schreibt, dass Familienunternehmen erheblich zum Wirken der Konkurrenz und zur optimalen Versorgung des Marktes beiträgt. Größe und Flexibilität der Familienunternehmen ermöglichen die Befriedigung individueller und spezialisierter Marktbedürfnisse. Vom strukturpolitischen Standpunkt aus betrachtet, leisten die Familienunternehmen einen wichtigen Beitrag zur Dezentralisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten, da sich ihre Standorte meistens traditionell in der Nähe des Wohnortes der Familie befinden. Meistens besteht in den Familienunternehmen eine enge Verbindung zwischen der Führung und den Mitarbeitern, was eine Identifizierung

der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ermöglicht und damit verbunden eine größere Zufriedenheit mit der Arbeit. Ward (1987, S. XV) stellt zum Beispiel fest, dass Familienunternehmen die vorherrschende Organisationsform der modernen Wirtschaft sind, doch wurde bis jetzt nur sehr wenig über sie geschrieben. Das Interesse an diesem Bereich ist auch aus dem Grund außerordentlich angewachsen, da viele Unternehmensgründer aus der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg jetzt vor der Pensionierung stehen. Diese Unternehmer sind an einer schnellstmöglichen Regelung ihrer Nachfolge interessiert. In Familienunternehmen kommen auch andere junge Menschen, die so die Möglichkeit für ein schnelleres Fortkommen und größeren Einfluss haben, als wären sie in einem anderen, Nicht-Familienunternehmen. Gersick und Koautoren (1997, S. 2) stellen fest, dass für die meisten Menschen zwei Dinge am bedeutendsten sind, das sind ihre Familie und ihre Arbeit. Und damit ist die unbesiegbare Macht des Familienunternehmens, in dem beide Faktoren vereint sind, gut zu verstehen.

Die oben angeführten Feststellungen basieren vor allem auf Erkenntnissen und Ergebnissen aus Untersuchungen von Familienunternehmen in Ländern mit einer entwickelten Marktwirtschaft. Die Tatsache, dass die Transitionsländer (auch Slowenien) der Untersuchung von Familien-KMU bzw. Familienunternehmen allgemein nicht genügend Aufmerksamkeit widmen, ist gar nicht so überraschend. Auch in den Ländern mit einer entwickelten Marktwirtschaft ist die Untersuchung von Familienunternehmen relativ jung. Ein Grund dafür liegt darin, dass die Untersuchungen von Familienunternehmen sowie die Untersuchung ihrer Verwaltung und Führung in den sechziger und siebziger Jahren in der Welt auf den Voraussetzungen basierte, dass eine starke Familie und das begleitende „Familienbewusstsein“ Störfaktoren für Verwaltung und Führung eines Familienunternehmens sind. Neuere Untersuchungen aus den achtziger und neunziger Jahren gestehen den Familienunternehmen eine immer größere Entwicklungsbedeutung zu, vielleicht auch deshalb, weil sich Illusionen und Mythen über Großunternehmen zerschlagen haben (Hammer/Hinterhuber, 1993; Neubauer, 1992; Ward, 1987; Gersick et al., 1997).

All das überzeugt uns, dass auch die Transitionsländer den Familien-KMU mehr Aufmerksamkeit schenken müssen; denn diese Unternehmen, besonders aber die KMU, werden ein immer bedeutenderer Teil ihrer Wirtschaft. Dabei müssen die Entwicklungsfragen der Familien-KMU, ihre Rolle innerhalb der Gesamtentwicklung des einzelnen Landes und die Besonderheiten des Gründungs- und Entwicklungsmanagements dieser Unternehmen im Zentrum stehen.

B. Entwicklungsbesonderheiten von Familienunternehmen

I. Entwicklung und Beteiligte des Unternehmens

Die Unternehmensentwicklung wird als ein kontinuierlicher, zielgerichteter Änderungsprozess zum Besseren aufgefasst. Leider kennen wir auch die negative Entwicklung des Unternehmens. Die Unternehmensentwicklung beschäftigt sich darum mit dem Aspekt des „Besserseins“ im Sinne einer innovativen Differenzierung der Unternehmensaktivitäten zur optimalen Befriedigung kundenspezifischen Nutzens (Hätscher, 1992, S. 57). Diese Veränderungen „für das Bessersein“ betreffen verschiedene Teile und Prozesse im Unternehmen, seine Organisation und sein Umfeld.

Die Unternehmensentwicklung darf daher nicht nur auf die Prozesse, Komponenten und Strukturen innerhalb des Unternehmens eingeschränkt werden, sie umfasst auch sein Umfeld. Eine Unternehmensentwicklung wird deshalb als Ganzheit ihrer internen und externen Entwicklung erörtert. Als Phasen der Unternehmensentwicklung führt Bleicher (vgl. Bleicher, 1994, S. 49; Bleicher, 1995, S. 346) innere, äußere sowie die Verbindung von innerer und äußerer Unternehmensentwicklung an.

In der zitierten Literatur wird die interne und externe Integration des Managements im Verlaufe der Unternehmensentwicklung behandelt. In Theorie und Praxis ist darum eine breite Palette verschiedener Auffassungen der Entwicklung zu finden: von der technisch-technologischen, der marktwirtschaftlichen, der organisatorischen und der personalen bis zur innovativen und gesamtqualitativen Entwicklung des Unternehmens (Belak et al., 1997, S. 135-146).

Das Unternehmen ist eine Ganzheit interessenverbundener interner und externer Beteiligter. Es sollte im Interesse jedes Unternehmens sein, alle – auch externe – Beteiligte entwicklungsmäßig zu beeinflussen, wenn nicht gar zu lenken. Die Bildung strategischer Partnerschaften gehört zu den bedeutendsten Faktoren der Unternehmensentwicklung (Hätscher, 1992). Auf der aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungsstufe kann man sich kaum ein erfolgreiches Unternehmen vorstellen, das seine Käufer, Lieferanten, Konkurrenten, Geldgeber, den Staat und auch die Öffentlichkeit vernachlässigen würde. Jedes gute Unternehmen strebt nach einer harmonischen Entwicklung aller Beteiligten – intern sowie extern.

II. Familienunternehmen und Familie

Trotz der Feststellungen von Forschern über Dimension und Bedeutung der Familienunternehmen gibt es für diese keine einheitliche Definition (detaillier-

tere Übersicht unterschiedlicher Definitionen des Familienunternehmens siehe in: Duh, 1999). Zahlreiche Autoren (Brockhaus, 1994; Handler, 1989; Neubauer, 1992 und andere) vertreten die Meinung, dass eine einheitliche Definition des Familienunternehmens, und im Rahmen dieser Definition der Familien-KMU, zumindest in naher Zukunft noch nicht möglich sein wird. Deshalb ist es wichtig, dass die Forscher von Familienunternehmen jeweils genau definieren, was für eine „Untergruppe“ der Familienunternehmen sie erörtern, untersuchen oder präsentieren.

In der vorliegenden Erörterung werden als Familien-KMU jene betrachtet, die folgende (in dieser Beziehung häufig verwendete) Kriterien erfüllen:

- das Unternehmen gehört im Mehrheitsanteil der Familie,
- die Familienmitglieder – die Eigentümer verwalten und leiten das Unternehmen und
- es besteht der Wunsch, dass das Unternehmen in Eigentum und Leitung der Familie erhalten bleibt (ausgedrückt durch die Ausbildung der Kinder für das Unternehmen, durch ihre stufenweise Einbeziehung in die Arbeit des Unternehmens).

Die Familie ist in den angeführten Kriterien begriffsmäßig weiter gefasst, also nicht nur als Kernfamilie, sondern auch als zusammengesetzte, erweiterte oder Großfamilie bzw. Verwandtschaft.

Die meisten Feststellungen dieses Beitrags beziehen sich auf das Management und die Entwicklung von Familien-KMU.

In allen Familienunternehmen ist die Familie mit ihren Interessen, Werten und Zielen und auch mit ihrem Lebenszyklus ein wichtiger Unternehmensbeteiligter und Schlüsselfaktor der Entwicklung dieses Unternehmens. Konflikte, die aufgrund von Verstrickungen familiärer und geschäftlicher Interessen, der Rivalität unter den Kindern und Verwandten, aufgrund der ungeklärten Frage der Nachfolge, Führung und Eigentümerschaft u.a.m. entstehen, können negative Folgen für das weitere Bestehen und die Entwicklung des Familienunternehmens haben (Pleitner, 1995, S. 47). Unter der Voraussetzung, dass es gleichzeitig zu Generationsproblemen in einer großen Anzahl von Familienunternehmen kommt, kann erwartet werden (bei nicht zeitgemäßem Eingreifen), dass dies auch zu negativen Folgen in der gesamten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung der Länder führt.

III. Der Einfluss der Familie auf die Entwicklung des Familienunternehmens

Die Familie übt einen bedeutenden Einfluss auf das Unternehmen aus. Für die Entwicklung des Familienunternehmens sind Verbindungen innerhalb der Familie wie auch zwischen der Familie und dem Unternehmen häufig charakteristisch und entscheidend. Möglichkeiten und Gefahren im Familienunternehmen kennzeichnen in großem Maße Struktur und Prozesse der Veränderungen in der Familie (Wagner, 1994, S. 18). Gibb und Davies (1990, S. 20) und ähnlich Dunn (1995, S. 18) betonen die Bedeutung der Berücksichtigung des Einflusses der Familie und der Konflikte, die aufgrund verschiedener Interessen entstehen können, auf die Unternehmensentwicklung. Familienunternehmen können Entwicklungschancen zurückweisen, da die Familie der Schwächung des Eigentums und/oder dem Eingehen auf ein Geschäftsrisiko widerspricht. In Untersuchungen von Familien-KMU in Schottland haben Eigentümer und Manager besonders die Bedeutung guter familiärer Beziehungen für den Erfolg der Familienunternehmen ausgesetzt. Von vielen Autoren wird neben dem Einfluss der familiären Beziehungen auch die Bedeutung familiärer Werte für die Entwicklung und den Erfolg dieser Unternehmen betont (Dunn, 1995 S. 21-25; Leach, 1991, S. 21-23; Ward, 1987, S. 142-143). Die Familie ist ebenso Quelle der Beschäftigten, der neuen Ideen, des Kapitals; oftmals ist die Familie mit ihren Bedürfnissen der Grund für das Bestehen und die weitere Entwicklung des Familienunternehmens (Ward, 1987, S. 54), die Ziele der Familienmitglieder beeinflussen besonders die Orientierung des Unternehmens (Ward, 1987, S. 129). Werte und Interessen der Familie sind in die Zwecke und Ziele des Unternehmens eingebaut, die familiären Beziehungen haben Einfluss auf die Auswahl der Strategie, die Nachfolge innerhalb der Familie kann eine der bedeutendsten Startegien sein, die sich auf die Lebenslänge des Familienunternehmens auswirkt (Sharma et al., 1997, S. 4). Natürlich beeinflusst das Unternehmen auch umgekehrt die Familie, die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern, die Werte und Regeln, die in der Familie gelten (Kepner, 1991, S. 454-461).

Der Einfluss der Familie auf die Entwicklung des Unternehmens ist demzufolge komplex, noch recht unerforscht und in verschiedenen Untersuchungen erörtert, wie z.B.: Einfluss der Familie auf das strategische Management in Familienunternehmen (Sharma et al., 1997, S. 4; Ward, 1987; Leach, 1991), Einfluss von Familienbeziehungen (Davis/Tagiuri, 1989; Levinson, 1996) sowie in zahlreichen Untersuchungen über die Nachfolge in Familienunternehmen. Besonders Sharma, Chrisman und Chua (1997) kommen in ihren Untersuchungen über den Einfluss der Familie auf das strategische Management in Familienunternehmen zu der Feststellung, dass viele Ergebnisse empirischer Untersuchungen sogar gegensätzlich sind.

Familienunternehmen sind gerade wegen der Menschen einmalig, die in dieses Unternehmen einbezogen sind. Sie sind keine zufällige Auswahl der Beschäftigten, Manager, Berater und Investoren, sondern sie sind Familienmitglieder. Die Familienmitglieder haben also gleichzeitig mehrere Aufgaben (vgl. Ward, 1987, S. 54; Leach, 1991, S. 25): sie sind Väter, Mütter, Brüder, Schwestern, ebenso aber auch Manager, Eigentümer, Angestellte.

Gute familiäre Beziehungen sind Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens. Der familiäre Wunsch, Konflikten wegen der familiären Harmonie auszuweichen, kann auch gefährlich sein. Konflikte und gesunder Wettbewerb sind für die Unternehmensentwicklung wichtig. Konflikte müssen nicht nur ungesund und zerstörerisch, sie können ebenso die Antriebskraft für Veränderungen sein (Ward, 1987, S. 49; Sharma et al., 1997, S. 14). Die meisten Untersuchungen über Familienbeziehungen sind auf die Untersuchung der Beziehungen zwischen den Generationen, besonders der Beziehungen Vater – Sohn sowie den Beziehungen zwischen den Brüdern und Schwestern, orientiert. Diese Beziehungen sind auch oft als grundlegende Konfliktquellen angegeben, das sind die Konflikte zwischen Vater und Sohn oder zwischen den Geschwistern (Brüder und Schwestern) (vgl. Leach, 1991, S. 42; Sharma et al., 1997, S. 14-15; Levinson, 1996). Werden diese Konflikte nicht entsprechend beherrscht, können sie ein ernsthaftes Hindernis, aber auch eine Gefahr für die weitere Entwicklung (oder sogar das Bestehen) des Familienunternehmens darstellen.

In Familien-KMU sind die Eigentümer des Unternehmens im allgemeinen auch gleichzeitig Verwandte, die bedeutendere Führungspositionen im Unternehmen einnehmen. Das beeinflusst die ständige Stärkung der familiären Werte, welche die Kultur eines solchen Familienunternehmens unterstützen. Die Familie hat prinzipiell die Auswahlmöglichkeit zwischen drei grundlegenden philosophischen Orientierungen („das Unternehmen steht an erster Stelle“, „die Familie steht an erster Stelle“ und die Zwischenvariante „Familienunternehmen“), die Auswahl hat aber im Unternehmen in Zukunft Einfluss auf das Treffen aller bedeutenderen Entscheidungen über die Einbeziehung von Familienmitgliedern in das Unternehmen, die Verteilung des Eigentums und über die Belohnung (Ward, 1987, S. 142-143; Leach, 1991, S. 20-24). Derartige Feststellungen über den Einfluss der familiären Werte sind natürlich ziemlich allgemein und unterscheiden sich wahrscheinlich in den einzelnen Ländern, ihren Kulturen, Religionen und ethnischen Gruppen.

Der erörterte ganzheitliche Einfluss der Familie auf die Entwicklung des Familienunternehmens drückt sich aus durch (Duh, 1999, S. 285):

- Veränderung der Familie an sich,
- Veränderung des Eigentums,
- Veränderung des Managements.

Bei der Erkennung und Erläuterung der Entwicklungseinflüsse seitens der Familie auf das Unternehmen aufgrund von Veränderungen der Familie an sich, können wir von den Erkenntnissen Gersicks und den Koautoren (Gersick et al., 1997) ausgehen, die in diesem Kontext folgende vier, der Struktur und Bedeutung nach unterschiedliche Entwicklungsphasen der Familie anführen und erörtern: junge Unternehmerfamilie, Eintritt der Kinder in das Unternehmen, Arbeit beider zusammen (Eltern und Kinder), Übergabe des Staffelsstabs an den Nachfolger. Bei den Erörterungen familiärer Einflüsse auf das Unternehmen durch das Eigentum und das Management stoßen wir bei den Forschern auf zwei extrem unterschiedliche Standpunkte. Während die einen zwischen drei Quellen unterscheiden, werden von den anderen Eigentümer- und Managementeinflüsse der Familie auf das Familienunternehmen nicht getrennt. Die bereits zitierten Autoren (Gersick et al., 1997) systematisierten die Erörterung der Eigentumseinflüsse der Familie in den Rollen des kontrollierenden Eigentümers, der Teilhaberschaft der Kinder (Brüder und/oder Schwestern) und der Familiendynastie. Diese und noch einige andere Autoren sind der Ansicht, dass sich der Eigentümereinfluss der Familie auf die Entwicklung des Familienunternehmens mit der Änderung der Eigentümerrolle der Familie in diesem Unternehmen sehr verändert. Anders verhält es sich im Falle der kontrollierten Familieneigentümerschaft, anders in dem Fall, wenn es um die Eigentumsteilhaberschaft der Brüder und/oder Schwestern geht und wiederum anders, wenn die Eigentümerschaft in der Familiendynastie liegt. Wir schließen uns der Meinung dieser Autoren an, dass man auch die Einflüsse des Managements auf die Entwicklung der Familienunternehmen und die Besonderheiten des Managements dieser Unternehmen kennen muss.

C. Management des Familienunternehmens

Als zeitgemäßes Management wird die prozess-, instrumental- und institutionell-(verwaltungs-)führende Ganzheit bezeichnet, deren Besonderheiten in mancherlei von denen des einzelnen Unternehmens sowie von den Besonderheiten seines Umfelds abhängig sind. Diese Besonderheiten drücken sich im Management wie im Prozess aus, der in dem Prozess verwendeten Instrumente und im Management als Institution. Die angeführten allgemeinen Kenntnisse über das Management und über die Einflüsse auf das Management, gelten gleichermaßen für Familienunternehmen. Auch in Familienunternehmen muss das Management für die Beherrschung der ganzheitlichen Entwicklungs- und Geschäftsprozesse von der Vision und der Politik bis zur Strategie und anschlie-

ßend bis zu den operativen Realisierungsaktivitäten, die Gesamtheit aller dafür notwendigen prozess-, instrumentalen und institutionellen Lösungen einbeziehen. Aus objektiven Begrenzungsgründen führen wir in der Fortsetzung nur einige Ausgangsfeststellungen über die prozess- und institutionellen Besonderheiten des Gründungs- und Entwicklungsmanagements von Familienunternehmen an.

Einige Forscher (z.B. Harris/Martinez/Ward, 1994, S. 170-171) betonen, dass zwar der Prozess des strategischen Managements in Familien- und Nichtfamilienunternehmen ähnlich ist, dass aber vor allem einige Merkmale der Familienunternehmen die Besonderheiten dieses Prozesses in den Familienunternehmen beeinflussen: Orientierung »nach innen«, langsames Wachstum und geringere Teilnahme an globalen Märkten, langfristige Gebundenheit an das Unternehmen, geringere Kapitalintensität, Bedeutung familiärer Harmonie, Sorge und Loyalität der Beschäftigten, niedrigere Kosten, Generationen in der Führung usw. Diese Autoren kommen zur Feststellung, dass der momentane Stand der Untersuchung und Bewertung des Einflusses dieser Merkmale von Familienunternehmen auf den Prozess des strategischen Managements noch immer so ist, dass er mehr Fragen stellt, als Antworten gibt. Bestätigt wird dies ebenso durch die Feststellungen von Sharma/Chrisman/Chua (1997), die vorhandene Beiträge über das strategische Management von Familienunternehmen untersuchten. Demnach bestehen die Unterschiede gegenüber dem strategischen Management von Nichtfamilienunternehmen in anderen Zielen, in der Art und Weise des Ablaufs des Prozesses des strategischen Managements und in den Beteiligten an diesem Prozess. In Familienunternehmen wird jeder Schritt dieses Prozesses durch die Familie – den Eigentümer, mit seinem beherrschenden Einfluss, seinen Interessen und Werten – beeinflusst, in Nichtfamilienunternehmen ist der Einfluss der Familie nur indirekt.

Hammer und Hinterhuber (1993, S. 252-253) stellen fest, dass sowohl Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur als auch die Strategie des Unternehmens durch die enge Verbundenheit von Unternehmen und Familie beeinflusst wird. Der Erfolg der Verbundenheit von Unternehmen und Familie ist davon abhängig, inwieweit es der Familie gelang:

- die Vision zu kommunizieren und sie im Leitbild auszudrücken, damit sie von allen Familienmitgliedern, der Führung und den Mitarbeitern getragen wird;
- Führung und Mitarbeiter in den Prozess der Strategiegestaltung einzubeziehen, mit dem Ziel, dass alle Unternehmensbeteiligten zufrieden sind;
- einen guten Führungskader und gute Mitarbeiter zu gewinnen und alle Ressourcen zu mobilisieren;
- Solidarität und Zusammenarbeit im Unternehmen zu unterstützen.

Die beherrschende Rolle der Familie im Unternehmen stellt nicht nur einen Vorteil dar, sie verursacht auch Probleme, die sich nicht nur auf die Nachfolge, sondern auch auf unterschiedliche Standpunkte der Führung beziehen, ausgehend von der Gestaltung der Normen und Strategien bis hin zur Organisierung und Planung der Karriere. Aufgrund der großen Bedeutung der Familienunternehmen für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt, ist nach Meinung der Autoren (Hammer/Hinterhuber, 1993, S. 252-253) die Untersuchung dieser komplexen Realität umso bedeutender.

Untersuchungen von Familienunternehmen und des Managements dieser Unternehmen (Ward, 1987, S. 3-6; Ward, 1996, S. 105) beweisen, dass einer der bedeutendsten Gründe für den Nichterfolg des Erhaltens von Familienunternehmen durch mehrere Generationen hinweg in der fehlenden Planung liegt. Der zitierte Autor (S. 110-111) führt für die Entwicklungs-Nichtplanung in Familienunternehmen folgende zentrale Gründe an:

- Die Natur dieses Prozesses verlangt von den unabhängig denkenden Eigentümern, dass sie die Entscheidungen und auch andere Informationen über den privaten Finanzstand mit anderen im Unternehmen teilen; diese Informationen bedeuten Macht/Kraft, die die Eigentümer lieber für sich behalten würden.
- Viele sind der Meinung, dass die Zukunft zu ungewiss ist: sich schnell ändernde Märkte, unwägbar Wirtschaft und die berufliche Karriere der Kinder sind nur einige Probleme, die sie sehen.
- Vielleicht liegt die größte Gefahr in der Verbindung der Planung mit den Veränderungen. Es scheint, dass diese Verbindung fast unlösbare Dilemmas schafft, da Veränderungen Kompromisse verlangen.
- Reife Eigentümer/Manager, die ihren Reichtum und ihren Lebensstil einer bestimmten Strategie, die sie entwickelt haben, verdanken, werden sich Veränderungen dieser Erfolgs-„Formel“ widersetzen.

In Familienunternehmen ist eine solche strategische Planung des Unternehmens und auch der Familie in Bezug auf das Unternehmen erforderlich (Ward, 1996, S. 106). Leach (1991, S. 78), Ward (1987, S. 9; 1996, S. 106) sowie Gersick und Koautoren (1997, S. 243) betonen die Bedeutung der Berücksichtigung der Familie und ihrer Interessen in Verbindung mit dem Unternehmen; für den strategischen Familienplan schreiben die zitierten Autoren, dass er bedeutende Bestimmungen hinsichtlich der Ziele und der Rolle der Familie im Unternehmen, der Normen für die Regelung ihrer Beziehungen zum Unternehmen usw. beinhalten sollte. Leach (1991, S. 54) betont, dass es die Entwicklung des strategischen Familienplans ermöglicht, dass die Familie im Unternehmen einheitlich auftritt, ebenso ist die Möglichkeit von Unstimmigkeiten geringer,

wenn Ziele und Regeln bestimmt sind. Dieser Autor (Leach, 1991, S. 78) meint sogar, dass der strategische Familienplan vor dem strategischen Unternehmensplan konzipiert sein müsste, Ward (1987, S. 98 f.; 1996, S. 107) betont, dass das Familienunternehmen beide Pläne (Familien- und Unternehmensplanung) verbunden und simultan entwickeln muss. Gleichzeitig kommt er zu der Feststellung, dass die Erklärung der Familie über die Unternehmenspflicht (engl.: *statement of commitment*) ein bedeutender Ausgangspunkt für die strategische Planung des Unternehmens ist. Die Gestaltung des strategischen Unternehmensplans erfordert, dass die Familie das Ausmaß ihrer Gebundenheit an das Unternehmen definiert, die Gebundenheit der Familie ist aber von den Möglichkeiten des Unternehmens, die im Planungsprozess auftreten, abhängig.

Alle untersuchten Autoren sind ähnlicher Meinung über den Inhalt dieses Plans. Ward (1987, S. 129, 159 f.) definiert folgende Inhalte des strategischen Familienplans: Erklärung über die Familienmission, Familienvision, Schlüsselprogramme, welche der Entscheidungsfindung, den Konfliktlösungen, aber auch der Festsetzung der Jahresziele, und den Familienplänen gelten; Gersick und Koautoren (1997, S. 243): Familiengeschichte, Zukunftsvision, Erklärung über die Familienmission und Aktionspläne. Leach (1991, S. 58 ff.) bestimmt als Ausgangspunkt der strategischen Familienplanung die Bestimmung der Philosophie und der Ziele, der Beschäftigungsregeln für Familienmitglieder, Regeln bezüglich der Führung, des Eigentums, der Kommunikation usw. Im Gefüge der strategischen Planung darf aber auf gar keinen Fall die große Bedeutung der rechtzeitigen Planung der Nachfolge vergessen werden.

Institutionell sind vor allem die Veränderungen bei der Übernahme von Führungsrollen im Familienunternehmen bedeutungsvoll. Ein typischer Veränderungsprozess des Managements des Familienunternehmens führt im institutionellen Sinne vom kontrollierenden Eigentümer in der Rolle des höchsten Managers zum Management der Brüder und/oder Schwestern und anschließend zum Management einer Familie. Jede dieser institutionellen Einbeziehungen der Familienmitglieder in das Management des Familienunternehmens bringt einige Vorzüge und Mängel in das Unternehmen. Diese Veränderungen sind zumindest teilweise mit den Veränderungen der Eigentumsstruktur des Unternehmens verbunden. Meistens kommt es zu diesen institutionellen Veränderungen durch den Generationenwechsel. Das ist nicht immer unumgänglich – doch sind auch umgekehrte Wege möglich.

Literatur

Belak, J./Kajzer, Š./Mugler, J./Senjur, M./Sewing, N./Thommen, J.-P. (1997) (Hrsg.): Unternehmensentwicklung und Management: unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern. Zürich.

- Bleicher, K.* (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie. Frankfurt/Main, New York.
- (1995): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt/M./New York.
- Brockhaus, R. H.* (1994): Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1) 1994, S. 25-38.
- Daily, C. M./Dollinger, M. J.* (1993): Alternative Methodologies for Identifying Family-Versus Nonfamily-Managed Business. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 2, S. 79-90.
- Davis, J. A./Tagiuri, R.* (1989): The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies. In: *Family Business Review*, Vol. 2, No. 1, S. 47-74.
- Donckels, R./Fröhlich, E.* (1991): Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische STRATOS-Erfahrungen. In: *Internationales Gewerbearchiv*, 4, S. 219-235.
- Duh, M.* (1999): Razvoje posebnosti druž inskega podjetja (Entwicklungsbesonderheiten von Familienunternehmen). Doktordissertation, EPF, Maribor.
- Dunn, B.* (1995): Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. In: *Family Business Review*, Vol. 8, No. 1, S. 17-28.
- Gersick, K. E./Davis, J. A./McCollom Hampton, M./Lansberg, I.* (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibb, A./Davies, L.* (1990): In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. In: *International Small Business Journal*. 1990 (1), S. 15-31.
- Hammer, R. M./Hinterhuber, H. H.* (1993): Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmungen als Problem der strategischen Unternehmensführung. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 3, S. 252-265.
- Handler, W. C.* (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. In: *Family Business Review*, Vol. 2, No. 3, S. 257-276.
- Harris, D./Martinez, J. I./Ward, J. L.* (1994): Is Strategy Different for the Family-Owned Business? In: *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, S. 159-174.
- Hätscher, A. M.* (1992): *Unternehmensentwicklung durch strategische Partnerschaft*. München.
- Kepler, E.* (1991): The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. (Reprinted from *Organizational Dynamics*, Summer 1983). In: *Family Business Review*, Vol. 4, No. 4, S. 445-461.
- Leach, P. C.* (1991): *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London.
- Levinson, D.* (1996): Conflicts That Plague Family Business. (Reprinted from *Harvard Business Review*, March-April 1971). V: Aronoff, C. E./Astrachan, J. H./Ward, J. L. (ed.): *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concerning Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation, and the other issues family businesses face*. Business Owner Resources, S. 378-387.

- Neubauer, H.* (1992): Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen. In: Pleitner, H. J. (Hrsg./Ed.): Die veränderte Welt – Einwirkungen auf die Klein- und Mittelunternehmen/A changing World: Its Impact on Small and Medium-sized Enterprises. Beiträge zu den „Recontres de St-Gall“/Papers presented to the „Recontres de St-Gall“, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, S. 171-197.
- Neubauer, F./Lank, A. G.* (1998): The Family Business: Its Governance for Sustainability. Basingstoke.
- Pleitner, H. J.* (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft: Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin/München/St. Gallen.
- Sharma, P./Chrisman, J. J./Chua, J. H.* (1997): Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. In: Family Business Review, Vol. 10, No. 1, S. 1-35.
- Wagner, V.* (1994): Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der großen Familienunternehmung. Bern.
- Ward, J. L.* (1987): Keeping the Family Business Healthy. San Francisco.
- (1996): The Special Role of Strategic Planning for Family Business. (Reprinted from Family Business Review, Vol. 1., No. 2, 1988). V: Aronoff, C. E./Astrachan, J. H./Ward, J. L. (eds.): Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concerning Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation, and the other issues family businesses face. Business Owner Resources, S. 104-112.

Aspekte bei der Unternehmensübergabe von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Von Jürgen Brinkmann

A. Größenumfang und Gründe für die Unternehmensübergaben von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Die Chancen, ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) zu übernehmen, sind gegenwärtig so gut wie lange nicht mehr. Nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung zum „Generationenwechsel im Mittelstand“ aus dem Jahre 1995 stehen in den Jahren 1997-2001 etwa 300.000 Familienunternehmen mit vier Millionen Beschäftigten zur Übergabe an (Institut für Mittelstandsforschung, 1995, S. 37 ff.). Allein im niedersächsischen Handwerk muß in den Jahren 1997 bis 2000 mit 30.000 Existenzgründungen gerechnet werden, darunter 12.000 Übernahmen von bestehenden Betrieben (Müller, 1996a, S. 1). Bei ca. 6.000 Handwerksbetrieben wird es schwierig sein, einen Unternehmensnachfolger zu finden (Müller, 1996b, S. 1).

Der wichtigste Grund für diese zahlreichen Unternehmensübergaben in der nächsten Zukunft ist das Alter des Unternehmers. Altersgründe sind die ausschlaggebenden Ursachen dafür, dass eine Nachfolgeregelung gesucht werden muß. Allerdings ist dabei auch festzustellen, dass allein schon ein knappes Drittel der Unternehmensübergaben aufgrund von unvorhergesehenen Ereignissen wie Krankheit, Unfall, Tod oder Ehescheidung des Unternehmensinhabers eintritt. Gleichzeitig ist zu vermerken, dass bei etwa 30 % der kleinen und mittleren Unternehmen die Nachfolge völlig unregelt ist (DG Bank, 1999, S. 8 ff.).

B. Die Unternehmensnachfolge als entscheidende strategische Führungsaufgabe in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Will man den Unternehmensfortbestand sichern, so ist in jedem Fall erforderlich, eine Nachfolgeregelung für das Unternehmen zu treffen. Sie ist eine bedeutende strategische Aufgabe, die der Unternehmensinhaber mittelfristig zu lösen hat. Pleitner macht deutlich, dass zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens eine „frühzeitig“ vereinbarte und „zweifelsfreie Nachfolgeregelung“ gehört (Mugler/Schmidt, 1995, S. 372). Um so erstaunlicher ist es, dass in brei-

tem Umfang Unternehmensnachfolgeregelungen fehlen und somit der Bestand des Unternehmens wegen der unregelmäßigen Unternehmensnachfolge nicht gesichert ist.

Eine Unternehmensnachfolge kann durch Familienangehörige oder durch familienfremde Nachfolger erfolgen. Dabei sind beide Möglichkeiten ungefähr in gleichem Umfang anzutreffen. Bei 40 % der Unternehmensübergaben tritt nach Feststellung des Instituts für Mittelstandsforschung ein Nachfolger aus der eigenen Familie auf, während bei ungefähr einem Drittel der Unternehmensübergaben familienfremde Führungskräfte das Unternehmen fortführen (Institut für Mittelstandsforschung, 1995, S. 37 ff.). Mit zunehmender Größe des Unternehmens findet eine Übernahme durch Mitarbeiter oder externe Führungskräfte, also durch familienfremde Personen, statt. Je kleiner das Unternehmen ist, um so wahrscheinlicher ist es, dass eine Unternehmensnachfolge überhaupt nicht gelingt. Bei Ein-Mann-Betrieben ist sogar damit zu rechnen, dass bei fehlendem Nachfolger aus dem Familienkreis in rund 4/5 der Fälle Betriebsschließungen vorkommen (Hantsch/Juhl/König, 1995, S. 8). Besitzt das Unternehmen 50 Arbeitskräfte oder mehr, sind Betriebsschließungen auch bei Fehlen eines Familiennachfolgers kaum noch anzutreffen.

Kennzeichen der Unternehmensnachfolge ist, dass die Unternehmensleitung durch einen familieninternen oder auch familienfremden Nachfolger in eigener Sachverantwortung in geeigneter Weise fortgesetzt wird. Eine Nachfolgeregelung muß in der Weise angelegt sein, dass längere Auseinandersetzungen unter den Vertragsparteien unterbleiben. Dies bedeutet, dass bei familieninternen Nachfolgern klare Erbregelungen vorhanden sein und Erbengemeinschaften bei der Unternehmensnachfolge grundsätzlich vermieden werden müssen. Bei einer Gestaltung der Unternehmensnachfolge dürfen spezielle Fragen des Steuer- oder Erbschaftsrechts jedoch nicht im Vordergrund stehen. Entscheidend sind betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte, die bei den zentralen Überlegungen zur Unternehmensnachfolge eine Rolle spielen müssen. Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe ist an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft; die wichtigsten sollen in der folgenden Betrachtung in den Mittelpunkt gerückt werden. Dabei spielen auch die Formen der Unternehmensübergabe eine entscheidende Rolle für das erfolgreiche Gelingen einer Unternehmensnachfolge. Allerdings sind sämtliche Sachverhalte einer Unternehmensübergabe (rechtliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche und finanzielle Fragen) einer abgestimmten Lösung zuzuführen.

Wird eine Unternehmensübergabe nicht rechtzeitig und professionell durchgeführt, ist der Bestand des Unternehmens nicht sichergestellt; folgende Zahlen machen dies deutlich:

- 25 % der übergebenden Unternehmen werden in der zweiten Generation nicht fortgeführt,
- 65 % schaffen den Wechsel in die dritte Generation nicht und
- 85 % der Unternehmen werden nicht der vierten Generation übergeben.

Diese Zahlen machen deutlich, dass es nur in 15 % der Unternehmensübergabefälle gelingt, den Bestand des Unternehmens über vier Generationen hinweg zu sichern (DG Bank, 1999, S. 9).

C. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe

I. Rentabilität und Ertragswert des Unternehmens

Eine Unternehmensübergabe kann nur dann erfolgreich verlaufen, wenn entsprechende Voraussetzungen erfüllt sind, die ein Gelingen wahrscheinlich werden lassen. Ein sehr wichtiger Punkt ist dabei, dass das zu übergebende Unternehmen rentabel arbeitet und einen ausreichenden Ertrag für die Unternehmensinhaber abwirft. Für die Unternehmensübergabe ist diese Rentabilität insbesondere durch eine Unternehmensbewertung zu dokumentieren, die als Grundlage für eine sachgerechte Ermittlung des Unternehmenskaufpreises in Veräußerungsfällen herangezogen wird, aber auch im Erbschaftsfalle eine Unterlage für Erbauseinandersetzungen darstellen kann. Für eine Unternehmensbewertung sind zahlreiche Unterlagen und Informationen vorzulegen und aufzubereiten. Zunächst sind dazu die Jahresabschlüsse der letzten drei bis fünf Jahre heranzuziehen und Ermittlungen über eventuelle stille Reserven in den Vermögensgegenständen, insbesondere Grundstücken, anzustellen. Darüber hinaus sind Aufstellungen über die Altersstruktur und den Ausbildungsstand der Mitarbeiter sowie über das Verhältnis von Voll- und Teilzeitkräften von Bedeutung. Die Kundenstruktur, die Lieferantenstruktur sowie die Konkurrenzsituation sind ebenfalls wichtig. Wünschenswert sind auch Pläne über die zukünftige betriebliche Entwicklung, insbesondere das zukünftige Produktions- und Leistungsprogramm. Finanzielle Belastungen aus Miet- und Leasingverträgen sind ebenfalls festzuhalten.

Eine Unternehmensbewertung sollte von einem neutralen Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater durchgeführt werden. Eine von dem Unternehmer selbst durchgeführte Unternehmensbewertung wird nicht die notwendige Objektivität gewährleisten, zumal bei der engen Verbundenheit des Unternehmers zu seinem Unternehmen auch falsche Vorstellungen über den Unternehmenswert auftreten.

Der Unternehmenswert wird durch den Ertragswert des Unternehmens gekennzeichnet. Ausgangspunkt für die Ermittlung des Ertragswertes ist der lang-

fristig zu erzielende Cash-flow des Unternehmens, der sich bei kleinen Unternehmen im wesentlichen aus Gewinn zuzüglich Abschreibungen zusammensetzt und bei Einzelfirmen und Personenhandelsgesellschaften um den kalkulatorischen Unternehmerlohn und Eigenkapitalzins sowie um kalkulatorische Mieten für genutzte Grundstücke vermindert werden muß. Der langfristig und nachhaltig zu erzielende Betriebsgewinn ist mit einem Kapitalisierungszinsfuß zu multiplizieren. Die Formel für die Ermittlung des Ertragswertes lautet wie folgt (Peemöller/Keller, S. 878 ff.):

$$\text{Ertragswert} = \frac{\text{Betriebswirtschaftlicher Gewinn} \times 100}{\text{Kapitalisierungszinsfuß}}$$

Beim Kapitalisierungszinsfuß wird in der Regel von einem Zinsfuß in Höhe von 10 % ausgegangen. In diesem Zinssatz ist der Zins für langfristige Kapitalmarktanlagen zuzüglich eines unternehmerischen Risikozuschlags eingeschlossen. Je höher der Kapitalisierungszinsfuß ist, um so niedriger wird der Ertragswert. Insoweit sind Zinssätze über 10 % kaum anzutreffen. Neben der Ertragswertermittlung wird der Substanzwert zu Kontrollzwecken ermittelt. Der Substanzwert stellt den Wert der Vermögensgegenstände, insbesondere der Grundstücke abzüglich der Verbindlichkeiten, dar. Bei der Ermittlung des Substanzwertes ist von den üblicherweise im Geschäftsverkehr zu erzielenden Marktpreisen im Veräußerungsfalle auszugehen. Tritt eine negative Differenz zwischen Ertragswert und Substanzwert auf, ist also der Ertragswert niedriger als der Substanzwert, läßt sich eine Unternehmensübergabe sachlich kaum begründen, so dass eine entsprechende Unternehmensliquidation durch Veräußerung der einzelnen Vermögensgegenstände sinnvoller ist.

II. Auswahl des Unternehmensnachfolgers

Neben der wichtigen betriebswirtschaftlichen Aufgabe der Ermittlung des Unternehmenswertes ist eine Betriebsübergabe nur dann erfolgreich, wenn ein geeigneter Unternehmensnachfolger rechtzeitig ausgewählt wird (Vinken, 1998, S. 1008). Dieser Unternehmensnachfolger sollte nicht nur umfassendes technisches Wissen besitzen, sondern auch ausreichende kaufmännische und betriebswirtschaftliche Qualifikationen erworben haben. Darüber hinaus muß er in der Lage sein, Mitarbeiter zu führen, um die volle Verantwortung für die Leitung eines Unternehmens übernehmen zu können.

Die personelle Einbindung und die kapitalmäßige Beteiligung des Unternehmensnachfolgers ist sachgerecht vorzunehmen, jedoch häufig mit zwischen-

menschlichen Problemen behaftet (Gratz/Gruber/Lettmayr, 1999, S. 31 ff.). Bei der kapitalmäßigen Beteiligung des Nachfolgers ist es besonders Aufgabe der Kreditinstitute, bei kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) dafür zu sorgen, dass das notwendige Kapital dem Unternehmensnachfolger zur Verfügung steht. Voraussetzung für eine Kreditgewährung ist eine Unternehmensbewertung zur Ermittlung des Unternehmensertragswertes.

III. Übernahmezeitpunkt

Soll die Unternehmensübergabe erfolgreich sein, sind Übergabezeitpunkt oder Übergangsphase festzulegen. Hierbei stellt sich die Frage, ob eine längere Übergangsphase bzw. Einarbeitungszeit von ein bis drei Jahren sinnvoll ist oder ob die Übergabe zu einem bestimmten Zeitpunkt stattfinden soll. Für eine Übergangsphase spricht, dass der Nachfolger betriebliche Abläufe, die Kunden, die Lieferanten und auch die Mitarbeiter kennenlernen und sich damit auch besser in die Führung des Unternehmens, das er übernehmen möchte, einarbeiten kann. Für einen klar fixierten Übergabezeitpunkt ist anzuführen, dass Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt vom Übergabenden auf den Übernehmenden übergehen und somit klare Verhältnisse in der Unternehmensführung und -leitung vorhanden sind. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Übergangszeit, wenn sie vereinbart werden sollte, so kurz wie möglich gehalten wird und von Anfang an dem Nachfolger die Verantwortung in vollem Umfang übertragen wird.

D. Formen der Unternehmensübergabe

I. Klassische Formen der Unternehmensübergabe

Zu den klassischen Formen der Unternehmensübergabe zählen die Verpachtung, die Unternehmensveräußerung gegen Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistungen (Rente, dauernde Last) sowie die vorweggenommene Erbfolge im Rahmen einer Unternehmensschenkung.

Die am meisten verbreitete Form der Unternehmensübergabe ist die Unternehmensverpachtung (Vinken, 1998, S. 1010 ff.). Auch bei dieser Unternehmensübergabe ist eine Unternehmenswertermittlung zur Festlegung der Pacht Höhe erforderlich. Abträglich ist in diesem Zusammenhang eine Festlegung der Pacht Höhe nach Altersversorgungsgesichtspunkten des ausscheidenden Unternehmers. Die Unternehmensverpachtung lässt zunächst die Verhältnisse im Hinblick auf die Übergabe in der Schwebe, da rechtlich eine Rückgabe des Unternehmens vereinbart wird. Es ist jedoch zu beobachten, dass die Unternehmensverpachtung häufig in den Verkauf des Unternehmens an den Nachfolger

mündet. Die Verpachtung wird in dem Falle vorgeschoben, um den Pächter während der Pachtzeit die Möglichkeit zu eröffnen, entsprechende finanzielle Mittel zu sammeln oder auch Kreditierungsmöglichkeiten zu schaffen, um den Unternehmenskauf durchführen zu können.

Die übrigen klassischen Formen der Übergabe ergeben sich durch Unternehmensveräußerung und -schenkung. Eine Übergabe durch vorweggenommene Erbfolge im Rahmen einer Schenkung tritt ausschließlich bei familieneigenen Nachfolgern auf. Gerade bei der Übergabe an ein Mitglied aus der eigenen Familie sind zahlreiche erbrechtliche und steuerrechtliche Regelungen zu treffen, die auf die spezielle Familiensituation Rücksicht nehmen und immer individuell auf die besonderen Familienverhältnisse angepaßt werden müssen. Hierzu ist sachgerechte Beratung durch Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Notare, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater erforderlich. Auch bei einer derartigen Übergabeform des Unternehmens ist eine Unternehmensbewertung wie im Falle der Unternehmensveräußerungen erforderlich, damit weichende Erben in objektiver Weise abgefunden werden können. Insoweit ist eine Unternehmensschenkung durch vorweggenommene Erbfolge einer Unternehmensübergabe durch Erbschaft im Todesfalle vorzuziehen, weil schon zu Lebzeiten des abtretenden Unternehmensinhabers klare Nachfolgeregelungen realisiert werden können.

II. Neuere Formen der Unternehmensübergabe

Zu den neueren Formen der Unternehmensübergabe zählen die Errichtung einer Stiftung und der Börsengang durch Emission von Aktien.

Ist im Familienkreis kein oder kein geeigneter Unternehmensnachfolger vorhanden, so kann durch Errichtung einer Stiftung das Familienunternehmen weiter fortgeführt werden. Dies gilt besonders für Unternehmer, die das von ihnen geschaffene Unternehmen erhalten und in ihrem Sinne fortgeführt sehen möchten (Hantsch/Juhl/König, 1995, S. 9). Stiftungslösungen können in zweierlei Form auftreten: Einmal kann eine gemeinnützige Stiftung geschaffen werden und zum zweiten kann eine Familienstiftung errichtet werden (Hennerkes/Schiffer, 1992, S. 1940 ff.). Bei der gemeinnützigen Stiftung sind gemeinnützige Zwecke zu verfolgen, wie zum Beispiel Förderung von Wissenschaft, Bildung, Kultur und Sport. Der Stifter darf dabei 30 % des Einkommens der Stiftung für seinen privaten Lebensunterhalt abzweigen. Die Stiftung ist Träger des Unternehmens; bei Personenhandelsgesellschaften ist dies nicht sinnvoll, da zusätzlich gewerbesteuerliche Lasten auf die Stiftung zukommen können. Aus diesem Grunde ist es zweckmäßig, die Personenhandelsgesellschaft in eine Kapitalgesellschaft umzuwandeln, so dass die Stiftung Anteile an einer Kapitalgesellschaft hält und somit reine Vermögensverwaltung betreibt.

Eine Familienstiftung wird dann errichtet, wenn keine gemeinnützigen Zwecke verfolgt werden sollen, sondern die Stiftung die Nachkommenschaft des Familienunternehmensgründers versorgen soll. Die Familienstiftung ist Träger des Unternehmens, in dem sie die Kapitalanteile unterhält und übernimmt dann die Unterhaltszahlungen an die Nachkommen, die in der Stiftungsurkunde festgehalten werden. Durch Stiftungslösungen, insbesondere durch die gemeinnützige Stiftung, lassen sich betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Vorteile erzielen. Diesen Vorteilen stehen allerdings eine geringere Flexibilität in der rechtlichen Konstruktion und in den eingeschränkten Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung bei wachsenden Familienunternehmen gegenüber. Die Stiftung ist damit keine Patentlösung für jeden Fall der Unternehmensnachfolge, sie stellt aber durchaus eine interessante Lösung dar.

Für mittlere Unternehmen bietet sich ferner die Möglichkeit an, eine Unternehmensübergabe durch einen Börsengang (Going Public) durchzuführen (Mai, 2000, S. 115) Die Aktienemission an der Börse setzt bestimmte Anforderungen an Größe und Alter des Unternehmens voraus. Nach den Bedingungen des „Neuen Marktes“ der Frankfurter Börse muß das Mindestalter des emittierenden Unternehmens über einem Jahr liegen. Der Nennwert der emittierten Aktien muß über 500.000 DM betragen und der Kurswert über 10 Mio. DM ausmachen. Die Zahl der ausgegebenen Aktien muß sich auf mindestens 100.000 Stück belaufen und 25 % des Grundkapitals der Aktiengesellschaft erreichen. Die Rechnungslegung muß sich nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuches und nach den amerikanischen Rechnungslegungsvorschriften ausrichten. Sämtliche Publizitätsvorschriften müssen erfüllt werden; Quartalsberichte mit Cash-flow- und Gewinn- und Verlustrechnung sowie aktuelle Informationen sind anzufertigen. Sofortige Veröffentlichungen bei besonderen Anlässen sowie mindestens eine Analystenkonferenz pro Jahr müssen stattfinden (Vinken, 1998, S. 1029 ff.). Für den Börsengang ist in jedem Fall zur Ermittlung des Emissionspreises im „Bookbuilding“-Verfahren eine umfassende Unternehmensbewertung erforderlich, wobei zukunftssträchtige Produkte und Wachstumsperspektiven vorhanden sein sollten. Die Altaktionäre, also die Unternehmensübergeber, sollten beim Unternehmen weiterhin beteiligt bleiben und nicht durch die Aktienemission vollständig aus dem Unternehmen ausscheiden. Bonitätsmäßig gute Jahresabschlüsse, ein funktionierendes Rechnungswesen und ein effektives Controlling erleichtern einen Börsengang sehr. Treffen diese Voraussetzungen nicht zu, ist die Gefahr groß, dass die Kursentwicklung nach der Emission nicht den Erwartungen der Anleger entspricht und eine Abkehr vom Aktienwert stattfindet. Auch nach der Aktienemission sind die Aufgaben einer besonderen Beziehungspflege zu den Aktionären zu erfüllen.

E. Zusammenfassung

Die Unternehmensnachfolge wirft nach wie vor beträchtliche Probleme auf, insbesondere sind neben den Fragen einer Auswahl des Nachfolgers und der zeitlichen Übertragung die betriebswirtschaftlichen Aufgaben einer Unternehmensbewertung zu lösen. Dies gilt für jede Form der Unternehmensübergabe, insbesondere natürlich für die neueren Formen der Unternehmensübergabe wie die Errichtung einer Stiftung oder der Börsenemission von Aktien. In der US-amerikanischen Praxis wird bei Firmenübernahmen immer von einer „Due Diligence“ gesprochen, was soviel wie „erforderliche Sorgfalt“ bedeutet. Damit wird die entscheidende Frage der Bewertung des Unternehmens durch einen unabhängigen Dritten angesprochen. Er muß ein Stärken- und Schwächenprofil des zu übergebenden Unternehmens herausarbeiten und eine ausgewogene Einschätzung der Chancen und Risiken des zu übergebenden Unternehmens vornehmen. Insoweit dürfen bei der Unternehmensübergabe nicht nur erbrechtliche und steuerrechtliche Fragen sowie psychologische Fragen und zwischenmenschliche Beziehungen im Vordergrund stehen, vielmehr gilt es, die betriebswirtschaftlichen Komponenten stärker zu berücksichtigen.

Literatur

- DG Bank* (1999): Mittelstand direkt – Unternehmensübergabe. Frankfurt.
 – Mittelstand direkt – Unternehmensübergabe. Frankfurt.
- Gratz, C./Gruber, E./Lettmayr, Ch. F. et al.* (1999): Unternehmensnachfolge im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen. Wien.
- Hantsch, G./Juhl, B./König, K.-D.* (1995): Betriebsnachfolge. Karlsruhe.
- Hennerkes, B.-H./Schiffer, J.* (1992): Regelung der Unternehmensnachfolge durch Stiftingskonstruktionen? In: Betriebsberater (BB) 1992.
- Institut für Mittelstandsforschung* (1995): Generationenwechsel im Mittelstand. IFM-Materialien N. 109. Bonn.
- Mai, J.* (2000): Werben um Anleger. In *Wirtschaftswoche* (WW) Nr. 4, S. 114-120.
- Mugler, J./Schmidt, K.-H.* (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft – Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin/München/St. Gallen.
- Müller, K.* (1996a): Generationswechsel im Handwerk, Handlungsbedarf aufgrund einer Erhebung in Niedersachsen. Göttingen.
 – (1996b): Generationswechsel im Handwerk – eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk. Göttingen.
- Peemöller, V./Keller, B.*: Unternehmensbewertung. In *Saarbrücker Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Beratung*, Hrsg. von Küting, K.-H., Herne/Berlin.
- Vinken, H.*: Unternehmensnachfolge. In: *Saarbrücker Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Beratung*, Hrsg. von Küting, K.-H., Herne/Berlin.

Nachfolgeregelung in Familienunternehmen

Von Jörg Müller-Ganz

A. Eine volkswirtschaftliche Herausforderung

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen ist imens. 80 Prozent¹ von 312.000 schweizerischen² und 90 Prozent³ von 2.787 Mio. deutschen⁴ Unternehmen sind Familienunternehmen⁵. In diesen Unternehmen sind je mindestens zwei Drittel⁶ der Erwerbstätigen der beiden Volkswirtschaften beschäftigt und wird mindestens 60 Prozent⁷ der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung erarbeitet.

Vor diesem Hintergrund ist die erfolgreiche Nachfolgeregelung bzw. der Generationenwechsel ein Schlüsselfaktor nicht nur für die einzelne Unternehmung, sondern auch für die gesamte Volkswirtschaft. Etwa die Hälfte aller Familienunternehmen versagt im Prozess der Übergabe von der ersten auf die zweite – etwa zwei Drittel von der zweiten auf die dritte – Generation⁸, was im besseren Fall zu einem erzwungenen Verkauf der Unternehmung an Dritte, in vielen Fällen hingegen zur Schliessung (i.e. Liquidation, Nachlass, Konkurs)

¹ Familienunternehmen werden in der Schweiz statistisch nicht gesondert erfasst. Plausibilitätsschlüsse verschiedener Autoren kommen jedoch zu diesem Wert (Müller Tiberini, 1993, S 23; Ackermann, 1990, S. 2; Bechtler, 1990, S. 13).

² Betriebszählung 1998, Telefonische Auskunft Bundesamt für Statistik.

³ Arnold, 1999, S. 687.

⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 1997, Unternehmensgrössenstatistik

⁵ Familienunternehmung: Mehrheitskontrolle von Kapital und Stimmen einer Unternehmung durch ein oder mehrere Familienmitglieder, wobei mindestens ein Teil der Familienmitglieder aktiv im Management mitarbeitet.

⁶ Betriebszählung 1998, Telefonische Auskunft; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 1997, Unternehmensgrössenstatistik. Dabei ist noch nicht berücksichtigt, dass auch verschiedene börsennotierte Grossunternehmen Familienunternehmen gemäss obiger Definition sind, womit die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen realiter noch bedeutend grösser wird.

⁷ Arnold, 1999, S. 687; Bechtler, 1990, S. 13.

⁸ Wehrli, 1998, S. 19; Schröder, 1998, S. 27; Imwinkelried, 1997, S. 9; Zucker, 1990, S. 3. Der Volksmund kennt dafür das Marshallsche Sprichwort: „Der Grossvater erstickt's, der Vater erhält's, beim Enkel zerfällt's.“

führt. In Deutschland entstehen jährlich 650 Millionen DEM Verluste durch die Schliessung von 2100 Familienunternehmungen infolge unklarer oder fehlender Nachfolgekonstellationen (Kirst/Bieler, 1996, S. 3), davon betroffen sind gut 4 Millionen Arbeitsplätze, wovon etwa 1 Million gefährdet sein dürfte (Sobanski, 1998, S. 19). Bei familieninterner Nachfolge entwickeln sich nur rund 17 Prozent der Unternehmungen sehr erfolgreich (> 5 % Umsatz- und Ertragswachstum p.a. in einem mehrjährigen Zeitraum), 31 Prozent stagnieren (+/- 5 % Umsatz- und Ertragswachstum), 52 Prozent entwickeln sich negativ (> 5 % Umsatz- und Ertragsverlust).⁹

Die Ursache gescheiterter Nachfolgeregelungen in Familienunternehmungen liegt erfahrungsgemäss in den meisten Fällen in der aus verschiedenen Gründen mangelhaften zeitlichen und inhaltlichen Planung und Konzeption der Übergabe durch den abgebenden Unternehmer. Nur knapp 30 Prozent der Unternehmer setzen sich frühzeitig mit der strategischen Frage der Unternehmensnachfolge (ausgelöst durch runden Geburtstag, schwierig errungenen geschäftlichen Erfolg, eigenen Kontostand, geschäftlichen Ärger, Schwierigkeiten im Umgang mit modernen Führungsinstrumenten, etc.) auseinander; weitere 30 Prozent der Nachfolgen werden durch gesundheitliche Probleme oder Tod verursacht; beinahe 40 Prozent der Nachfolgeregelungen werden wegen Problemen in der Unternehmung selbst durch Fremdkapitalgeber, die nachfolgende Generation, den Verwaltungs-/ Aufsichtsrat oder Kooperationspartner erzwungen.¹⁰

B. Fünf Stolpersteine für eine Unternehmensnachfolge

Jede Nachfolgelösung hat ihre Spezifika, die sie von anderen Fällen unterscheidet. Trotzdem sind bei allen Fällen vorgängig grundsätzlich fünf Aspekte zu klären, die eigentliche Stolpersteine für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge werden können (vgl. Abb. 1). Unzureichende Kenntnis in der Frage der Unternehmensbewertung und im Verkehr mit Finanzierungspartnern oder das Nichtbeachten steuerlicher Aspekte können zu unnötigen Vermögenseinbussen beim Senior oder zur Gefährdung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung führen. Juristische Fallstricke können das Errungene noch nach Jahren zerstören. Mängel in der Organisation der zu übergebenden Unternehmung können die erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung gefährden.

⁹ Research aus einer Vielzahl von Beratungsprojekten von Helbling Management Consulting AG.

¹⁰ Research aus einer Vielzahl von Beratungsprojekten von Helbling Management Consulting AG; siehe auch *Arnold*, 1999, S. 687.

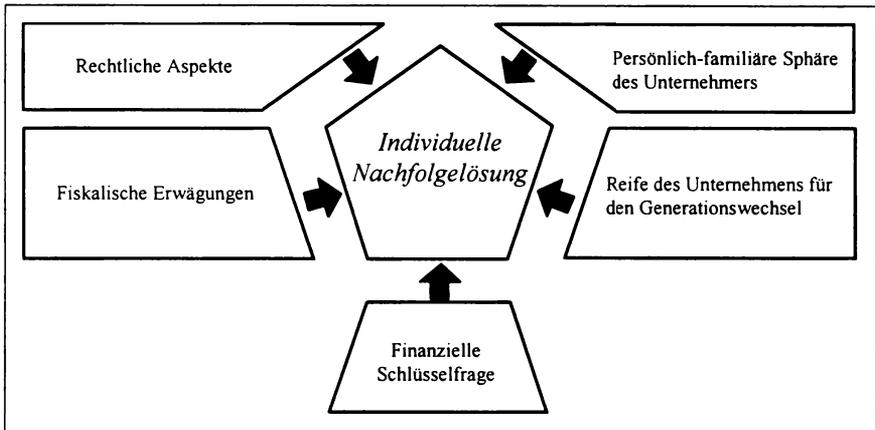


Abb. 1: Die fünf Stolpersteine bei Unternehmensnachfolgen

Doch Empirie und die Erfahrung zeigen, dass sich die gravierendsten Schäden bei Unternehmensnachfolgen nicht aus obigen, sondern aus nicht kalkulierbaren, stark emotional geprägten, vielschichtigen psychologischen Aspekten des abgebenden Unternehmers, der persönlich-familiären Sphäre, ableiten lassen (Schröder, 1998, S. 28; Kirst/Bieler, 1996, S. 39; Gasser, 1982, S. 3). Hier spielt die Angst vor dem scheinbaren persönlichen Wertverlust des eigenen Ichs, welcher durch den Übergang des Lebenswerkes, eines zentralen Teils der eigenen Persönlichkeit, empfunden wird, eine wichtige Rolle (Fumagalli/Steiner, 1997, S. 13). Dazu kommt das sich überlappende Netzwerk von Unternehmung und Familie und die Beziehung der einzelnen Akteure zueinander. Beim Generationenwechsel werden oft latente Personen-, Familien-, Generationen-, Geschwister-, Geschlechter-, Familienstammes- und andere Konflikte neu belebt oder brechen erst aus (Breuninger, 1998, S. 54 ff.).

C. Die persönliche-familiäre Sphäre des Unternehmers

Unternehmer sind in der Regel eigentliche Schlüsselfiguren, die ihren Betrieb über viele Jahre hinweg persönlich geprägt haben. Sie passen zu ihrer Unternehmung wie ein Schlüssel ins Schlüsselloch. Daraus ergibt sich das Dilemma, dass nur eine originalgetreue Kopie dieses Schlüssels in der Lage ist, das Unternehmen im Sinne des Seniors fortzuführen. Denn Änderungen am „Schlüsselloch“ stellen nicht nur die bisherige Konzeption der Unternehmung, sondern in vielen Fällen die grundsätzliche Lebensarchitektur der Person des Seniors und damit sein Lebenswerk und Selbstverständnis in Frage.

Das persönliche Schicksal des Eigentümers wird mit der Unternehmung gekoppelt. Verstärkt wird dieses Selbstverständnis dadurch, dass es in Familienunternehmungen meistens weder in Statuten noch in internen Reglementen verbindliche Altersgrenzen für den leitenden Inhaber gibt. Der freiwillige Rückzug in den Ruhestand wird deshalb oft schon gar nicht geplant und ist in der Praxis, empirisch belegt (Kirst/Bieler, 1996, S. 43), eher die Ausnahme. Befragte begründen ihre Haltung mit dem Hinweis, auf ihrer Position und in ihrer Funktion ausharren zu wollen, bis der Nachfolger in seine Rolle „hineingewachsen“ ist. Diese Argumentation klingt zwar plausibel, demaskiert sich aber durch die Tatsache, dass in allen untersuchten Betrieben die Nachfolger bereits älter waren als die befragten Unternehmer bei ihrem Start (Kirst/Bieler, 1996, S. 43). Vielmehr hemmen oft tabuisierte Ängste (Felden, 1998, S. 98) – Angst vor Machtverlust, In-ein-„schwarzes-Loch“-Fallen, Veränderungen in der Unternehmung, scheinbarer Statusverlust, Autoritätsverlust in der Familie etc. – den notwendigen Vollzug des Generationenwechsels. Bei nicht rücktittswilligen oder –fähigen Unternehmern handelt es sich meistens um stark ausgeprägte Persönlichkeiten oder erfolgreiche Pionierunternehmer (Schröder, 1998, S. 136 f.). Es ist nun aber nicht von der Hand zu weisen, dass auch diese den biologischen Gesetzmässigkeiten unterworfen sind. Im Alter nehmen Anpassungsfähigkeit und Risikobereitschaft, Innovationskraft und Dynamik, die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung (Habig/Berninghaus, 1998, S. 41; Felden, 1998, S. 107) – Eigenschaften, die für das erfolgreiche Bestehen im globalen Wettbewerb zwingend notwendig sind – eher ab. Es wurde festgestellt, dass bei Familienunternehmen, in denen der aktive Geschäftsführer über 65 Jahre alt ist, die Kundennähe, Markt- und Konkurrenzbeobachtung, die Affinität für neue Ideen, Produkte, Verfahren oder Technologien, die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter signifikant schlechter ist (Albach, 1989, S. 119). Im weiteren ist zu beachten, dass nicht das Pensionsalter des Seniors die bestimmende Grösse sein sollte, sondern die Frage, was aus einem Nachfolger wird, der zu lange auf die Übergabe warten muss. Für den Zeitpunkt des Generationenwechsels kann der Perspektivenwechsel und damit als Kriterium das Alter des Nachfolgers und nicht des Seniors hilfreich sein (Breuninger, 1998, S. 62), denn die Zukunft gehört dem Nachfolger (Sudhoff, 1984, S. 5).

Viele Unternehmer betrachten sich und vor allem ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg als einzigartig. Sie empfinden das Bild, mit dem Geschäft „verheiratet“ zu sein, als positive Auszeichnung für ihr starkes berufliches Engagement. Sie sind davon überzeugt, dass der Erfolg der Unternehmung von ihrer persönlichen Unersetzbarkeit abhängt. In manchen Fällen können sie sich eine Nachfolgekongstellatation ohne die eigene Person nicht vorstellen, weshalb sie die Nachfolge verzögern. Oder sie führen in ihrer meist patriarchalischen Art auch nach dem Stabwechsel informell – „back-seat driving“ – weiter und irritieren damit den Nachfolger, die Mitarbeiter und andere Stakeholders. Dies

bereitet den Boden für Spannungen, Konflikte und Intrigen (Felden, 1998, S. 106). In diesen Situationen ist es nicht aussergewöhnlich, dass der Nachfolger nach einer gewissen Zeit wieder das Handtuch wirft – die Nachfolge ist gescheitert.

Eine andere, oft unüberwindbare psychologische Hürde ist die Gefahr, dass der Nachfolger nicht nach qualitativen, sondern nach dynastischen Kriterien nach dem Motto „Alles bleibt in der Familie“ ausgewählt wird (Löwe, 1980, S. 190). Das Band des Blutes privilegiert per se nicht zur Nachfolge (Siefer, 1996, S. 117 ff.), die Prüfung der fachlichen und menschlichen Eigenschaften kommt für die Wahl des Unternehmers die mindestens gleiche Bedeutung zu wie bei der Besetzung einer anderen Führungsstelle in der Unternehmung (Siegwart, 1982, S. 16). Der übertriebene Wunsch des Vaters, unreflektiert im grundverschiedenen Sohn sein Ebenbild verwirklicht zu sehen, führt oft zu gravierenden Fehlentwicklungen. Wenn dieser Wunsch noch mit einem Familiencredo „Fremdes Brot zu essen, gilt nur für fremde Leute“, womit die praktische Ausbildung des Nachfolgers auf keinen Fall unter fremder Herrschaft stattfinden darf, verbunden wird, ist der Misserfolg in der Regel gegeben. Ebenso fatal ist die subtil in Form von Erwartungen, Familiengeheimnissen, -mythen und -ritualen bereits in Kindheit und Jugend verinnerlichte, vermeintliche Pflicht des gesetzten Nachfolgers, die Familientradition der Unternehmensführung auch ohne eigentliche eigene Bereitschaft und Motivation fortsetzen zu müssen. Die negativen Konsequenzen aus der Tätigkeit eines unfähigen, erfolglosen Nachfolgers – Unternehmensniedergang und Frustrationen über das Scheitern bei beiden betroffenen Generationen – sind jedoch ungleich grösser, als es die Enttäuschung wäre, dass eine familienexterne Lösung gefunden werden muss.

Im weiteren ist die Bereitschaft der nachfolgenden Generation, Verantwortung für die Leitung eines Familienunternehmens zu übernehmen, in den letzten Jahrzehnten deutlich gesunken. So ist in etwa der Hälfte der deutschen Familienunternehmen kein Familienmitglied der folgenden Generation bereit, die Nachfolge anzutreten (Habig/Berninghaus, 1998, S. 46).

Eine letzte psychologische Hürde ist das familieninterne Harmoniebedürfnis. Im Erbfall und natürlich auch bei der Auf- oder Verteilung der Unternehmung sollen alle Nachkommen gleich fair behandelt werden. Keiner soll mehr erhalten als ein anderer, weshalb auch die Unternehmensführung, aber auch die Beteiligung an der Unternehmung gerecht verteilt werden soll. Dieses Streben nach Fairness birgt stets Konflikte in sich, denn eine Lösung, die alle Erbberechtigten zu gleichen Teilen an Eigentum und Führung beteiligen will, führt in die Sackgasse. Fähigkeiten sind bekanntlich nicht gleich verteilt; und viele (unterschiedlich qualifizierte) Köche verderben auch bei der strategischen und operativen Unternehmensführung den Brei.

D. Die Reife des Unternehmens für den Generationenwechsel

Die strategische Positionierung und zukünftige Entwicklungspotentiale der typischen Familienunternehmung determinieren den Verlauf des Nachfolgeprozesses. Dem Familienunternehmen eigene Engpassfaktoren – Managementkapazitäten, Eigenmittelressourcen, Unternehmensgrösse (Wartenberg, 1993, S. 238) sowie bei Unternehmungen zwischen 50 bis 100 Mitarbeitern eingeschränkte Ertrags- und Renditeverhältnisse (Müller-Ganz, 1992, S. 145 ff.) – haben ihren Einfluss auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Die Unabhängigkeit als charismatisches Wesensmerkmal der Familienunternehmung schränkt die Möglichkeiten zur einer anderen Art als der Eigenfinanzierung, z.B. Fremd- oder Beteiligungsfinanzierung, erheblich ein (Bergamin, 1995, S. 43). Diese finanziellen Restriktionen erschweren das Wahrnehmen strategischer Wachstums- und Entwicklungsoportunitäten.

„Structure follows strategy“ (Chandler, 1978) ist ein betriebswirtschaftlicher Allgemeinplatz. Dieser Grundsatz findet bei vielen Familienunternehmungen seine praktische Abbildung. Die Führung funktioniert anders als in anonymen Kapitalgesellschaften. Die eigentümergeprägte strategische und operative Ausrichtung dieser Unternehmen führt als typisches Strukturmerkmal zu ausgesprochen personenorientierten Betriebsorganisationen. Derartige Organisationen sind meistens geprägt von individuellen und informellen Organisationsstrukturen (Löwe, 1980, S. 211), die durch eine eigentliche „Adhocratie“ bestimmt sind. Wegen der Dominanz des Unternehmers besteht zudem oftmals eine Ausrichtung der gesamten Unternehmung auf diese eine Führungszentrale (Neubauer, 1992, S. 182). Die nur schwache Entwicklung von eigenständigen Führungsbereichen mit dem daraus resultierenden Defizit bei Delegations- und Partizipationsmöglichkeiten an bzw. von Mitarbeitern, die unzureichende Etablierung funktionierender Informations- und Kommunikationssysteme, der Mangel an Führungs- und Kontrollsystemen sind eine Hypothek für den Generationenwechsel (Bergamin, 1995, S. 40 f.). Es liegt auf der Hand, dass bei Veränderungen an der Führungsspitze durch eine Nachfolge eigentliche Struktur-mängel offen zu Tage treten. Ist der Nachfolger nicht in der Lage, die entstandene organisatorische Lücke dispositiver und improvisatorischer Regelungen innert nützlicher Frist zu schliessen, ist die erfolgreiche Entwicklung der Unternehmung grundsätzlich gestört.

Erfolgversprechender ist deshalb die Sicherstellung der Reife des Unternehmens vor dem Generationenwechsel. Aus den Erfahrungen der Beratungspraxis sind folgenden organisatorischen Aspekten in allen Fällen Beachtung zu schenken:¹¹

¹¹ Erfahrungen der Helbling Management Consulting AG.

Eine Unternehmensstrategie, die von der Führungsmannschaft getragen wird, ist verbindlich niederzuschreiben, zu kommunizieren und im Handeln der Unternehmung zu verankern.

Die Aufbauorganisation und die Geschäftsprozesse sind mit der Schaffung eigenständiger Führungsbereiche des mittleren Kaderns mit klar abgegrenzten Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen sowie mit kundenorientierter Festlegung der Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse transparent zu strukturieren.

Die dem Unternehmer unterstellte Führungsmannschaft ist zu dynamisieren; ihr ist durch gezielte Delegation die Gelegenheit zu geben, ein nachhaltiges Eigenprofil zu entwickeln. Entpersonifizierte Entscheidungs-routinen und standardisierte Führungssitzungen mit spezifischen Aufgabenverteilungen sind stabil zu verankern.

Die Führungssysteme sind zu entpersonifizieren und zu instrumentalisieren. Durch eine funktionsfähige und aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Stärkung des Finanz- und Rechnungswesens ist die Basis für die innerbetriebliche Transparenz zu legen. Die Etablierung eines strategischen und operativen Controllings schafft die Voraussetzung für eine professionelle Unternehmenssteuerung.

Der Ausbau einer soliden wirtschaftlichen Basis und die finanztechnische Entflechtung des Unternehmers von der Unternehmung schaffen die Basis für die finanzielle Unabhängigkeit nach dem Generationenwechsel.

Schliesslich ist gerade in dieser risikoreichen Übergangsphase die Bereitschaft und Offenheit für Aufsichts- und Beratergremien zu erhöhen. Diesen Gremien können gewisse fachliche Aufgaben überbunden werden. Deren eigentliche Schlüsselaufgabe ist jedoch die kommunikative Vermittlerrolle zwischen den Interessen von Unternehmer, Nachfolger, Familie und Unternehmung.

E. Finanzielle Schlüsselfrage

In den meisten Fällen ist der Hauptteil (> 50 %) des Vermögens der abgehenden Unternehmer im Betrieb selbst investiert.¹² Beabsichtigt der abgehende Unternehmer einen grossen Teil dieses Vermögens aus der Gesellschaft abzu-

¹² Diese Aussage trifft gemäss eines Researchs aus einer Vielzahl von Beratungsprojekten von Helbling Management Consulting AG für 80 % aller Familienunternehmungen zu.

ziehen, um es in seinem Ruhestand entweder alternativ zu reinvestieren oder (teilweise) zu konsumieren, ist er gezwungen, dies durch Verkauf mit oder ohne „Earn-out-Agreement“ zu realisieren. Beim Verkauf an einen Familiennachfolger oder bei einem die Führungskontinuität währenden Management Buy-out sind dadurch die neuen, in der Regel nicht mit überdurchschnittlichem Privatvermögen gesegneten Eigentümer gezwungen, den Kaufpreis aus dem zukünftig erwirtschafteten Cash flow zu finanzieren. Dadurch erleiden diese Unternehmungen Liquiditätskrisen; das notwendige selbst erwirtschaftete Kapital für Investitionen fehlt; der Kapitaldienst wird durch eine ungesunde Fremdfinanzierung zusätzlich belastet. Notverkäufe können in derartigen Fällen nur noch Konkurs oder Nachlass abwenden.

Beabsichtigt der Unternehmer nicht, sein betrieblich gebundenes Vermögen abzuziehen, sondern die Unternehmung langfristig gesund eigenfinanziert zu belassen, überträgt er das unternehmerische Vermögen mittels einer Schenkung oder durch Vererbung. Hat er mehrere Erben, so kann er dies durch eine anteilsgerechte finanzielle Abfindung (selten möglich, s.o.), durch die Beteiligung an der bisherigen Unternehmung oder, falls möglich, durch Betriebsaufspaltung und deren gleichmässige Verteilung, schliesslich durch das Auszahlen lediglich der Pflichtteilsansprüche an nicht in die Nachfolge tretende Erben (was faktisch einer teilweisen Enterbung entspricht) sicherstellen. Falls möglich, ist es gerade in klassischen mittelständischen Unternehmen zu vermeiden, die Aktien, aber vor allem die Stimmrechtsanteile breit (und in Bezug auf alle Erbberechtigten fair) zu streuen, da die Interessen beteiligter, aber nicht in der Führung stehenden Familienmitglieder in der Regel diametral zu denjenigen, mit der Führung betrauten Eigentümer entgegenstehen; dies gilt bei nicht börsenkotierten Aktien, deren Handelbarkeit beschränkt ist.

Beide zentralen Finanzoptionen – Optimierung des persönlichen Mittelzuflusses an den abgebenden Unternehmer; faire Verteilung des betrieblich gebundenen Vermögens – setzt eine rechtzeitige und langfristige Planung voraus. Da der Generationenwechsel im Fall einer Familienunternehmung im Rhythmus von 20 bis 30 Jahren stattfindet, bleibt theoretisch genügend Zeit, die persönliche Vision auch in die Tat umsetzen zu können. Es gilt auch hier, diese Chance frühzeitig in Angriff zu nehmen.

F. Fiskalische Erwägungen

Die steuerlichen Erwägungen bei der Nachfolge sind länderbezogen und gemäss den spezifischen Umständen der einzelnen Unternehmung sehr unterschiedlich. Die finanziellen Auswirkungen fiskalischer Verfügung werden immer bedeutender und können insbesondere bei einem ungeplanten Eintritt des Erbfalls zur Illiquidität führen (Flick, 1998, S. 210), sodass sich in jedem Ein-

zelfall eine frühzeitige und durch Fachspezialisten unterstützte Modellierung der Gestaltungsmöglichkeiten mit der Optimierung für beide Generationen lohnt (Fumagalli/Steiner, 1997, S. 37; Kirst/Bieler, 1996, S. 55 f.). Dies ist für die Nachkommen einer Grosszahl von Unternehmern, deren Vermögen erfahrungsgemäss zum grössten Teil im Unternehmen gebunden ist, von existentieller Bedeutung (Flick, 1998, S. 212).

Für den abgebenden Unternehmer stehen dabei die Einkommens- und Körperschaftssteuern, die Gewerbesteuern und die Vermögenssteuer im Zentrum. Die Steuerfrage entsteht dadurch, dass mit der Nachfolge meist stille Reserven – der steuerliche Buchwert liegt unter dem aktuellen Verkaufspreis – realisiert werden. Da Verkauf oder Erbgang mit einer Neubewertung einhergehen, unterliegen diese teilweise beträchtlichen Beträge sofort der Steuerpflicht und lösen einmalige Steuern (z.B. Kapitalgewinn-/Liquidationsgewinnsteuern, Handänderungsabgaben, Grundstückgewinnsteuern, Mehrwertsteuern, Erbschaftssteuern) aus.

Für den Nachfolger bildet die Erbschafts- und Schenkungssteuer eine erhebliche Hürde, die die finanziellen Möglichkeiten der Privatperson oftmals übersteigen, womit in der Regel ein unerwünschter Mittelabfluss aus der Quelle des betrieblichen Vermögens notwendig wird.

Für die Umsetzung der steueroptimierten individuellen Lösung bedarf es neben dem Spezialisten vor allem der Zeit, da der Strauss der Möglichkeiten nur mit einer längerfristigen Optik ausgeschöpft werden kann: Dazu gehören u.a. die optimale Abschreibungs- und Reservenpolitik während der gesamten Geschäftstätigkeit, das Ausnützen von Bemessungslücken bei Zwischeneinschätzungen infolge Aufgabe der Erwerbstätigkeit, die steuerfreie Übertragung zu Buchwerten, die Vermögenszuwendung durch Schenkung, die rechtzeitige Trennung von Geschäfts- und Privatvermögen, die optimierte Anlagepolitik nach erfolgter Übertragung und das Ausnützen markt- oder konjunkturbedingter Wertschwankungen (Fumagalli/Steiner, 1997, S. 40).

G. Rechtliche Aspekte

Auch die rechtlich relevanten Aspekte werden durch nationale, aber auch unternehmens- und familienspezifische Parametern bedingt. Für das ideale rechtliche Modell sind erb-, ehgüter-, sozialversicherungs-, handels- und gesellschafts- sowie vertragsrechtliche Fragen zu beachten.

Erb- und ehedüterrechtlich kommen ohne individuelle Gestaltung der ordentliche Güterstand und die gesetzliche Erbfolge zur Anwendung. Eine darüber hinaus gehende limitierte Gestaltungsfreiheit besteht mit der Aufsetzung eines Testamentes, welches dem Erblasser erlaubt, mit Ausnahme des Nachfolgers die anderen Erben auf den Pflichtteil zu setzen. Die grösste individuelle Gestaltungsfreiheit ergibt sich aus der Kombination von ehe- und erbvertraglichen Regelungen, die jedoch das gegenseitige Einverständnis aller Betroffenen voraussetzen. Darin lassen sich insbesondere die Wahl des geeigneten Güterstandes, die Pflichtteilsetzung bzw. die Zuweisung der freien Quote, ein Ausschluss des Mehrwertanspruches, der Ausschluss betrieblicher Werte aus der Errungenschaft durch Zuweisung der Unternehmung und deren Erträge ins Eigengut, der Erbschaftkauf oder –verzicht, die Bewertungsvorschriften, Auszahlungsregelungen, die Anordnung von Tilgungsregeln, der Verzicht bzw. die Erschwerung der Anfechtung oder die Einsetzung eines Willensvollstreckers regeln (Fumagalli/Steiner, 1997, S. 36).

Handels- und gesellschaftsrechtlich steht die Frage der angemessenen Rechtsform im Zentrum. Für den Generationenwechsel ist dabei, in der Schweiz, der Wechsel zur Aktiengesellschaft zweckmässig. „Die Unternehmung wird damit von den jeweiligen Gesellschaftern gelöst, Teilung, Übertragung und Veräusserung sind erleichtert, und das Risiko aussenstehender Familienmitglieder wird limitiert“ (Forstmoser, 1982, S. 120).

Vertragsrechtlich ist gerade beim Generationswechsel der Abschluss eines Aktionärbindungsvertrages zu prüfen. Dort sind Aspekte wie Stimmbindung, Zusammensetzung von Führungsgremien (Verwaltungs-/Aufsichtsrat, Geschäftsführung), Aktienübertragung, Minderheitenschutz, etc. zu regeln. Im weiteren können strategische Allianzen oder Joint ventures, basierend auf entsprechenden Verträgen, im Nachfolgeprozess wichtig sein.

H. Idealtypische Durchführung einer Nachfolgeregelung

Die eigentliche Durchführung der Nachfolgeregelung beginnt idealtypisch schon rund 15 Jahre¹³ vor der eigentlichen Stabsübergabe, wobei die gedankliche Auseinandersetzung mit der Nachfolge noch zehn Jahre früher beginnen sollte. Dies erlaubt ein strukturiertes und überlegtes Vorgehen, welches auch die Chance zum einmaligen Misserfolg wegen einer falschen Nachfolgerwahl und der Möglichkeit zum zweiten Versuch in sich birgt (vgl. Abb. 2). Nur auf diese Weise ist einem Teufelskreis vorzubeugen, der dadurch entsteht, dass

¹³ Gewisse Autoren beziffern den Zeitbedarf für Nachfolgeplanung mit 5 Jahren (Fumagalli/Steiner, 1997, S. 11;). Uns erscheint dieser Planungshorizont aufgrund praktischer Erfahrungen jedoch zu kurz.

durch entstandene Zeit- und Planungsdefizite die Komplexität und der Umfang des Problems steigt, wodurch Verdrängung und simplifizierte, meist nicht machbare Lösungen entstehen; dadurch wird die Nachfolgeplanung vermieden, die Zeit- und Planungsdefizite werden grösser – der circulus vitiosus ist geschlossen.

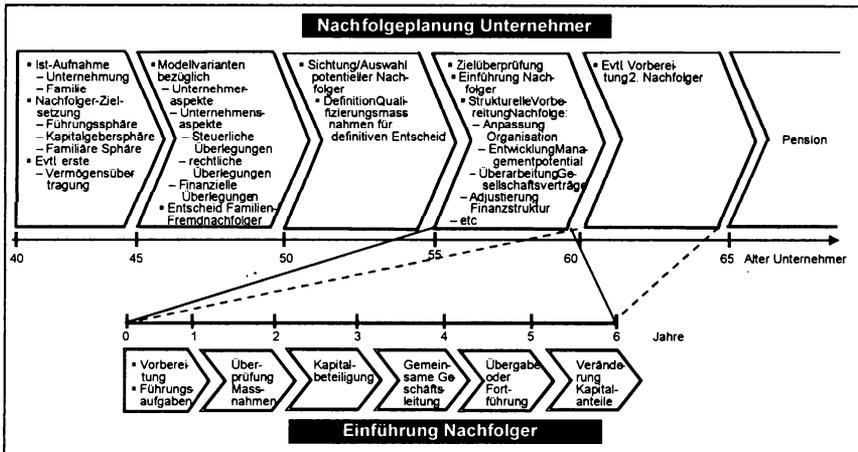


Abb. 2: Idealtypischer Ablauf Nachfolgeplanung

Insbesondere zu Beginn des Prozesses ist der spezifische Rahmen als Ergebnis der Überlappung der drei Sphären Führung, Kapitalgeberschaft und Familie auszuleuchten. „Je grösser die Überlappung der drei Bereiche ist, umso kleiner sind die Zielkonflikte“ (Kambly, 1990, S. 2). Folgerichtig ist bei einer zukünftig beschränkten Schnittmenge dieser Sphären der Blickwinkel für ausserfamiliäre Nachfolgelösungen zwingend zu öffnen. Für diesen, wie für die nachfolgenden Schritte ist das innerfamiliäre Beziehungsgeflecht und die gepflegte Kommunikationskultur von entscheidender Bedeutung.¹⁴

In allen Fällen ist zu Beginn das Feld der strategischen Modelle aufzumachen und der Fokus auch auf andere als die familieninterne Varianten zu richten. Gerade dieser strategischen Grundsatzfrage wird in der Praxis zu wenig Beachtung geschenkt.¹⁵ Dabei ist der strategische Handlungsrahmen für Nachfolgere-

¹⁴ Siehe dazu die Illustration von Gerke-Holzhäuer, 1998, S. 80-93.

¹⁵ In einer Umfrage der Canto Consulting, einem Unternehmen der Schweizer Kantonalbanken, im Jahre 1996 gehen 43% der befragten 4500 Unternehmen grundsätzlich von einer familieninternen Nachfolge aus (http://www.canto.ch/canto_6c.htm). Diese Grössenordnung wird in einer Studie aus Deutschland bei 300'000 Unternehmen bestätigt (Sobanski, 1998, S. 9). In einer Erhebung von Helbling Management Consul-

gelungen sehr gross (vgl. Abb. 3). In der Praxis kommen dabei, neben der familieninternen Lösung, dem Verkauf an Dritte (ca. 46% der Fälle) und dem Management Buy-out (ca. 14% der Fälle) die grösste Bedeutung zu (Bergamin, 1995, S. 4). In allen familienexternen Varianten kommen den finanziellen Aspekten – es kommen die Verfahren und Instrumente von Mergers & Acquisitions zur Anwendung – eine besondere Bedeutung zu. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Verkaufsfähigkeiten in den wenigsten Fällen sofort gegeben sind, sondern in einem mehrjährigen Prozess erst geschaffen werden müssen. Eigentliche hemmende Determinanten der Verkaufsfähigkeit sind dabei Verzögerungen im Verkaufsentscheid, Fähigkeitsbarrieren und unangemessene Erwartungshaltung in finanzieller Hinsicht auf Eigentümerebene sowie die Unternehmensarchitektur und desinvestitionsspezifische Kosten auf der Unternehmensebene (Bergamin, 1995, S. 113-127).

| | | Eigentum/Führung | | |
|------------|----------------|---|---|---|
| | | Einheit Eigentum/Führung | Trennung Eigentum/Führung | Aufgabe Eigentum/Führung |
| Nachfolger | Familienintern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiennachfolge | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Holding ▪ Initial Public Offering (IPO) ▪ Mitarbeiterbeteiligung ▪ Stiftung ▪ Interimsmanagement ▪ Betriebsaufspaltung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liquidation |
| | Familienextern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Management Buy-out (MBO) ▪ Management Buy-in (MBI) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fremdmanagement ▪ Verkauf, Geschäftsleitung durch Voreigentümer ▪ Interimsmanagement ▪ Beteiligung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkauf an Dritte (industrieller Partner) |

Abb. 3: Strategischer Handlungsrahmen für Nachfolgeregelungen

Sind die Voraussetzungen für eine familieninterne Nachfolgelösung gegeben, beginnt die Sichtung und Auswahl des potentiellen Nachfolgers. Dieser Schritt sollte mit der Definition von Qualifizierungsmassnahmen für den definitiven

ting im Jahr 1999 bei 100 Unternehmungen gingen sogar ¼ der Befragten von einer familieninternen Nachfolge aus.

Entscheid verbunden werden. Damit ist ein qualifiziertes Fundament geschaffen, um mit der Einführung des Nachfolgers in die Unternehmung zu beginnen. Dabei gilt es, in einem beidseitig verbindlich vereinbarten Zeitraum objektiv die Erfüllung der gestellten Anforderungen zu überprüfen und allfällige Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Sowohl für den Senior als auch für den Junior ist dabei in gegenseitiger Offenheit der Ausstieg aus diesem Prozess offenzuhalten. Dies kann nur durch eine Zeitreserve, die einen zweiten Versuch noch im aktiven und geistig regen Lebensabschnitt des Seniors erlaubt, sichergestellt werden. Neben der biologisch bedingten Altersgrenze beim Senior ist dabei auch dem Alter und der Erfahrung des Juniors Beachtung zu schenken.

I. Schlussfolgerung

Die Nachfolgeplanung und -umsetzung ist eine der wichtigsten und herausforderndsten strategischen Aufgaben eines Unternehmers, von der die erfolgreiche Existenz und Entwicklung einer Unternehmung im Zeitverlauf abhängt. Die Auseinandersetzung mit dem Nachfolgeprozess kann nicht früh genug beginnen. Wer diesen Schritt nicht umsichtig, unter Berücksichtigung sämtlicher Facetten und ihrer Interdependenzen zueinander angeht, schadet sich selbst, seinem Lebenswerk und seinen Nachkommen.

Für die Unternehmensnachfolge gibt es keinen idealen Königsweg, da die Ausgangslage im Dreieck Eigentum, Führung und Familie in jedem Fall unterschiedlich ist. Es gilt allen spezifischen persönlichen-familiären, unternehmerischen, finanziellen, fiskalischen und rechtlichen, Rahmenbedingungen, auch in ihrer Vernetzung, Beachtung zu schenken. Dafür bedarf es einer weitsichtigen und von sich selbst losgelösten Perspektive des Unternehmers, einer offenen, konfliktfähigen und ehrlichen Kommunikationskultur in der Familie, einer reifen Unternehmensorganisation sowie der Zeit. Da dieser zentrale Schlüsselprozess in der Regel von den Beteiligten in ihrer Funktion nur einmal durchlaufen wird, ist es von grösstem Nutzen, sich dafür externe Hilfe von einem Rechts-, Steuer- oder Unternehmensberater für die fachliche und moderative Unterstützung zu holen.

Wer glaubt, bei der Nachfolgeregelung nur das Beste aus seinen beiden unterschiedlichen Welten Familie und Unternehmung konfliktfrei bekommen zu können, der hat schon verloren. Jeder Unternehmer muss sich klar zwischen den Polen Erhaltung seines Unternehmens, Optimierung seines persönlichen Vermögens oder Gleichbehandlung seiner Kinder entscheiden. Jede dieser Entscheidungen hat ihren persönlichen Preis.

Literatur

- Ackermann, J.* (1990): Die „Hausbank“ als Partner in der Unternehmensentwicklung – eine spezifische Partnerschaft? In: *Zukunft für Familienunternehmen*. Rüschlikon.
- Albach, H.* (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Massnahmen. Gütersloh.
- Arnold, J.* (1999): Unternehmensentwicklung. Würzburg.
- Bechtler, T.* (1990): Familienunternehmen 2000 – Quo vadis? Erfolgskriterien für die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen angesichts sich wandelnder Strukturen und Werte. In: *Zukunft für Familienunternehmen*. Rüschlikon.
- Bergamin, S.* (1995): Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess. Bern/Stuttgart/Wien.
- Breuninger, H.* (1998): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge. In: Sobanski/Gutmann: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wiesbaden.
- Chandler, A.D.* (1978): *Strategy and structure*. Cambridge.
- Felden, B.* (1998): Umgang mit Tabuthemen. In: Sobanski/Gutmann: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wiesbaden.
- Flick, H.* (1998): Das Testament – Planung der Unternehmensnachfolge. In: Sobanski/Gutmann: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wiesbaden.
- Forstmoser, P.* (1982): Der Generationenwechsel – Erfahrungen aus der Praxis. In: Forstmoser, P. (Hrsg.): *Der Generationenwechsel im Familienunternehmen*. Zürich.
- Fumagalli, E./Steiner, F.* (1997): Leitfaden für die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen. Bern/Stuttgart/Wien.
- Gasser, C.* (1982): Psychologische Aspekte der Nachfolgeplanung. In: Forstmoser, P. (Hrsg.): *Der Generationenwechsel im Familienunternehmen*. Zürich.
- Gerke-Holzhäuer, F.* (1998): Heimliche Entscheidungsträger im Hintergrund – Die Rolle der Familienmitglieder. In: Sobanski/Gutmann: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wiesbaden.
- Habig, H./Berninghaus, J.* (1998): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Berlin/Heidelberg.
- Kambly, O.* (1990): Unabhängigkeit durch Führung von Führung und Kapital – Strategische Chancen und Risiken von Eigenfinanzierung und Selbstbeschränkung in einem globalen, kompetitiven Umfeld. In: *Zukunft für Familienunternehmen*. Rüschlikon.
- Kirst, U./Bieler, S.* (1996): Unternehmensnachfolge. Berlin.
- Imwinkelried, D.* (1997): Wenn der Unternehmer zum Zauderer wird. In: Schweizerische Handelszeitung, 17.7.1997, S. 9.
- Löwe, C.* (1980): Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung. Bern/Stuttgart.
- Müller-Ganz, J.* (1992): Kennzahlen zur Bonitätsbeurteilung von Klein- und Mittelunternehmungen im Quervergleich. Bern/Stuttgart/Wien.
- Müller Tiberini, F.* (1993): Nachfolge sichern ist wichtiger als sich ein Denkmal setzen. In: Schweizerische Handelszeitung, 25.2.1993, S. 23.

- Neubauer, H.* (1992): Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. In: Pleitner, H.J. (Hrsg.): Die veränderte Welt – Einwirkungen auf die Klein- und Mittelunternehmungen. St. Gallen.
- Schröder, S.* (1998): Fit für den Generationenwechsel im Unternehmen. Wiesbaden.
- Sobanski, H.* (1998): Einführung und Konzeption des Buches. In: Sobanski/Gutmann: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wiesbaden.
- Siefer, G.* (1996): „Du kommst später mal in die Firma!“ – Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen. Heidelberg.
- Siegwart, H.* (1982): Die Probleme der Nachfolgeplanung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Forstmoser, P. (Hrsg.): Der Generationenwechsel im Familienunternehmen. Zürich.
- Sudhoff, H.* (1984): Handbuch der Unternehmensnachfolge. München.
- Wartenberg, von, L.* (1993): Unternehmenskontinuität im Mittelstand. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 3, S.237-251.
- Wehrli, H. P.* (1998): Nachfolgeregelung. In: Schweizerische Handelszeitung, 22.4.1998, S. 19.
- Zucker, B.* (1990): Zukunft für Familienunternehmen? In: Zukunft für Familienunternehmen. Rüslikon.

Growth Factors in Asian Family Businesses: The Case of Family Businesses in Singapore

By *Tan Wee Liang** and *Gan Fong Jek*

A. Introduction

„This first generation lays the foundations for a thriving business; the second builds on it, the third generation squanders it.“ This famous Chinese adage rightly communicates the fatalistic gloom over family empires and indeed the perennial problems of ownership, control and succession have time and again eluded solution by family enterprises in Asia, America, Europe and anywhere else in the world.

Family businesses have long existed in Singapore and played a very important role in the building of Singapore economy (Chan/Chiang, 1994). Many family enterprises that have started as small family businesses in the early 1900s are today successful conglomerates. However, many family businesses are facing great difficulties in sustaining their competitiveness and growth. Some of the major causes of their low survival rate are their small size, lack of financial resources, lack of strategic planning and poor management styles. They are often overcome by the increasingly complex challenges posed by competitors and the changing environment. Although many owner-managers recognise the importance of undertaking strategic planning and injecting professional management, most are hesitant for fear of losing control or ownership.

Much of the family business literature has concentrated in areas of effective succession planning and integrating professional management. The studies are mostly in the American context. Research has not been done on an integrated

* Hans Jobst Pleitner did Singapore a great honour when he came as the distinguished keynote speaker at the ENDEC World Conference in 1998. I was the Director of ENDEC at that time. He inspired the conference delegates in the span of his activities in research and enterprise development. During his visit, he had the opportunity to meet a number of Singapore entrepreneurs and to observe one aspect of entrepreneurship in Singapore – its family businesses. In fact, the venue of the conference is related to a prominent family business. He left Singapore with a personal challenge to me to contribute to the development of local enterprises. This contribution is result of his encouragement.

system framework for managing family businesses. The field suffers the same malady as entrepreneurship, lacking well-designed conceptual studies (Churchill/Hatten, 1987). Wortman (1994) analysed the conceptual studies in the family business field and found that there is an absence of a unified conceptual framework for the field of family-owned business which is necessary for the field to evolve more rapidly. Although a few comprehensive conceptual articles exist (Kepner, 1991; Churchill/Hatten, 1987; Hollander/Elman, 1988; Dreux, 1990; Whiteside/Brown, 1991), there is still a significant need for developing a comprehensive theoretical framework that could provide a network of cause-and-effect relationships in the family business field.

In Singapore, family business research has been scant and very few studies have been conducted to develop this new field of knowledge. The focus is mainly on succession planning (Khoo/Tan/Chung, 1993), characteristics of family firms (Ng/Tan/Tan, 1994), integrating daughters into family business (Chan, 1996), and culture (Lee, 1996). This paper aims to narrow the gap in knowledge by proposing a performance model that explores the effects of Founder/CEO's competence, family culture, and organisation structure on family firm performance in the context of family businesses in Singapore. It is hoped that the findings can bring new insights into family businesses.

B. Relevant literature

I. Operational Definition of Family Business

In family business research, defining the family business is often the first challenge facing researchers. While there is still a lack of consensus as to what defines a family business, a variety of alternative definitions developed by family business researchers exists (Churchill/Hatten, 1987; Handler, 1989b; Khoo et al., 1993; Litz, 1995). For the purpose of this research the authors define a family business as *'any business in which the majority ownership of stakes lies in a family and in which at least one family member, including relatives and/or members from the second generation, are involved in making managerial decisions related to the operation, control and direction of the enterprise'*.

There are several reasons for adopting this definition. Firstly, this definition clearly and specifically concerns only those firms that are both family-owned and family-managed and omits firms that have ambiguous ownership structures. Secondly, this study's primary objective is to identify a performance model that family businesses can adopt not only for growth but also perpetuation. Hence, it is important that family business is defined in its strictest form such that ownership and control of the firm remain in the family. Thirdly, the

definition is consistent with that adopted in many major prior family business studies. It encompasses the conditions listed in Handler (1989), namely ownership-management (Dyer, 1986); generational transfer (Churchill/Hatten, 1987; Ward, 1987); and multiple conditions (Donnelly, 1964). It reflects the „core of the family business“ as defined in Churchill/Hatten (1987) and also embodies the definition used in Khoo et al. (1993) and Lea (1991). Fourthly, many of the comprehensive definitions such as that proposed by Litz (1995) are too difficult to operationalise. While the definition is conceptually based on the literature, it is impractical and unrealistic as practitioners may not be willing to reveal members of the board or management. Further, it is difficult to objectively measure the „extent“ that ownership and management are concentrated within a family unit, and the „extent“ its members strive to achieve, maintain, and/or increase intraorganisational family-based relatedness.

II. Firm Performance

Among the most persistent problems faced by researchers are the lack of reliable and comparable performance data (Kunkel/Hofer, 1993), and the lack of guidelines on performance measurement (Brush/Vanderwerf, 1992; Chandler/Jansen, 1992). As explained in Jaworski and Kohli (1993), the main reason why the inconclusive debates have not identified a single, convergent measurement of performance is that business performance is a multidimensional construct with divergent characteristics.

While several entrepreneurship researchers have proposed entrepreneurship performance models with direct, mediation, and interaction configurations of an array of variables, family business researchers are faced with many problems in performance measurement. One of the difficulties facing researchers is that these small emerging family firms are usually unwilling to divulge performance information. Thus, traditional financial measures of performance are often unavailable (Sandberg, 1986). Even if the traditional financial measures are available, evidence has shown that these measures are inappropriate because small emerging firms, with their small starting base, are likely to have growth rates that are enormous and erratic. This results in extreme outliers that are often too difficult to be analysed statistically (Walsh/White, 1981).

To overcome the lack of data availability associated with traditional firm performance measures, researchers used broad categories of performance measures (Begley/Boyd, 1987; Chandler/Jansen, 1992). Although precision of measurement is sacrificed, categorical performance measures were found to possess considerable reliability and validity (Chandler/Hanks, 1993; Brush/Vanderwerf, 1992). In addition, since majority of the family businesses are privately-held

firms and have no legally mandated requirement to disclose their performance information, the most available and credible measures of performance are self-reported information or the CEO's perception of the firm performance.

III. Founder/CEO's Competence

Many studies have been conducted on the demographic and psychological characteristics of entrepreneurs. While some attempted to explore the differences between founders and non-founding CEOs (Brockhaus/Horwitz, 1986; Sexton/Bowman, 1984), others tried to establish a link between founders' characteristics and venture performance (Begley/Boyd, 1987; Stuart/Abetti, 1990). Although these studies have not been very fruitful, it is still very important to understand how business founders interact with the development and performance of their businesses because there are implications for business owners, lenders, educators, policy makers, and researchers.

Basically, business founders and non-founding CEOs must play two predominant roles. First, they have to scan the environment, select promising opportunities, and formulate strategies for taking advantage of these opportunities. Mintzberg/Waters (1982) termed this as the classical entrepreneurial role which requires the ability to recognise and envision taking advantage of opportunity. Timmons/Muzyka/Stevenson/Bygrave (1987) referred to this ability as the „core of entrepreneurship“ and Chandler/Hanks (1994) referred to it as entrepreneurial competence.

Second, founders or non-founding CEOs must interact with the environment to acquire, utilise resources, develop programs, budgets, procedures, evaluate performance, and perform other tasks essential to implementing strategy (Wheelen/Hunger, 1989). Pavett/Lau (1983) reckoned that being equipped with the mental ability to coordinate all of the organisation's interest and activities is very important. Hofer/Sandberg (1987) added that founders must „work with, understand, and motivate other people to behave in a synergistic manner congruent with goals of the organisation, both individually and in groups.“ In Chandler/Hanks (1994), these abilities are referred to as managerial competence.

Chandler/Hanks (1994) found that the entrepreneurial and managerial competence of founder/CEO are significantly related to venture performance of manufacturing firms. As an extension, this paper replicates the study on family businesses to investigate the relationship between Founder/CEO competence and family business performance.

IV. Family Culture

In family business literature, cultural concepts derived from family systems theory and family therapy have improved our understanding of family dynamics. It helps to identify the family strengths and resources that are crucial in handling life challenges and promoting the overall well-being and healthy development of the family. Walsh (1998) identified three domains of family functioning: family organisational patterns (family adaptability, family cohesion), family communication processes, and family development and belief systems.

Family organisational patterns refer to the ways in which family structures and available resources are being organised effectively. Although there are different family configurations, all families must develop ways to meet certain basic structural demands, such as family adaptability and family cohesion. Family adaptability is the flexibility to meet internal or external demands for change, to cope effectively with stress and problems that arise, and to master normative and non-normative challenges and transitions across the life cycle. If this adaptability is lacking, dysfunctional families tend to be either overly rigid in roles and rules or chaotically disorganised and leaderless.

Another significant dimension of family organisational patterns is family cohesion. Family cohesion is defined as the emotional bonding that family members have toward one another (Olson/Russell/Sprenkle, 1988). Hence, a well-functioning and cohesive family is one which can balance needs for closeness and connectedness with a tolerance for separateness and individual differences. For instance, while dysfunctional families tend toward extreme disengagement, lacking mutual caring and support, resulting in fragmentation and isolation of family members, well-functioning families tend to sacrifice individual differences, privacy, and separation for unity and group survival.

Every family has a unique belief system and family paradigm. Through these paradigms, not only can the family culture be better understood, but also the culture of the business owned and managed by the family. In identifying the family organisational pattern and hence the organisational culture, one would be able to determine the family perception of their competence and how they would handle crises and conflicts. This is a very relevant and important component for success and perpetuation of the family business especially when family beliefs and norms are transmitted across the generations onto potential successors of the family business. Although studies that can empirically establish a relationship between family culture and performance are still lacking, the literature did find that family culture has a lasting impact on the culture of family businesses (Dyer, 1986). Hence, the inclusion of this factor in the study.

V. Professionalisation and Formal Planning

Dyer (1989) suggested three ways in which the family business can be professionalised: First, professionalise members of the owning family; second, professionalise non-family employees currently working in the business; and third, bring in outside professional management talent. Generally, professional managers refers to those who have received formal training in areas such as finance, production, accounting, law and personnel. There are various reasons for introducing professional managers and professionalising the management team. A common reason is a lack of management talent within the family. Very often as the family business grows, it becomes impossible to have all the key positions held by family members. Furthermore, it is unlikely that the family members have all the necessary skills to keep the firm competitive.

In the family business, it has been argued that planning not only increases the success rate (Barton/Hounsell, 1994; Frishkoff, 1994) but also affects the level of performance (Schwenk/Shrader, 1993).

Although an established theory on the impact of formalised and nonformalised plans on performance is not yet available, it was found that structured planning procedures allow firms to outperform firms with nonstructured planning procedures (Bracker/Keats/Pearson, 1988). Similarly, Rue/Ibrahim (1996) found that the planning practises of smaller family-owned businesses are more sophisticated than generally perceived with more than half (59 %) of the responding smaller family businesses reporting that they perform some type of written long-range planning.

While much of the literature indicates that there is a positive relationship between formal planning and performance of small firms, there is also empirical evidence to indicate that formal planning does not improve firm performance (Tan, 1996). In his examination the relationship between formal planning and performance of thirty SMEs in Singapore, he found no significant difference in performance of those firms who engaged in formal planning and those who did not. This finding is consistent with one of the major conclusions by Robinson and Pearce (1984).

- *Hypothesis 1*: Founder/CEO's competence: entrepreneurial competence and managerial competence will have significant positive relationships with family business growth.
- *Hypothesis 2*: Family culture: family adaptability and family cohesion will have significant positive relationships with family business growth.

- *Hypothesis 3*: The extent to which the family businesses engage in formal planning have a significant positive relationship with family business growth.
- *Hypothesis 4*: Professionalisation will have significant positive relationships with family business growth.

C. Methodology

Sampling: This study adopts a quantitative research approach using mail questionnaire. A three-stage sampling method is used to identify family businesses. In the first stage, the family business sampling frame was built up from multiple trade directories. This was necessary because there is no existing family business database in Singapore that can form the sampling frame for the simple or stratified random sampling method. In the second stage, telephone calls were made to more than 800 companies randomly selected from the sampling frame and each company was asked two questions, 1) is the firm family-owned?, and 2) is the firm family-managed? Out of the 800 firms contacted, 500 were identified as family businesses according to the working definition. At the last stage, 350 companies were further randomly selected from the sample of 500 family firms and the pilot-tested questionnaire was mailed to founders or CEOs of the sampled companies.

Respondents: Of the 350 questionnaires, a total of 115 responses were received with 24 questionnaires returned as „undeliverable“. This gives a gross response rate of 35.3 percent. Of the 115 completed surveys, 10 were not usable. Thus, the final net response rate is 32.2 percent. A majority (54.3 percent) of the respondents are first generation founders/CEOs, 41 percent are second generation CEOs, and 4.7 from at least the third generation. Majority of the CEOs are between 40 to 49 years old and 40.4 percent have at least a bachelor degree. 84.8 percent of the firms are private limited with a majority of 34 percent with 21 to 30 years of establishment. The respondents are mainly manufacturers (33.3 percent) and traders (46.7 percent) with a mean employment size of 64.

Measures: The first construct, founder/CEO competence, the entrepreneurial competence and managerial competence of family firm founder/CEO is measured using scales developed by Chandler/Hanks (1993). Although both entrepreneurial competence and managerial competence are found to be significant and positively related to venture performance, there is no evidence supporting the same in family business research. Thus an empirical study is necessary to examine and understand the impact of CEO competence on family firm performance.

The second construct, family culture, focus is placed on the family organisational patterns of family firms in terms of family adaptability and family cohesion. In order to find out the possible underlying relationship between family culture and performance, the family cohesion and family adaptability scale employed in Olson (1988) are adapted. The third and fourth construct, adopts the formal planning scale used in Matthews (1990) and a self-developed scale suggested by Dyer (1989) respectively.

Drawing upon the concepts and constructs that are used in prior performance models in family business and entrepreneurship research, this study used multiple dimensions of performance. Five measures of business growth were adapted from Chandler/Jansen (1992), and Miller/Toulouse (1986). They are sales growth, change in perceived market share, change in number of employees, change in relative long-run profitability, and change in relative growth in sales or revenue over the past three years.

Independent Variables: Factor analysis was performed on all 36 items measuring the six independent variables of founder/CEO entrepreneurial competence, managerial competence, family cohesion, family adaptability, professionalisation and formal planning. While eight factors emerged with eigenvalues greater than 1.0, the scree plot revealed that a six-factor structure is a better solution. From the results, the scales were reconstructed to remove six items that did not load on any of the six factors. Cronbach alpha reliabilities for the scales constructed using those items that load on the six factors were .87, .83, .72, .86, .90, and .94 respectively.

Dependent Variables: Business growth is the mean of five measures of growth, namely 1) sales growth, 2) perceived change in market share, 3) growth in number of employees, 4) relative long run profitability, and 5) relative sales or revenues growth. Factor analysis of the five items confirmed a single-factor structure and the Cronbach alpha reliability for the business growth scale is .89.

Analysis: Data are analysed using the multiple regression technique. The primary model is a multivariate regression model that assesses the impact of four independent constructs, namely Founder/CEO competence, family culture, and organisation structure on the dependent variable, family business growth (FBG).

The proposed model is

$$GROWTH = f(EC, MC, FC, FA, PR, FP)$$

Where EC represents entrepreneur competence
 MC represents managerial competence
 FC represents family cohesion

FA represents family adaptability
 PR represents degree of professionalisation
 FP represents extent of formal planning

D. Results

To diagnose the presence of multicollinearity, the tolerance of a variable and the variance inflation factor (*VIF*) is used. No *VIF* value exceeds 10.0 and the tolerance values show that in all cases collinearity does not explain more than 10 percent of any predictor variable's variance. Thus, it is concluded that there is no significant collinearity among the variables.

I. The Hypotheses

Tests of assumptions for linear regression were conducted and no violation was found. Multivariate analysis was then performed using stepwise regression technique and the results revealed a multiple R square of 37.06 percent with no influential outliers found.

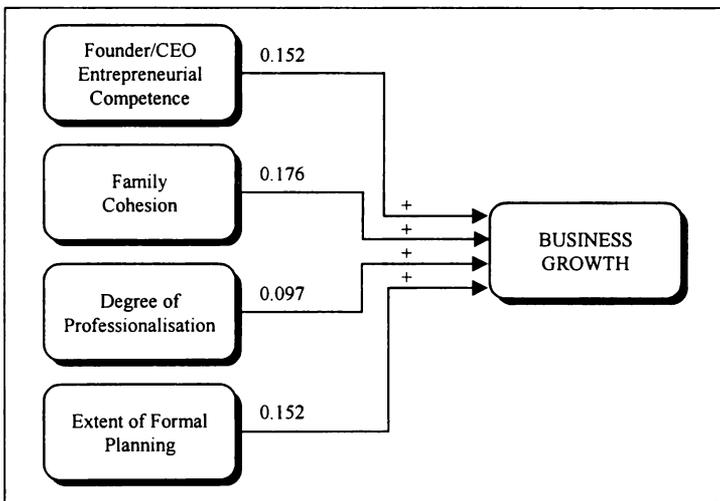


Figure 1: Revised Business Growth Model

In the Family Business Growth Model, the variables that emerged significant are entrepreneurial competence ($\alpha < .10$), family cohesion ($\alpha < .05$), professionalisation ($\alpha < .05$) and formal planning ($\alpha = < .01$). Hence, Hypothesis 3 was also

supported and Hypotheses 1 and 2 were both partially supported by the growth model. The resultant business growth model is shown in Figure 1.

The results indicate that for long-term business growth, family firm CEOs should possess high entrepreneurial competence, family members should be highly cohesive, and the firm should professionalise and engage in more structured and formal planning. The findings for Hypotheses 3 and 4 are consistent with Miller and Toulouse's (1986) conclusion that delegation of decision making authority and the use of trained professional managers and experts were associated with better relative and absolute performance.

E. Discussion

The partial support for Hypothesis 1 is consistent with Chan and Chiang's (1994) findings that entrepreneurial competence was one of the main attributes of the success of early Nanyang entrepreneurs who owned family businesses. In their study, entrepreneurial competence was defined as the ability to take decisions about opportunity, innovativeness and riskbearing. Although many studies (Chandler/Hanks, 1993; Mintzberg/Waters, 1982; Weick, 1979) proposed that entrepreneurial and managerial competence are two important attributes of CEOs in business ventures, this study lacks evidence in support of managerial competence. This seems to indicate that entrepreneurial competence is a long-term concept that influences business growth in the long run. In comparison, managerial competence may be a short-term concept that affects the immediate performance. However, as there is a lack of evidence supporting this speculation, future research would be required to verify this proposition.

While many studies only speculate on the influence of family culture on business performance, our proposed model partially supports Hypothesis 2 and family cohesion is a significant factor affecting business growth. As Lee (1996) asserted, 'family-centeredness' is one of the key features of Asian family business culture and it is often inevitable that family relationships are brought into organisations. This results in many family-run businesses being run like a family. Whether cultural dimensions are directly relevant to performance in the family businesses would depend on the influence of other dimensions of family culture such as filial piety, father-son and father-daughter relationship, family involvement, and conflict management on business performance. Until such evidence is established, the family culture-performance link remains inconclusive.

The strong support found for Hypotheses 3 and 4 indicates that the degree of professionalisation and the extent of formal planning are significant factors in-

fluencing firm performance. The results are consistent with Miller (1983) who found that the use of trained professional managers and experts are associated with better relative and absolute performance. However, the significance of formal planning is contrary to the findings in Tan (1996) and Robinson/Pearce (1984) where formal planning was found to have no significant impact on performance.

Hence, the business growth model can be represented as follows,

$$\text{GROWTH} = 1.775 + 0.152\text{EC} + 0.176\text{FC} + 0.097\text{PR} + 0.152\text{FP}$$

where the four variables with positive relationships with business growth are Entrepreneurial Competence (EC), Family Cohesion (FC), Professionalisation (PR), and Formal Planning (FP).

I. Implications

In view of the findings and the resultant Growth Model, family business owners should review its current formal planning practices and the degree to which they have professionalised their management. The latter may involve the Founder/CEO to re-examine the effectiveness and efficiency of his delegation of decision making authority. One possible reason for poor business performance is an inefficient and ineffective delegation of duties and responsibilities among managers at all levels of the firm's organisation structure. Without a clear job and authority delegation system, the Founder/CEO will have great difficulty supervising, organising and motivating his employees to carry out his decisions effectively. Hence family business owners should re-evaluate the chain of authority and system of task delegation in their firms, and make appropriate adjustment such that they can make better resource allocation decisions that achieve maximum results.

Family business owners should also consider providing training and development sessions to upgrade the skills of employees and managers for continuing education, or employ trained professional managers or experts from outside to manage the business. The source of the required training could be trade or professional associations or in-house training sessions.

While continuing training upgrades the level of professionalisation in the firm, it can also affect the extent of formal planning. With better trained professional managers or employees, business strategies can become more explicit and structured. Management consultants are also another possible source of help to family firm owners in developing both long and short plans. In Singapore, the government is also encouraging local SMEs to engage management

consultants to help the companies in various types of process improvement. A subsidy of up to 70 percent of the consultation fees is also given for all companies who participate in the local enterprise assistance schemes. Such strategic and formal planning will help family business owners to make more analytical and informed decisions in order to stay competitive and perform at a high level.

Thirdly, in view of succession issues, the incumbent Founder/CEO can initiate more opportunities to build closer ties with potential successors. This will promote better understanding and also prepare them for better work relationship in future. The Founder/CEO should also design a successor development program to train and coach the selected successor in skills that improve the successor's managerial competence.

II. Limitations and Directions for Future Research

Although the model is able to establish a significant and positive relationship between business growth and entrepreneurial competence, family cohesion, degree of professionalisation, and formal planning, the evidence is correlational rather than causal. To develop any convincing model, a longitudinal research will be required. Secondly, this study uses a self-report approach which may induce some self-selection bias among those who choose to participate and return the questionnaire as the probability of a more successful family firm participating in this study is higher than that of a less successful family firm. Thirdly, while the model possesses high internal validity, there are limitations on its external validity due to its small sample size. Although it is desirable to conduct a larger study, the lack of family business database, together with time and cost constraints, makes it economical and reasonable to limit the sample.

In future research, the sampling frame should be increased to improve the generalisability of the study. More variables should be included for testing so as to develop a more extensive performance model. The study can also be replicated in other Asian countries to evaluate its applicability in different cultures.

Secondly, steps should be taken to develop a set of measuring instruments suitable to measure the culture-specific constructs for different Asian races including Chinese, Malay and Indian. At present, instruments available for measuring cultural factors are mostly developed in Western countries and have little applicability on the Asian culture. Cultural elements such as work ethic, thrift, diligence, stress on order and harmony, loyalty to hierarchy and authority, workers' attitude, should also be studied. While family values are often influenced by the beliefs and values of the patriarch, Confucian ethics are another important cultural root of modern Asian capitalism that has a substantial influ-

ence on values toward work, family and organisational authority. Thus, further research may want to investigate how Confucianist ethical practices in families and family businesses affect family business performance.

Thirdly, multiple dimensions and measures of firm performance should be maintained. Although it is desirable to have more financial figures being solicited, the conservative and secretive nature of local family firms sometimes prohibits such data from being collected. Besides using financial measures, other dimensions of performance worth considering are CEO's good feeling about his family firm performance, family members' perspective of the family firm performance and employees' level of job satisfaction.

Lastly, future research should also look into areas such as profit sharing arrangements among family members working in the family firm, the introduction of new family members into the firm, employment considerations of professional managers, perception of family business prospect in Singapore and factors leading to family business failures.

References

- Barton, F. C./Hounsell, D.* (1994): Accountants find success in business succession planning. *Practical Accountant*, 27, 18-22.
- Begley, T. M./Boyd, D. P.* (1987): Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. In: *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.
- Bracker, J./Keats, B./Pearson, J.* (1988): Planning and financial performance among small firms in a growth industry. In: *Strategic Management Journal*, 9, 591-603.
- Brockhaus, R. H./Horwitz, P. S.* (1986): The psychology of the entrepreneur. In: Sexton, D./Smilor, R. (Eds.): *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, 25-48.
- Brush, C./Vanderwerf, P.* (1992): A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. In: *Journal of Business Venturing*, 7, 157-170.
- Chan, B.* (1996): Integrating daughters into the succession process of Singapore family-owned small and medium entrepreneurs. Paper presented at ENDEC World Conference 1996.
- Chan, K. B./Chiang, S. N.* (1994): *Stepping out – The making of Chinese entrepreneurs*. Prentice Hall.
- Chandler, G. N./Hanks, S. H.* (1993): Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. In: *Journal of Business Venturing*, 8, 391-408.
- (1994): Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Spring, 77- 89.

- Chandler, G. N./Jansen, E. J. (1992): Founder's self-assessed competence and venture performance. In: Journal of Business Venturing, 7 (3), 223-235.*
- Churchill N. C./Hatten, K. J. (1987): Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. In: American Journal of Small Business, Fall, 53-66.*
- Donnelley, R. (1964): The family business. In: Harvard Business Review, 42 (4), 94-105.*
- Dreux, D. R., IV. (1990): Financing family business: Alternatives to selling out or going public. In: Family Business Review, 3, 225-243.*
- Dyer, W. G., Jr. (1986): Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey-Bass.*
- (1989): Integrating professional management into a family owned business. In: Family Business Review, 2 (3), 221-235.
- Frishkoff, P. A. (1994): Succession need not tear a family apart. In: Best's Review, 95, 70-73.*
- Handler, W. C. (1989a): Managing succession in family firms: The next-generation family member's experience. Unpublished doctoral dissertation, Boston University School of Management.*
- (1989b): Methodological issues and considerations in studying family businesses. In: Family Business Review, 2 (3), 257-275.
- Hofer, C. W./Sandberg, W. R. (1987): Improving new venture performance: Some guidelines for success. In: American Journal of Small Business, 3, 11-21.*
- Hollander, B. S./Elman, N. S. (1988): Family-owned businesses: An 'emerging field' of inquiry. In: Family Business Review, 1, 16-21.*
- Jaworski, B. J./Kohli, A. (1993): Market Orientation: Antecedents and consequences. In: Journal of Marketing, July, 53-70.*
- Kepner, E. (1991): The family and the firm: A coevolutionary perspective. In: Family Business Review, 4, 445-461.*
- Khoo, T. A./Chung, S./Tan, K. G. (1993): Succession planning in family business. In: Journal of Small Business & Entrepreneurship, 10 (3), 15-32.*
- Kunkel, S. W./Hofer, C. W. (1993): How strategy and industry interact to affect new venture performance. Academy of Management, Entrepreneurship Division. Atlanta Georgia.*
- Lea, James W. (1991): Keeping it in the family – Successful succession of the family business, Wiley.*
- Lee, J. (1996): Culture and management – A study of small Chinese family businesses in Singapore. In: Journal of Small Business Management, 34 (3), 63-67.*
- Litz, R. A. (1995): The family business: Toward definitional clarity. In: Family Business Review, 8 (2), 71-81.*
- Matthews, Charles H. (1990): Small firm strategic planning: Strategy, environment, and performance. Doctoral dissertation, University of Cincinnati.*
- Miller, D. (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. In: Management Science, 29, p. 770-791.*

- Miller, D./Toulouse, J. M.* (1986): Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. In: *American Journal of Small Business*, 10 (3), 47-62.
- Mintzberg, H./Waters, J. A.* (1982): Tracking strategy in an entrepreneurial firm. In: *Academy of Management Journal*, 25 (3), 465-499.
- Ng, L.K./Tan, C.B./Tan, L.H.* (1994): Passion for family business in Singapore. Nanyang Technological University.
- Olson, D. H.* (1988): The circumplex model of family systems VIII: Family assessment and intervention. In: Olson, D. H./Russell, C. S./Sprenkle, D. H. (Eds.), *The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth.
- Olson, D. H./Russell, C.S./Sprenkle, D. H.* (Eds.), (1988): *The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth.
- Orpen, C.* (1989): Strategic planning, scanning activities and the financial performance in small firms. In: *Journal of Small Business Management*, 27 (4).
- Pavett, C. M./Lau, A. W.* (1983): Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. In: *Academy of Management Journal*, 26 (1), 170-177.
- Robinson, R./Pearce, J.* (1984): Research thrusts in small firm strategic planning. In: *Academy of Management Review*, 9 (1), 128-137.
- Rue, L. W./Ibrahim N. A.* (1996): The status of planning in smaller family-owned business. In: *Family Business Review*, 9 (1), 29-43.
- Sandberg, W. R.* (1986): *New venture performance: The role of strategy and industry structure*. Lexington, MA: D. C. Heath.
- Schwenk, C. R./Shrader, C. B.* (1993): Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: meta-analysis. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 53-64.
- Sexton, D. L./Bowman, N. B.* (1984): Comparative entrepreneurs: Characteristics of students. In: Hornaday, J./Timmons, J./Vesper, K. (eds.): *Frontier of entrepreneurship research*, 513-520, Wesley, MA: Babson College.
- Stuart, R. W./Abetti, P. A.* (1990): Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. In: *Journal of Business Venturing*, 5, 151-162.
- Tan, W.L.* (1996): Strategic planning and SMEs in Singapore: The contribution of formal planning and outside experts. In: *Accountancy and Business Review*, 3 (2), 241-256.
- Timmons, J. A./Muzyka, D. F./Stevenson, H. H./Bygrave, W. D.* (1987): Opportunity recognition: The core of entrepreneurship. In: Churchill, N. C./Hornaday, A./Kirchoff, B. A./Krasner, O. J./Vesper, K. H. (Eds.): *Frontiers of entrepreneurial research*, 109-123. Wellesley, MA: Babson College.
- Walsh, F.* (1998): *Strengthening Family Resilience*. New York: Guilford.
- Walsh, J. A./White, J. F.* (1981): Small business ratio analysis: A cautionary note to consultants. In: *Journal of Small Business Management*, 3, 20-23.
- Ward, J. L.* (1987): *Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E.* (1979): *The social psychology of organising* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

- Wheelen, T. L./Hunger, J. D. (1989): Strategic management and business policy. Reading, MA: Addison-Wesley.*
- Whiteside, M. F./Brown, F. H. (1991): Drawbacks of a dual system approach to family firms: Can we expand our thinking? In: Family Business Review, 4, 383-395.*
- Wortman, A. S., Jr. (1994): Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. In: Family Business Review, 7 (1), 3-27.*

Teil III

Unternehmensführung

Der Wandel von strategischen Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen – eine wirtschaftshistorische Betrachtung

Von *Marc Gruber*

Hans Jobst Pleitner hat sich in seiner wissenschaftlichen Arbeit intensiv mit den Erfolgsfaktoren von KMU auseinandergesetzt – sei es im Rahmen von umfangreichen empirischen Untersuchungen oder bei der Erarbeitung von Erfolgsfaktoren-Konzepten. Dabei legte er stets grossen Wert darauf, die Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen und mittelständische Unternehmer durch Handlungsempfehlungen in der Unternehmensführung zu unterstützen.

Zu Ehren des Jubilars untersuchen wir in diesem Beitrag den Wandel von strategischen Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen und vergleichen im Rahmen einer wirtschaftshistorischen Betrachtung die strategischen Erfolgsfaktoren von KMU zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit jenen im ausgehenden 20. Jahrhundert.¹ Darauf aufbauend werden die treibenden Kräfte des Wandels strategischer Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Grundlage der Untersuchung war die eingehende Analyse von 20 Unternehmensgeschichten erfolgreicher KMU der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie,² ergänzt durch Expertengespräche und ein intensives Studium der Wirtschaftsgeschichte. Indem sowohl markt-/umfeldorientierte als auch unternehmensorientierte Erfolgsfaktoren (Ressourcen, Routinen, Fähigkeiten, Kompetenzen) berücksichtigt werden, schliessen wir uns den neueren Erkenntnissen des strategischen Managements in Bezug auf Wettbewerbsvorteile an.³

¹ Der Beitrag stützt sich auf die vom Autor durchgeführten Forschungsarbeiten im Rahmen der Dissertation „Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf – dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie“. Vgl. *Gruber*, 2000.

² In die Analyse einbezogen wurden folgende Erfolgsunternehmen: Adelholzener Alpenquellen, Bahlsen, Berentzen, Brandt, Deinhard, Dr. Oetker, Hipp, Holsten, Houdek, Innstadt Brauerei, Karwendel-Werke, Kathreiner, Meggle, Molkerei A. Müller, Müller Brot, Paulaner, Ritter, Rola, Schölller, Veltins. Zur Auswahl der Unternehmen vgl. *Gruber*, 2000, S. 61 ff.

³ Vgl. zur Verbindung von Market- und Resource-based View *Rühli*, 1994, S. 49 ff., *Hinterhuber/Friedrich*, 1997, S. 999 ff., *Pümpin*, 1992, S. 29 ff. Selbst *Porter* (1991)

A. Strategische Erfolgsfaktoren von KMU zu Beginn des 20. Jahrhunderts

Die Nahrungs- und Genussmittelindustrie war zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch eine relativ junge Industrie. Grundlage für die aufkeimende industrielle Nahrungsmittelfertigung bildeten die aus dem Nahrungsmittelhandwerk und der Familie stammenden Herstellungsverfahren. Als eigenständiger Wirtschaftszweig trat die Nahrungs- und Genussmittelindustrie zum ersten Mal auf der Weltausstellung 1873 in Wien auf. Studien haben nachgewiesen, dass diesem Industriezweig ein führender Rang im Industrialisierungsprozess zugesprochen werden kann (Ellerbrock, 1993, S. 235 ff.).

Zahlreiche KMU legten während der industriellen Expansion den Grundstein für ihre wirtschaftliche Prosperität. Wie die Forschungen ergaben, zeichneten sich die erfolgreichen mittelständischen Unternehmen durch eine Reihe von strategischen Erfolgsfaktoren aus, die sich in ihrem Zusammenspiel zu einem Motor des Unternehmenswachstums entwickelten und den Unternehmen zu einer gestärkten Lebens- und Entwicklungsfähigkeit im Wettbewerb verhalfen. Im einzelnen handelt es sich dabei um folgende Faktoren:

I. Sicherung einer ausreichenden Rohstoffverfügbarkeit durch intensive Lieferantenbeziehungen

Die Landwirtschaft war zu Beginn des 20. Jahrhunderts stark fragmentiert. Mehr als drei Viertel der insgesamt knapp 5,5 Mio. Landwirtschaftsbetriebe im Deutschen Reich hatten eine Nutzfläche von weniger als 5 ha (Henning, 1993, S. 237). Aufgrund der im Vergleich zum Handwerk relativ grossen Produktionsmengen mussten industrielle Hersteller daher häufig auf mehrere Lieferanten zurückgreifen, um ihren Rohstoffbedarf decken zu können. Erschwerend kam hinzu, dass die Qualität der landwirtschaftlichen Erzeugnisse zwischen den einzelnen Agrarbetrieben mitunter erheblich variierte und Qualitätsunterschiede lediglich bis zu einem gewissen Grad durch Mischen, Lagern, Aromatisieren oder Färben ausgeglichen werden konnten (Kohl, 1966, S. 257). Die erfolgreichen Hersteller hatten deshalb intensive Beziehungen zu Landwirten aufgebaut, die Rohstoffe in ausreichender Qualität und Menge bereitstellen konnten, und waren daher besser in der Lage, die Potentiale der industriellen, auf grosse Mengen ausgerichteten Produktionsweise zu nutzen sowie Waren in anerkannter Qualität herzustellen.

weist auf die Vorteile einer Synthese der beiden Perspektiven hin: „Stress on resources must complement, not substitute for, stress on market positions“ (Porter, 1991, S. 108).

II. Technische Kompetenz: Entwicklung und Einsatz funktionstüchtiger Maschinen

In der jungen Industrie waren die meisten Produktionsverfahren noch nicht ausgereift und die Hersteller herausgefordert, die geeignetsten Verfahren zu entdecken. Carl Brandt konzipierte z.B. spezifische Fertigungsanlagen, um seinen Zwieback in gleichbleibend hochwertiger Qualität industriell fertigen zu können. Ähnlich innovativ war Bahlsen. Schon 1905 setzte der Backwarenhersteller als erstes europäisches Unternehmen eine Fließförderanlage in der Produktion ein (Beyer/Lärmer, 1985, S. 72 ff.). Wegen der grossen Bedeutung der Produktionstechnik nahmen die technischen Fachkräfte und Ingenieure in den erfolgreichen Unternehmen eine Schlüsselposition ein. Sombart spricht sogar von der „Herrschaft des Ingenieurs“, die sich seit den 1890er Jahren zu entfalten begann (Sombart, 1927, S. 891). Es ist deshalb wenig verwunderlich, dass die Produktionsverfahren als strenge Geschäftsgeheimnisse gehütet wurden, um den darauf beruhenden Wettbewerbsvorteil zu bewahren.

III. Produktqualität und Produktinnovation durch Kompetenz in der Lebensmittelzubereitung

Viele Verbraucher waren gegenüber den unbekanntem Produktionsverfahren der jungen Lebensmittelindustrie zunächst skeptisch eingestellt und sahen – obwohl es auch im Nahrungsmittelhandwerk erhebliche Qualitätsschwankungen gab – die industriell hergestellten Güter als inferiore Waren an. In der Tat war zu beobachten, dass mit der Industrialisierung der Lebensmittelherstellung auch ein „Nährboden für Gleichförmigkeit und Minderwertigkeit vieler Produkte“ (Stuedel, 1996, S. 354) geschaffen wurde. Um von den Konsumenten anerkannt zu werden, mussten sich die industriellen Lebensmittelhersteller gegenüber den vom Lebensmittelhandwerk gesetzten Qualitätsstandards behaupten. Ihre Marktchance lag darin, mit den standardisierten industriellen Produktionsverfahren gleichförmige Waren in grosser Menge und anerkannter Qualität zu einem günstigen Preis herzustellen. Dazu mussten die Hersteller nicht nur über einwandfreie Rohstoffe verfügen und die Produktionsprozesse beherrschen, sondern ebenso geeignete Rezepturen für die maschinelle Herstellung der Nahrungsmittel entwickeln. Aufgrund der im Vergleich zum Handwerk grösseren Produktionsmengen und der standardisierten Produktionsprozesse kam einer exakten Zubereitung in der Industrie ungleich grössere Bedeutung zu. Wie die technischen Produktionsverfahren zählten daher auch die Rezepturen zu den bestgehütetsten Geschäftsgeheimnissen der erfolgreichen Lebensmittelhersteller. Dr. Oetker hatte beispielsweise in seiner Apotheke eine kleine Kammer eingerichtet, die er als „Geheimbutze“ bezeichnete und in der er an der Rezeptur seines Backpulvers „Backin“ arbeitete. Die Rezeptur für den be-

reits auf der Weltausstellung 1893 preisgekrönten Leibniz-Butterkeks von Bahlsen kannte in den ersten Jahren neben Hermann Bahlsen nur seine Mutter. Die Zutaten wurden deshalb von beiden selbst zusammengemischt (Krichbaum, 1999, o. S.).

In der noch jungen Lebensmittelindustrie existierte auch ein erheblicher Innovationsspielraum, der sich selbst auf bislang nur handwerklich gefertigte Grundnahrungsmittel wie Butter oder Käse erstreckte. Es boten sich daher den industriellen Herstellern beträchtliche Möglichkeiten, ihr Produktangebot mit zugkräftigen Nahrungsmitteln zu erweitern. Die von uns analysierten Erfolgsunternehmen verfügten nicht nur über die Fertigkeit, Produkte hoher Qualität herzustellen, sondern nutzten den sich bietenden Innovationsspielraum gezielt durch die Lancierung von attraktiven Produktneuheiten aus. Hierzu war neben einem ausgeprägten Gespür des Unternehmers für die Geschmacksvorlieben der Konsumenten auch produktionstechnische Kompetenz erforderlich.

IV. Fortschrittliches Absatzdenken: Prägnanz und Systematik des Werbeauftritts/Markenführung

Mit der industriellen Revolution und der Einführung der Gewerbefreiheit begann sich die Wirtschaft vom zünftischen Moralkodex, der die Werbung für die eigene Leistung als nicht schicklich klassifizierte, zu emanzipieren. Inwieweit die neue Werbementalität in mittelständischen Unternehmen das bis dahin gängige „Die Ware lobt sich selbst“-Prinzip ablösen konnte, hing vor allem von der Fortschrittlichkeit des Unternehmers ab. „Was die auf dem Gebiet der Reklame schöpferischen Unternehmer auffällig vor anderen auszeichnet, ist Feinernervigkeit und Vielseitigkeit. Sie treten damit in Gegensatz zum Durchschnitt der erfolgreichen Unternehmer des 19. Jahrhunderts, die überwiegend einmal robust, ausserdem eng eingestellt waren, d.h. nur und allein im Bereiche ihres Unternehmens lebten, von ihm geistig ganz und gar beherrscht wurden“ (Redlich, 1935, S. 123).

Mit einer einheitlichen und systematischen Werbung konnten die Lebensmittelproduzenten den Absatz ihrer Waren erheblich steigern. Seyffert weist z.B. darauf hin, dass die zur Jahrhundertwende intensiv einsetzende Reklame für Kakao und Schokolade eine „sprunghafte Konsumsteigerung“ hervorrief. (Seyffert, 1929, S. 663). Die analysierten Erfolgsunternehmen wie Brandt, Bahlsen, Dr. Oetker oder Deinhard erkannten die Wirkung des Kommunikationsmediums Werbung. Indem sie Werbemaßnahmen mit Nachdruck zur Absatzförderung einsetzten, waren sie in der Lage, gegenüber den nicht-werbetreibenden Unternehmen bedeutende strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Oder

wie Mataja anschaulich formulierte: „Gute Reklame ist eine Prägestalt goldener Münzen ...“ (Mataja, 1910, S. 343).

Die Wettbewerbsparameter veränderten sich auch durch die Einführung von Marken. Der Wettbewerb entwickelte sich durch sie zu „einem Kampfe um den Vorrang im Bewusstsein und Unterbewusstsein des Käufers“ (Hirsch, 1918, S. 55). Marken dienten dem Kunden als Ersatz für die persönliche Kenntnis des Herstellers und übernahmen eine Qualitätsgewähr (Herzberger, 1931, S. 14). Für die Hersteller war die Markenführung deshalb ein wirkungsvolles Instrument, mit dem sie der Anonymisierung der Marktbeziehungen entgegenwirken und ihr Absatzgebiet ausweiten konnten. Die Kunden konnten nun den Hersteller der Waren eindeutig identifizieren und produktbezogene Erfahrungen sammeln.

Mit ihrem begrenzten Werbebudget war es KMU zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Vergleich zu späteren Epochen noch wesentlich leichter möglich, eine Marke aufzubauen und damit die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu stärken. „Oetker war nicht der Erfinder des Markenartikels, aber einer der ersten, welcher die grosse Zukunft dieser – im Gegensatz zu der anonym bleibenden – mit einer Ursprungsbezeichnung versehenen Ware erkannte“ (Rasch, 1967, S. 152). Die Bedeutung der Markenführung für den Erfolg von Nahrungs- und Genussmittelherstellern illustriert auch das Beispiel Kathreiner. Dessen inländischer Umsatz erhöhte sich aufgrund seiner Markenartikelreklame für Malzkaffee in den Jahren 1907/08 bis 1913/14 um mehr als 100 %, „obwohl die gesamte Konkurrenz billiger verkaufte und den Händlern einen höheren Nutzen gewährte“ (Redlich, 1935, S. 185).

V. Verfügbarkeit von Absatzkanälen und Ausweitung des Kundenstamms durch eloquente Handlungsreisende

Die Fortschritte in der Kommunikationstechnik und im Transportwesen versetzten mittelständische Lebensmittelhersteller zu Beginn des Jahrhunderts in die Lage, ihr Absatzgebiet, das bis dahin vor allem auf die Region beschränkt war, zu erweitern. Die erfolgreichen Unternehmen nutzten aktiv die sich ergebende Chance, einen grösseren Kundenkreis zu erschliessen, um auf diese Weise ihr Unternehmen aus der häufig anzutreffenden Abhängigkeit von einzelnen Kunden zu lösen und das Wachstum zu forcieren. Die Erschliessung der Absatzkanäle war Aufgabe der Handlungsreisenden, die dazu regelmässig die zahlreichen Handelspartner auf Gross- und Einzelhandelsstufe besuchten. „Der Aufbau eines Inlandmarktes war zunächst von der Ausbreitung eines Vertreternetzes über den gesamten deutschen Markt abhängig (...). Eine Unterstützung durch Werbemassnahmen verschiedenster Art musste die Arbeit der Deinhard-

Reisevertreter erleichtern (...)“ (Prössler, 1994, S. 80). Aufgrund der zunehmenden Distanz zwischen Hersteller und Kunden entwickelten sich die Reisevertreter zu einer wichtigen Informationsquelle des Herstellers.

VI. Überwindung der relativen Mittelknappheit: Kapitalverfügbarkeit

Obwohl das verfügbare Kapital auch in Grossunternehmen als Engpassfaktor über den wirtschaftlichen Handlungsspielraum entschied, waren die Mittel in KMU sehr viel knapper bemessen. Die Realisierung der wirtschaftlichen Pläne war deshalb auch erheblich schwieriger. Die analysierten Erfolgsunternehmen liessen daher der Kapitalverfügbarkeit stets vorrangige Beachtung zukommen, indem sie sich beispielsweise eine genaue Kenntnis des Kapitalmarkts aneigneten, langfristige Beziehungen zu Kreditinstituten aufbauten und einen regen Informationsaustausch mit ihnen pflegten. Wie Schumpeter in diesem Kontext bemerkt, gab es zwar zu jener Zeit einige „profilierungsbedürftige“ Leiter von Bankfilialen, die mittelständischen Unternehmen nur mit allzu grosser Bereitschaft die Mittel für die industrielle Expansion verschafften (Schumpeter, 1939, S. 441), doch mussten sich KMU bei den meisten Kreditinstituten einer gewissenhaften Bonitätsprüfung unterziehen.

Fazit: Die erfolgreichen Unternehmer hatten ein tiefes Verständnis für das Wirtschaften ihres Unternehmens entwickelt und genaue Kenntnis von den Beschaffungs- und Absatzmärkten erworben. Mit analytischem Sachverstand erkannten sie die Möglichkeiten, die ihnen der technische Fortschritt (industrielle Produktionsweise, Ausbau des Verkehrs- und Kommunikationsnetzes etc.) eröffnete und wagten den Schritt, schöpferisch neue Geschäftsstrategien einzuführen. Durch die geschickte Kombination der erwähnten Erfolgsfaktoren waren sie in der Lage, den grösstmöglichen Nutzen aus der industriellen Produktionsweise zu ziehen (vgl. Abbildung 1). So gelang es ihnen u.a. nicht nur, ausreichend Kapital für den Expansionskurs zu akquirieren, sondern ebenso die Rohstoffverfügbarkeit zu sichern, geeignete Maschinen für die Massenproduktion zu entwickeln, qualifizierte Handlungsreisende für die Ausdehnung des Vertriebsgebiets einzustellen und Marken mit hohem Wiedererkennungswert aufzubauen.

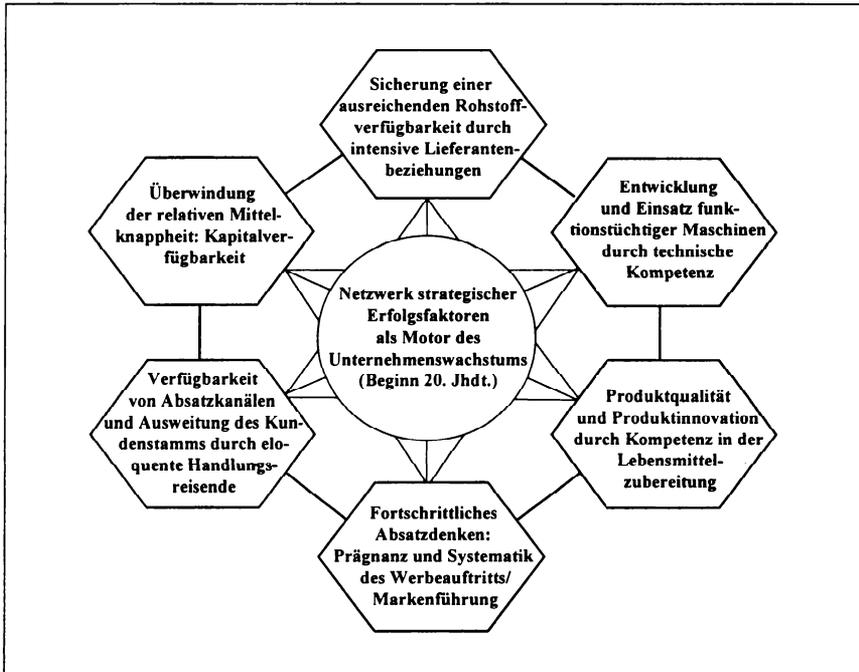


Abb. 1: Netzwerk strategischer Erfolgsfaktoren als Motor des Unternehmenswachstums (Beginn des 20. Jahrhunderts)

B. Strategische Erfolgsfaktoren von KMU am Ende des 20. Jahrhunderts

Im Verlauf des 20. Jahrhunderts entwickelte sich die Nahrungs- und Genussmittelindustrie zu einem reifen Wirtschaftszweig, in dem der Absatz stagnierte und sich deutliche Sättigungstendenzen bemerkbar machten. Durch die Veränderungen im Unternehmensumfeld und in den Unternehmen erfuhren auch die strategischen Erfolgsfaktoren einen Wandel. In den 90er Jahren leisteten folgende Faktoren einen massgeblichen Beitrag zum Erfolg mittelständischer Lebensmittelproduzenten.

I. Kostensenkung durch konsequente Rationalisierung

Die wachsende Handelsmacht aufgrund der Konzentration im Einzel- und Grosshandel, die fortwährende Betonung des Preisarguments gegenüber den Konsumenten und die stagnierende Lebensmittelnachfrage führten zu einem erheblichen Kostendruck für die Hersteller. Die erfolgreichen Produzenten wa-

ren in der Lage, ihre Rationalisierungspotentiale mit gezielten Massnahmen in immer grösserem Umfang auszuschöpfen und hierdurch gegenüber den Konkurrenten Kostenvorteile zu erzielen.

II. Attraktiv für Verbraucher und Handel: Produktqualität und rasche Produktinnovation

Ähnlich wie im frühen 20. Jahrhundert legten die Verbraucher auch im ausgehenden 20. Jahrhundert einen besonderen Wert auf die Produktqualität. Allerdings hatte sich das Qualitätsverständnis deutlich gewandelt. Beeinflusst von den zahlreichen Lebensmittelskandalen und geprägt von der reichhaltigen Konsumerfahrung in der Wohlstandsgesellschaft bmass sich die Lebensmittelqualität neben traditionellen Kriterien wie Geschmack und Bekömmlichkeit nun ebenso an Eigenschaften wie Naturbelassenheit, Kaloriengehalt, Attraktivität der Verpackung und – mit besonders starkem Einfluss – dem Image des Produkts. Produkte, welche die qualitativen Erwartungen nicht erfüllten, wurden meist kein zweites Mal gekauft, weil im übersättigten Markt zahlreiche Konsumalternativen zur Verfügung standen. Die erfolgreichen Hersteller waren sich diesem Umstand bewusst und massen daher der Produktqualität einen hohen Stellenwert bei.

Mit zunehmender Reife und wachsendem Differenzierungsgrad des Marktes wurde auch die Fähigkeit von Unternehmen, innovative und differenzierte Produktideen zu kreieren und zu lancieren immer wichtiger (Lademann, 1990, S. 309). Obwohl sich der Innovationsspielraum im Zeitablauf zusehends verengt hatte, gelang es den erfolgreichen Lebensmittelherstellern, attraktive Produktinnovationen auf den Markt zu bringen. Sie hatten erkannt, dass sich die Attraktivität der Marktleistungen nur über eine kontinuierliche Produktinnovation und die damit verbundene Pflege des Produktprogramms sicherstellen liess. Sie verfolgten deshalb eine intensive Innovationspolitik und erhielten sich trotz ihrer langen Marktpräsenz ein jugendliches Image bei den Konsumenten. Von Vorteil waren dabei die im Vergleich zu Grossunternehmen kürzeren Kommunikations- und Entscheidungswege in mittelständischen Unternehmen sowie die Marktnähe, die das Aufspüren neuer Trends und deren Umsetzung in Innovationen erleichterten.

III. Konsequente Absatzorientierung: Prägnanz und Systematik des Werbeauftritts/Markenführung

Im Vergleich zum Beginn des 20. Jahrhunderts fiel es KMU in den 90er Jahren erheblich schwerer, das Interesse der Kunden auf sich zu lenken. Der Grund hierfür ist vor allem in der Informationsüberflutung der Konsumenten zu sehen.

Allerdings waren KMU mehr denn je auf einen prägnanten und systematischen Werbeauftritt sowie eine gelungene Markenführung angewiesen, weil sich die psycho-sozialen Produkteigenschaften zu den hauptsächlichen Differenzierungsmerkmalen gegenüber der Konkurrenz entwickelt hatten und die Qualitätswahrnehmung wesentlich beeinflussten. Trotz der unvorteilhaften Rahmenbedingungen schafften es die analysierten Unternehmen durch ihre konsequente Absatzorientierung und ausgeprägte Kreativität, einen prägnanten und systematischen Werbeauftritt zu erreichen und ihre Marke attraktiv zu positionieren. Die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse war für sie von zentraler Bedeutung. Auch legten sie grossen Wert auf die Bedürfnisse der Absatzmittler.

IV. Ausrichtung auf Handelsbedürfnisse: Verfügbarkeit von Absatzkanälen, Ausweitung des Kundenstamms

Die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel hat sich seit den 50er/60er Jahren substantiell gewandelt. Während früher der Handel von den Herstellern als Erfüllungsgehilfe erachtet wurde, führte die Kettenbildung und die damit einhergehende Konzentration der Einkaufsmengen zu einer deutlichen Machtverschiebung zugunsten des Handels. Für die Hersteller war es nun von vitalem Interesse, in den Ketten gelistet zu werden, um einen ausreichenden Distributionsgrad ihrer Produkte zu sichern. So deckten die fünf grössten Handelsketten Ende der 90er Jahre 85 % der Verkaufsstätten in Deutschland ab. Wenn ein Hersteller nicht wenigstens in zwei der fünf Ketten vertreten war, hatte er kaum Möglichkeiten, eine nationale Marke zu führen.

Inwiefern ein Hersteller den Vorgaben des Handels nachzukommen hatte, wurde massgeblich von der Attraktivität seiner Produkte beeinflusst. Je beliebter das jeweilige Produkt bei den Konsumenten war, desto weniger konnten die Handelsunternehmen auf eine Listung verzichten und desto weniger waren sie in der Lage, Macht gegenüber dem Hersteller auszuüben. Die analysierten KMU massen deshalb ihrem Werbeauftritt und der Markenpflege einen besonders hohen Stellenwert bei. Zudem verstanden sie es, sich durch innovative Nahrungs- und Genussmittel, die dem Handel meist eine grössere Spanne als etablierte Waren gestatteten, als attraktiver Handelspartner zu profilieren.

Zusätzliche Wachstumsimpulse erhielten die erfolgreichen Unternehmen durch die fortwährende Ausweitung ihres Absatzgebiets. In erster Linie dehnten sie ihren Aktionsradius auf das europäische Ausland aus, wobei meist schrittweise zunächst die Nachbarländer und später entferntere Gebiete bearbeitet wurden. Eine besondere Herausforderung stellte in diesem Kontext die Er-

schliessung der ostdeutschen Absatzgebiete im Zuge der historischen Ereignisse, die zur Wiedervereinigung beider deutschen Staaten geführt haben, dar.

V. Nutzung der historischen Chance: Systematische Erschliessung ostdeutscher Absatzgebiete

Obwohl westdeutsche Nahrungsmittel anfangs einen Qualitätsvorteil gegenüber ostdeutschen Waren besaßen und daher während ein bis zwei Jahren nach der Maueröffnung regen Absatz fanden, gelang es nur wenigen westdeutschen Herstellern, sich auch mittelfristig in den neuen Bundesländern eine starke Wettbewerbsstellung zu erschliessen. In der Euphorie der Wiedervereinigung wurde von westdeutschen Unternehmen vielfach der Fehler begangen, die heimischen Kapazitäten auszubauen, ohne den Bedarf der nächsten Jahre abschätzen zu können. Die erfolgreichen Unternehmen waren hingegen neben der Realisierung kurzfristiger Absatzmöglichkeiten in den neuen Bundesländern zugleich auf den systematischen Aufbau eines Vertriebsnetzes und ihrer Marke im neuen Absatzgebiet bedacht. Ihnen gelang es, ihre Marken im Osten Deutschlands nachhaltig zu verankern und ein eindeutiges Wettbewerbsprofil zu erwerben. Für viele unprofilierte westdeutsche Produkte sackte hingegen nach 1991 die Nachfrage ab.

VI. Überwindung der relativen Mittelknappheit: Kapitalverfügbarkeit

Wie zu Beginn des 20. Jahrhunderts massen die erfolgreichen Hersteller auch in den 90er Jahren der Verfügbarkeit von Kapital entscheidende Bedeutung bei. Sie verfügten meist über eine solide Eigenkapitalbasis und pflegten intensive Verbindungen zu Kapitalgebern. Auf diese Weise konnten sie die für KMU charakteristische Mittelknappheit zumindest teilweise relativieren. Dies gestattete es ihnen, die dargelegten strategischen Erfolgsfaktoren mit entsprechendem Nachdruck zu verfolgen und ihren Wettbewerbsvorteil auszuweiten.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen fasst Abbildung 2 die strategischen Erfolgsfaktoren von mittelständischen Unternehmen der Lebensmittelindustrie im ausgehenden 20. Jahrhundert zusammen.

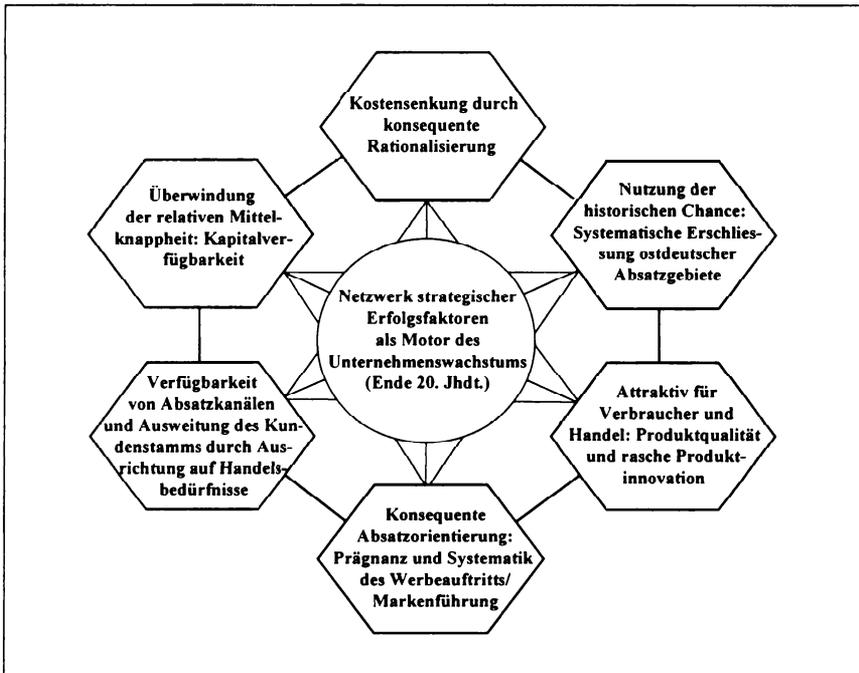


Abb. 2: Netzwerk strategischer Erfolgsfaktoren als Motor des Unternehmenswachstums (Ende des 20. Jahrhunderts)

C. Der Wandel von Erfolgsfaktoren

Aufbauend auf den bisherigen Erläuterungen lassen sich nun die strategischen Erfolgsfaktoren von KMU des frühen und des späten 20. Jahrhunderts gegenüberstellen. Wie ein Vergleich der Abbildungen 1 und 2 zeigt, haben die beiden Faktoren „Rohstoffverfügbarkeit“ und „Funktionstüchtigkeit der Maschinen“ an Bedeutung für den Unternehmenserfolg eingebüsst. Die Verfügbarkeit von Rohstoffen in ausreichender Qualität und Menge war zwar für die Produktion noch immer wichtig, doch stellte sie nun wegen der verbesserten landwirtschaftlichen Produktionsmethoden und der Konzentrationstendenzen im Agrarsektor eine wesentlich geringere Herausforderung für die Hersteller dar. Ähnliches kann auch über die „Funktionstüchtigkeit der Maschinen“ ausgesagt werden: Im ausgehenden 20. Jahrhundert war es für die Hersteller zwar weiterhin wichtig, über funktionstüchtige Maschinen zu verfügen, doch führte der Fortschritt in der Produktionstechnik dazu, dass jetzt nahezu alle Hersteller funktionstüchtige Maschinen einsetzen konnten und deshalb der hierauf gründende Wettbewerbsvorteil weitestgehend erodiert wurde. Im Gegensatz dazu wurde es nun in der Rohstoffbeschaffung und bei der Herstellung bedeutsam,

rationell zu wirtschaften (Erfolgsfaktor „Rationalisierung“). Ebenso kam in den 90er Jahren der auf den makrohistorischen Ereignissen beruhende Faktor „Systematische Erschliessung ostdeutscher Absatzgebiete“ hinzu.

Wie aus dem Vergleich der strategischen Erfolgsfaktoren des frühen und des späten 20. Jahrhunderts zudem ersichtlich wird, waren die Faktoren „Produktqualität & Produktinnovation“, „Kapitalverfügbarkeit“, „Prägnanz und Systematik des Werbeauftritts/Markenführung“, und „Verfügbarkeit von Absatzkanälen/Ausweitung des Kundenstamms“ zeitübergreifend vorhanden. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass dies jene Faktoren sind, welche die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens fördern und im Wettbewerb nur schwer imitiert werden können, weil sie z.B. auf einer besonderen Fähigkeit beruhen, vor externen Zugriffen geschützt werden (z.B. durch Dr. Oetkers „Geheimbutze“) oder einen intagiblen Charakter aufweisen (z.B. Marke). So trug beispielsweise das Erfolgsfaktorenpaar „Produktqualität & Produktinnovation“ dazu bei, dass die analysierten Unternehmen im Zeitablauf stets in der Lage waren, sich mit einer attraktiven Produktpalette dem Konsumenten zu präsentieren. Dazu verhalfen ihnen u.a. auch der prägnante und systematische Werbeauftritt, die Markenpflege sowie die guten Verbindungen zu den Handelsunternehmen. Einen grossen Beitrag zur Sicherung der Veränderungsfähigkeit leistete auch die Kapitalverfügbarkeit, weil sie eine grundlegende Voraussetzung für zukunftsweisende Investitionen war.

Obwohl diese Erfolgsfaktoren zeitübergreifende Gültigkeit aufweisen, können hier graduelle Veränderungen bei den eingesetzten Ressourcen & Routinen sowie Fähigkeiten & Kompetenzen festgestellt werden. Dies wird z.B. anhand der Zusammenarbeit mit dem Handel deutlich (Erfolgsfaktor: Verfügbarkeit von Absatzkanälen). Während der fragmentierte Handel zu Beginn des Jahrhunderts durch eine grosse Zahl von Handlungsreisenden bearbeitet werden musste, waren im ausgehenden Jahrhundert in vielen Unternehmen Key Account Manager beschäftigt, die sich intensiv mit den wenigen, dafür aber äusserst mächtigen Handelskonzernen befassten. Gleichfalls veränderten sich z.B. die im Marketing eingesetzten Ressourcen & Routinen sowie Fähigkeiten & Kompetenzen in grundlegender Weise (Erfolgsfaktor: Prägnanz und Systematik des Werbeauftritts). So wurden seit der Weimarer Republik psychologische Erkenntnisse für die Gestaltung des Werbeauftritts immer wichtiger: „In den zwanziger Jahren betreten die Unternehmer (...) das Haus des Verbrauchers nicht mehr über die prunkvolle Freitreppe, sondern durch das psychologische Hintertürchen.“ (Reinhardt, 1993, S. 97). Ab den 50er Jahren, als sich die Selbstbedienung rasch zur bevorzugten Einkaufsform entwickelte und den traditionellen Thekenverkauf in den Kramläden weitgehend ablöste, erlangte z.B. eine ansprechende Verpackungsgestaltung elementare Bedeutung für den erfolgreichen Produktabsatz.

Fazit:

- Für den Erfolg mittelständischer Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie waren im späten 20. Jahrhundert zum Teil andere strategische Erfolgsfaktoren massgebend als zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Manche Faktoren (z.B. Rohstoffverfügbarkeit) büssten ihre Erfolgsbedeutung im Zeitablauf weitgehend ein, während andere wiederum (z.B. Verfügbarkeit von Absatzkanälen) anhaltend einen massgeblichen Erfolgsbeitrag leisten konnten. Allerdings war es erforderlich, die eingesetzten Ressourcen & Routinen sowie Fähigkeiten & Kompetenzen im Zeitablauf zu verändern, um den Erfolgsbeitrag anhaltend realisieren zu können.
- Für den langfristigen Erfolg mittelständischer Unternehmen sind vor allem jene strategischen Erfolgsfaktoren relevant, die die Veränderungsfähigkeit unterstützen und deshalb den Unternehmen eine Anpassung an veränderte Wettbewerbsbedingungen gestatten.

D. Treibende Kräfte des Wandels von Erfolgsfaktoren

Wie die Ausführungen erkennen lassen, waren sowohl die dynamischen Veränderungen im Wettbewerb als auch im weiteren Umfeld für den Wandel der

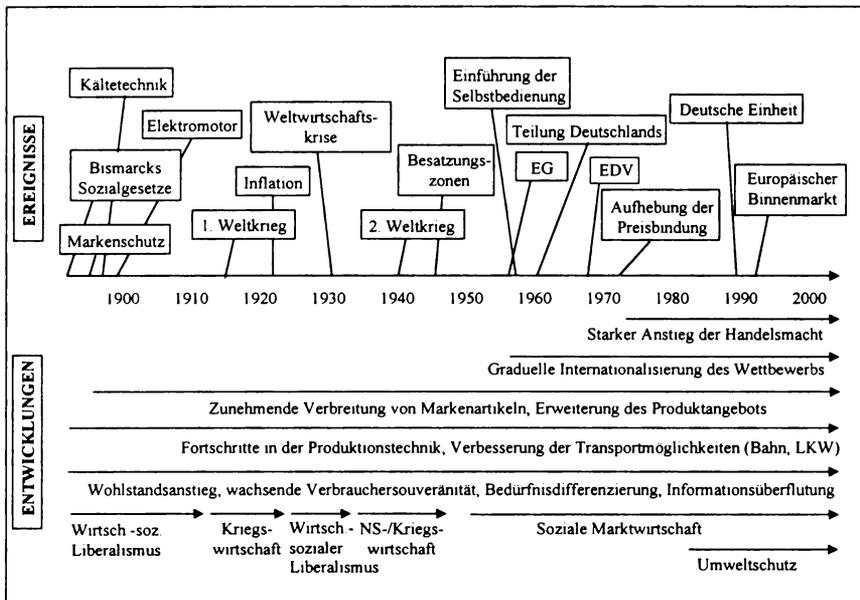


Abbildung 3: Bedeutende Ereignisse und Entwicklungen für die Nahrungs- und Genussmittelindustrie

Erfolgsfaktoren im Zeitablauf verantwortlich. Um herauszufinden, welche Kräfte den Wandel von Erfolgsfaktoren massgeblich vorantreiben, fasst Abbildung 3 die bedeutendsten Ereignisse und Entwicklungen für die Lebensmittelindustrie während des 20. Jahrhunderts zusammen.

Obleich jede der in Abbildung 3 genannten Grössen den Wandel von Erfolgsfaktoren beeinflusst hat, übten manche von ihnen einen besonders intensiven Einfluss auf die Veränderung der Erfolgsfaktoren aus. Diese begrenzte Anzahl „treibender Kräfte“ des Wandels von strategischen Erfolgsfaktoren lassen sich wie folgt bezeichnen:

- ⇒ Spezifische Ereignisse (z.B. Deutsche Einheit)
- ⇒ Fortschritt in der Produktionstechnik
- ⇒ Ausdehnung des Markenwesens und Erweiterung des Produktangebots (Innovationen)
- ⇒ Zunehmende Konzentration des Handels
- ⇒ Wohlstandsanstieg, Bedürfnisauffächerung.

| <i>Branchenentwicklung</i> | | |
|----------------------------|---|--|
| | <i>Junge Branche</i> | <i>Reife Branche</i> |
| <i>Technischer Stand</i> | geringe Erfahrung mit den Produktionsprozessen Eigenentwicklung der Anlagen erhebliche Qualitätsschwankungen | reichhaltige Erfahrung mit den Produktionsprozessen Zukauf der Anlagen geringe Qualitätsschwankungen |
| <i>Produktangebot</i> | undifferenziertes Produktangebot kaum Marken vorhanden Experimentierphase erhebliche Qualitätsunterschiede | differenziertes Produktangebot etablierte Marken vorhanden Konsolidierungsphase geringe Qualitätsunterschiede |
| <i>Kunden</i> | Vorsichtige Verbraucher Pionierkäufer geringe Preissensibilität | Erfahrene Verbraucher Wiederholungskäufer hohe Preissensibilität |

Abb. 4: Branchenentwicklung – Junge vs. reife Branche

Wenn wir von den spezifischen Ereignissen wie der deutschen Einheit absehen, so lassen sich die treibenden Kräfte auch im Zusammenhang mit den evolutionären Entwicklungen im Verlauf des Branchenlebenszyklus deuten. Es wurde bereits ausgeführt, dass sich die Nahrungs- und Genussmittelindustrie

während des 20. Jahrhunderts von einer jungen zu einer reifen Branche entwickelte (vgl. Abbildung 4).

Während aufgrund der spezifischen Charakteristik junger Branchen anfänglich vor allem produktionsorientierte Erfolgsfaktoren im Vordergrund standen, wurden mit wachsender Erfahrung in der Produktion und zunehmender Souveränität der Verbraucher in der reifen Branche markt- bzw. absatzseitige Erfolgsfaktoren wichtiger. Aus den für die Hersteller relativ problemlosen Käufermärkten gingen Verkäufermärkte hervor, die durch intensive Marketingmassnahmen bearbeitet werden mussten. Jene Unternehmen – und dies belegen z.B. die Unternehmensgeschichten von Dr. Oetker und Bahlsen –, die bereits in der jungen Branche damit begonnen hatten, eine Marke zu etablieren, konnten mit wachsendem Reifegrad der Branche und der zunehmenden Bedeutung absatzseitiger Massnahmen ihre Wettbewerbsvorteile ausbauen, da sie nicht nur auf reichhaltige Erfahrung im Marketing von Produkten zurückgreifen konnten, sondern ebenso Konsumentenloyalität hatten aufbauen können. Mit wachsendem Reifegrad des Marktes wurde es zudem für die Hersteller immer wichtiger, innovative und differenzierte Produktideen zu generieren, um die vielfältigeren und rasch wechselnden Verbraucherbedürfnisse befriedigen zu können.

E. Schlussbetrachtung

Im Rahmen einer wirtschaftshistorischen Betrachtung haben die obigen Ausführungen den Wandel von strategischen Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen während des 20. Jahrhunderts skizziert. Als Führungsverantwortlichem stellen sich dem Unternehmer dabei die grössten Herausforderungen. Zur erfolgreichen Bewältigung des Wandels sollte er den Wandel nicht nur (1) frühzeitig erkennen und (2) evaluieren, sondern ebenso (3) geeignete Massnahmen zur Bewältigung des Wandels einleiten und (4) deren Realisierung kontrollieren. Der Unternehmer ist daher in der zeitübergreifenden Gesamtperspektive der oberste Erfolgsfaktor des Unternehmens, zugleich aber auch – sofern er die Notwendigkeit eines Wandels nicht erkennt und entsprechende Massnahmen unterlässt – auch der grösste Risikofaktor für das Unternehmen (Pleitner, 1995, S. 371; Pleitner, 1996, S. 533). Die von uns interviewten Unternehmer hatten ein sensibles Gespür für die sich wandelnden Märkte und das sich verändernde Unternehmensumfeld entwickelt. Mitunter erfassten sie die sich aus dem Wandel ergebenden Chancen und Risiken rascher als viele ihrer Mitbewerber und waren daher in der Lage, frühzeitig Massnahmen zur Veränderung des Unternehmens einzuleiten und einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. Ihre Unternehmen konnten hierdurch anhaltend prosperieren.

Literatur

- Beyer, P./Lärmer, K.* (1985): Die Entwicklung der Produktivkräfte in der Industrie. In: Berthold, R., et al. (Hrsg.): Produktivkräfte in Deutschland 1870 bis 1917/18. Berlin, S. 40-161.
- Ellerbrock, K.-P.* (1993): Geschichte der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie 1750-1914. Stuttgart.
- Gruber, M.* (2000): Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf – dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie. St. Gallen/Bamberg.
- Henning, F.-W.* (1993): Die Industrialisierung in Deutschland 1800 bis 1914. Paderborn.
- Herzberger, W.* (1931): Der Markenartikel in der Kolonialwarenbranche. Stuttgart.
- Hinterhuber, H. H./Friedrich, St. A.* (1997): Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmungswertes. In: Hahn., D./Taylor, B., (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen (7. Aufl.). Heidelberg, S. 988-1013.
- Hirsch, J.* (1918): Organisation und Formen des Handels und der staatlichen Binnenhandelspolitik. In: Albrecht, G., et al. (Hrsg.): Grundriss der Sozialökonomik, V. Abteilung – Die einzelnen Erwerbsgebiete in der kapitalistischen Wirtschaft und die ökonomische Binnenpolitik im modernen Staate. Tübingen, S. 39-235.
- Kohl, H. W.* (1966): Die Problematik der Anwendung des Begriffes Markenartikel auf Lebensmittel und Tabakwaren. Köln.
- Krichbaum, J.* (1999): Deutsche Standards, Internetadresse: <http://www.deutschestandards.de>
- Lademann, R.* (1990): Die deutsche Ernährungswirtschaft an der Schwelle zum Europäischen Binnenmarkt: Strukturelle Bestandsaufnahme und strategische Perspektiven. In: Lücke, W., et al. (Hrsg.): Europäische Wirtschaft der 90er Jahre: Interdisziplinäre Betrachtungen zum EG-Binnenmarkt. Wiesbaden, S. 285-312.
- Mataja, V.* (1910): Die Reklame – eine Untersuchung über Ankündigungswesen und Werbetätigkeit im Geschäftsleben. Leipzig.
- Pleitner, H. J.* (1995): Künftige Erfolgsfaktoren für das Gewerbe. In: Mugler, J./Schmidt, K.-H. (Hrsg.): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft: Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin et al., S. 362-373.
- (1996): Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensentwicklung. In: Pleitner, H. J., (Hrsg.), Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation – Beiträge zu den „Rencontres de St-Gall“ 1996. St. Gallen, S. 531-545.
- Porter, M. E.* (1991): Towards a dynamic theory of strategy. In: SMJ, Special Issue, S. 95-117.
- Prössler, H.* (1994): 200 Jahre Deinhard, 1794-1994: Die Geschichte des Hauses Deinhard von den Anfängen bis zur Gegenwart. Koblenz.
- Pümpin, C.* (1992): Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern.
- Rasch, H.* (1967): Unternehmer und Manager: Wie man Erfolge macht und wie man scheitern kann. Die Lehren aus Leben und Werk von 22 Prominenten. München.
- Redlich, F.* (1935): Reklame: Begriff-Geschichte-Theorie. Stuttgart.

- Reinhardt, D.* (1993): Von der Reklame zum Marketing: Geschichte der Wirtschaftswerbung in Deutschland. Berlin.
- Rühli, E.* (1994): Der Resource-based View of Strategy. In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R., (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung (Knut Bleicher zum 65. Geburtstag). Wiesbaden, S. 31-57.
- Schumpeter, J. A.* (1939): Business Cycles – A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process (Vol. I). New York/London.
- Seiffert, R.* (1929): Allgemeine Werbelehre. Stuttgart.
- Sombart, W.* (1927): Der moderne Kapitalismus, Dritter Band/Zweiter Halbband: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus – Der Hergang der hochkapitalistischen Wirtschaft – Die Gesamtwirtschaft. München/Leipzig.
- Stedel, G.* (1996): Harter Einsatz für gute Weinessigqualität. In: Markenartikel, 9/96, S. 354-356.

Business Engineering für KMU

Von *Robert Winter, Eric Bauer, Rolf Kaufmann* und *Josef Rusch*

A. Summary

Um eine Übertragbarkeit des für Grossunternehmen entwickelten „Business Engineering“ (Österle/Winter, 2000; Österle, 1995) auf kleine und mittlere Unternehmen zu untersuchen, wurden ausgehend von bestehenden Erhebungen, den Kerninhalten des Business Engineering sowie der Analyse eines ausgewählten Kleinunternehmens mögliche Anwendungsoptionen abgeleitet. Die sich daraus ergebenden Hypothesen wurden mit einer empirischen Erhebung überprüft, an der sich 94 produzierende kleine und mittlere Unternehmen aus der Schreinerbranche und der mechanischen Branche beteiligten. Die Auswertung der Untersuchung zeigt, dass sich die Problemstellungen kleiner und mittlerer Unternehmen zwar von jenen in Grossunternehmen unterscheiden, ausgewählte Konzepte des Business Engineering jedoch nach bestimmten Anpassungen geeignet sind, wichtige Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen zu unterstützen.

B. Einleitung

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), d.h. Unternehmen mit weniger als 250 MitarbeiterInnen (Pichler/Pleitner/Schmidt, 2000, S.13 f.) bilden mit 99.7% den Grossteil der Schweizer Unternehmen; für die Gesamtwirtschaft des Landes sind sie somit von grösster Bedeutung. Die KMU sind ein in der Schweiz zwar allgemein betriebswirtschaftlich intensiv untersuchtes Gebiet, nicht aber unter Berücksichtigung Business Engineering-spezifischer Themen. Einen ersten Beitrag leistet der vorliegende Beitrag, eine Zusammenfassung der Diplomarbeit (Bauer/Kaufmann/Rusch, 2000) im Rahmen des Nachdiplomstudiums „Master of Business Engineering“ (MBE HSG) der Universität St. Gallen. Auf der Grundlage des an der HSG entwickelten Konzeptes des Business Engineering (Österle, 1995; Österle/Winter, 2000), der empirischen Untersuchung des „Polyprojekts“ über Erfolgs- und Risikofaktoren von kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen der ETH Zürich (BWI, 1997; Brodbeck 1998; Sattes/Brodbeck/Lang/Domeisen, 1998) und der Analyse eines ausgewählten KMU wurden Hypothesen über die Anwendbarkeit bzw. Ausgestal-

tung ausgewählter Konzepte des Business Engineering auf KMU-Problemfelder untersucht. Die Hypothesen wurden in Form einer Erhebung überprüft.

I. Ausgangslage für die Untersuchung

Im Zuge der sich mit der rasanten Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik (IT) rasch wandelnden ökonomischen Rahmenbedingungen (Übergang vom Industrie- ins Informationszeitalter, überregionaler bis globaler Wettbewerb) müssen sich auch KMU ständig neu ausrichten und positionieren. Aufgrund der immer kürzeren Produkt- bzw. Innovationszyklen entscheiden der Einsatz neuer Technologien, Innovationsorientierung und Kooperationen über den Erfolg eines Unternehmens. Informationen und Wissen werden zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Durch die „virtuelle Mobilität“ der Unternehmen aufgrund der IT wird eine andere Art der Kundenbindung entstehen. Der Innovationsdruck der Märkte und somit der Kunden steigt durch die schnelle Entwicklung von regionalen zu überregionalen bzw. globalen Märkten mit der plötzlich sehr grossen Anzahl potenzieller Mitbewerber. Verschärft wird die Situation durch zunehmende Preistransparenz und sinkende Logistikkosten, die eine grössere geografische Reichweite ermöglichen. Gegenüber Grossunternehmen (GU) weisen KMU Vorteile wie z.B. Flexibilität, Marktnähe und Überschaubarkeit auf, die sicher bald nicht mehr als Wettbewerbsvorteile betrachtet werden können, wohl aber als Chance, um sich sehr rasch den geänderten Bedingungen anzupassen. Die Konzentration der GU auf ihren Kernkompetenzen und die daraus folgende Ausgliederung kleiner, selbständiger Einheiten zeigt den Weg vor: Effizienz, Autonomie, Agilität.

II. Problemstellung für die Untersuchung

Business Engineering (BE) bietet Methoden, um die notwendigen organisatorischen und informationssystem-bezogenen Veränderungen ganzheitlich, arbeitsteilig, transparent und effektiv zu gestalten; ist aber schwerpunktmässig auf GU ausgelegt. Zahlreiche Untersuchungen belegen den Nutzen dieser Methoden im Umfeld der GU (siehe z.B. Österle/Winter, 2000; Österle, 1995).

Da das BE in KMU noch wenig Anwendung findet, ist es nicht möglich, auf Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Methoden zurückzugreifen. Um die Übertragbarkeit von Ansätzen des BE auf KMU zu untersuchen, ergeben sich im Rahmen der Untersuchung folgende Fragen:

- Sind die Problemstellungen der KMU und GU vergleichbar?
- Welches sind die daraus ableitbaren Konsequenzen für KMU?
- Eignen sich die Methoden des BE für den Einsatz in KMU?

C. Analyse und Ableitung

I. Kleine und mittlere Unternehmen

Erfolgreiche KMU (Sattes et al., 1998)

- befinden sich in Märkten mit geringem Wettbewerbsdruck und/oder in Nischenmärkten (weniger preisempfindlich, geringerer Druck von Zulieferanten und Kunden, höhere Eintrittsbarrieren),
- sind in allen Bereichen des Betriebes innovationsorientiert (Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen),
- haben eine hohe Qualitätsorientierung,
- setzen neue Technologien ein und nutzen diese gezielt zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern (Produkte und Prozesse),
- bilden ihre Mitarbeiter systematisch und kontinuierlich mit dem Ergebnis flexibler, qualifizierter und motivierter Mitarbeiter aus und
- praktizieren einen mitarbeiterorientierten Führungsstil, um dem dynamischen Umfeld mit den hohen Flexibilitätsanforderungen zu genügen.

Unter diesen Gesichtspunkten sowie der Anwendbarkeit der Methoden des BE wurde ein ausgewähltes KMU analysiert. Auf dieser Grundlage erfolgte die Ableitung der zu untersuchenden Hypothesen.

II. Business Engineering

Auf steigende Komplexität und Dynamik wird mit neuen, unternehmensübergreifenden Organisationsformen reagiert. Entsprechend sind neue Ansätze für Konzepte und Methoden gefragt. Den Kern des BE bilden deshalb Methoden, die es ermöglichen, den unternehmerischen Wandel in Richtung eines unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzes zu konzipieren und umzusetzen.

Folgende Grundsätze liegen dem BE zugrunde:

- Innovationen werden erst wirksam, wenn sie auf der Strategie-, Prozess- und Systemebene umgesetzt werden.
- Aus der Informations- und Kommunikationstechnik entstehen Potenziale, aber auch Restriktionen für Geschäftslösungen.
- Die Prozessentwicklung ist ein Bindeglied zwischen Strategieentwicklung und Systementwicklung.
- Die Prozesse sind auf den Kundennutzen ausgerichtet.

Ergänzend zu den rein fachlichen Aspekten werden die „weichen“ Aspekte von Veränderungsprozessen, d.h. politische, kulturelle und emotionale Faktoren berücksichtigt.

Die drei Ebenen des BE – Geschäftsmodelle (Strategie), Geschäftsprozesse (Prozesse) und Informations- und Kommunikationssysteme (Systeme) – haben eine fachliche, eine politische (Macht) und eine kulturelle (emotionale) Dimension. Sie werden durch externe Einflüsse wie z.B. staatlich vorgegebene Rahmenbedingungen, Märkte und Technologien ergänzt.

III. Business Engineering für KMU

Aus den Kernthemen des Business Engineering werden aufgrund der von der ETH-Studie ermittelten kritischen Erfolgsfaktoren in KMU, der Annahme, dass sie für KMU wesentlich anders als für GU behandelt werden, und der Verhältnismässigkeit im Hinblick auf die Unternehmensgrösse (d.h. Umsetzbarkeit für KMU) die folgenden vier Themengebiete als für die weitere Untersuchung relevant identifiziert:

- *Change Management* (Management des Wandels, integriertes HR-Management, Komplexitätsmanagement, Strukturwandel, Change- und Innovationsmanagement usw.)
- *Prozesse* (Strategieumsetzung, Kernkompetenzen, Kernprozesse, Prozessorganisation, Prozessentwicklung, Prozessumsetzung, Prozessführung, Scorecards, IT-Nutzung als Wettbewerbsfaktor usw.)
- *Supply Chain Management* (Business Networking, E-Business/E-Commerce, Outsourcing, Produktarchitektur usw.)
- *Knowledge Management* (Methoden und Medien, Document Processing, Vertrieb/Kommunikation, Integrierte Unternehmenskommunikation usw.)

IV. Ableitung der Hypothesen

Das *Change Management* hat die Aufgabe, das Gleichgewicht zwischen Unternehmens-, Organisations- und persönlicher Entwicklung zu gewährleisten. Voraussetzung dafür ist ein klares Management-Commitment: Der Veränderungsbedarf und dessen Ursachen müssen erkannt werden, Führungswille muss aufgebracht und entsprechend gehandelt werden, der Kurs des Unternehmens ist zu prüfen, Leute und Ziele sind abzustimmen, die Zusammenarbeit ist zu pflegen und durch den Unternehmer (bzw. das Management) mit Taten und Werten vorzuleben.

Der Schwerpunkt der Aufgaben der Führungskräfte verlagert sich auf Zukunftssicherung, Menschenführung und Management des permanenten organisatorischen Wandels (Doppler/Lauterburg, 2000, S. 60). Die Erkenntnis, dass die fehlende Veränderungsbereitschaft als zweitwichtigstes Problem bei Restrukturierungen erwähnt wird (Hafen/Künzler/Fischer, 1999, S. 39) und die KMU sich durch Eigentümer-Führung kennzeichnen, führt zu Hypothese 1:

In KMU werden tiefgreifende Reorganisationsprojekte durch soziale Bindungen innerhalb der Unternehmen erschwert.

In Rahmen der *Prozessentwicklung* werden Leitbild, Vision, Strategie, Prozesse und Führungsgrößen einzeln abgehandelt, um Zusammenhänge und wechselseitige Abhängigkeiten aufzuzeigen. Nach (Sattes et al., 1998, S. 26) verfügen vor allem kleinere Unternehmen in wenigen Fällen über ein ausformuliertes Leitbild. Selbstverständlich darf dies nicht zu der Aussage führen, dass diese Unternehmen kein Leitbild und keine Ziele verfolgen; es darf vielmehr angenommen werden, dass das schriftliche Festhalten nicht als notwendig erachtet wird. In (Sattes et al., 1998, S. 36) wird jedoch gezeigt, dass sich eine explizite Unternehmensplanung positiv auf den Erfolg auswirkt.

Ausgehend von der Definition der Vision können die Ziele und der Weg zu diesen Zielen mit Hilfe der Strategie bestimmt werden. Aufgrund dieser Ziele können in der Folge Führungsgrößen abgeleitet werden, welche die Prozesse messbar bzw. die kritischen Erfolgsfaktoren periodisch, z.B. monatlich, überprüfbar machen sollen. Von zentraler Bedeutung bei der Bestimmung der Führungsgrößen ist das Ziel der daraus generierbaren Kennzahlen. In der Geschäftspraxis werden grösstenteils rein finanziell orientierte Bewertungsmaßstäbe angewendet. Ziel der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton, 1996) ist es deshalb, den Geschäftsgang ganzheitlich sowohl aus finanzieller Perspektive wie auch aus Prozess-Perspektive, Perspektive der Lern- und Wachstumsfähigkeit und vor allem Kundenperspektive zu messen.

Es stellt sich allgemein die Frage, ob diese Bereiche aufeinander abgestimmt sind und somit die in der Vision und Strategie identifizierten Faktoren und Ziele durch die Gestaltung und Überwachung der Prozesse beobachtet bzw. gemessen werden. Daraus ergibt sich Hypothese 2:

In KMU gibt es keine Unternehmensstrategie in dem Sinne, dass basierend auf den kritischen Erfolgsfaktoren die entsprechenden Führungsgrößen abgeleitet werden.

Die Wertschöpfungskette der Unternehmen verlagert sich zunehmend über die Unternehmensgrenzen hinaus. Die Betrachtung, Gestaltung und Steuerung

der Informations-, Material- und Geldflüsse über die gesamte Lieferkette vom Lieferanten für Rohmaterial bis zum Endkunden wird als „Supply Chain Management“ (SCM) bezeichnet (SCM, 1999). Die Intensivierung der Zusammenarbeit über die unterschiedlichen Stufen des Logistiknetzwerkes eröffnet tiefe Einblicke in die beteiligten Unternehmen. Das bedingt ein hohes Mass an Vertrauen, welches durch persönliche Kontakte aufgebaut und unterstützt wird. Eine stabile Zusammenarbeit ist gewährleistet, wenn die Beteiligten durch die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit einen Synergieeffekt erreichen und diese zu einer Win-Win-Situation führt.

Die meisten KMU gehen heute Partnerschaften in regionalen engen Kreisen ein. Typischerweise basieren diese auf informellen Abmachungen. Bei Kapazitätsengpässen greifen KMU informell und äusserst flexibel auf befreundete Unternehmen der Region zu. Der Trend hin zur Internationalisierung der Beziehungen, ausgelöst durch vereinfachte, kostengünstige Kommunikation, erfordert jedoch ein gezieltes, professionelleres Vorgehen unter Ausnützung der Potenziale moderner Informations- und Kommunikationstechnik. Gerade KMU können durch intensive Zusammenarbeit grössenbedingte Nachteile wie fehlende Ressourcen für Entwicklungen, fehlendes Know-how, fehlender Zugang zu Vertriebsnetzen, fehlende Volumeneffekte beim Einkauf und Auslastung der Kapazitäten usw. kompensieren. Daraus ergibt sich Hypothese 3:

In KMU wird das Potenzial der bestehenden Informatik-Infrastruktur und die entsprechende Mitarbeiterqualifikation für die IT-unterstützte Kommunikation mit Kunden/Lieferanten beschränkt ausgeschöpft.

Das *Knowledge Management* gewinnt auf allen Ebenen an Bedeutung. Auf strategischer Ebene ist es an die Unternehmensziele, auf der Prozessebene ist es eng an die Kernprozesse gebunden. Auf der Systemebene findet sich die dafür notwendige technische Infrastruktur. Sowohl in der fachlichen als auch in der kulturellen Dimension ist Knowledge Management ebenfalls ein unabdingbarer Bestandteil des Change Management und dessen Kommunikation. Hinzu kommt der Machtaspekt, der eine paradoxe Rolle spielt: Der Alleinbesitz von Wissen kann intern hemmend sein und extern ein Wettbewerbsvorteil.

Auch für KMU gelten folgende ausgewählte, aus der Praxis gewonnene Erkenntnisse (Bach/Vogler/Österle, 1999, S. 33 f.): Das Wissen über Kunden, Märkte, Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Lieferanten usw. wird zur Unique Selling Proposition, d.h. zum unvergleichbaren, überlegenen, verkaufenden Differenzierungsmerkmal von Unternehmen. Nicht das Sammeln und Speichern von Wissen, sondern das Anwenden bzw. Umsetzen des Wissens bestimmt den Wert von Wissen. Die Informations- und Kommunikationstechnologie erlaubt neue Produkte und Dienste; sie dehnt die Grenzen der be-

herrschaften Komplexität und das Volumen des zu organisierenden Wissens aus.

Die zunehmende Bedeutung des Wissens für die Entwicklung des Unternehmens sowie die Differenzierung und Behauptung im Wettbewerb erfordert einen systematischen Umgang mit Informationen und Fähigkeiten. Deshalb lautet Hypothese 4:

In KMU werden Informationen und Kenntnisse meist unsystematisch festgehalten, weitergegeben und umgesetzt.

D. Empirische Untersuchung

Zur Validierung der Hypothesen wird als methodisches Vorgehen die Unternehmerbefragung gewählt. Dies hat den Vorteil, dass Fragebogen und Interviews von Personen beantwortet werden, die in KMU Einblick in alle Bereiche haben und die strategisch wichtigste Stelle des Unternehmens repräsentieren. Allerdings liegen gleichzeitig die Grenzen dieses methodischen Vorgehens gerade darin, dass die Unternehmersicht eher eine planerisch/strategische und weniger eine operative Sichtweise beinhaltet. Bei der Interpretation muss deshalb berücksichtigt werden, dass es sich nicht um eine reine Faktenanalyse handelt, sondern um die subjektive Einschätzung des jeweiligen Unternehmers.

Die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung erfolgt in Anlehnung an (Diekmann, 1998). Es wird eine Momentaufnahme erhoben (*Querschnittsdesign*). Die Bestimmung der Vergleichsgruppen, der Aufteilungsmodus und die Datenanalyse erfolgen erst nach Datenerhebung (*nicht-experimentelles Ex-post-facto-Design*). Zur Prüfung der Hypothesen ist keine repräsentative Stichprobe erforderlich. Es soll lediglich geprüft werden, ob die bei KMU – insbesondere des ausgewählten KMU – festgestellten Zusammenhänge auch auf andere KMU zutreffen.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgt aufgrund geschäftlicher und persönlicher Kontakte der Autoren und unter Zuhilfenahme von (Kompass 1999) nach den Kriterien: Eigenständiges Unternehmen, produzierende Unternehmen (Schreinerbranche oder mechanischen Branche), Unternehmensgrösse 5 – 149 Mitarbeiter und Firmensitz in der Deutschschweiz.

Erhebungsinstrument ist eine *schriftliche Befragung* mit telefonischer Ergänzung. Insgesamt wurden 121 Fragebogen versandt. Die Rücklaufquote betrug mit 94 gültig ausgefüllten Fragebogen insgesamt 78 % (Schreinerbranche: 60 von 61 Unternehmen = 98%, mechanische Branche: 34 von 60 Unternehmen =

57 %). Die antwortenden Firmen sind dominiert durch Unternehmen aus der Schreinerbranche (64 %); insbesondere befinden sich diese mehrheitlich in der Unternehmensgrösse 5 – 20 Mitarbeiter (53 %), was einem Anteil von 34 % aller Unternehmen entspricht. Die Unternehmen aus der mechanischen Branche setzen sich v.a. aus der Unternehmensgrösse 50 – 149 Mitarbeiter zusammen (62 %). Weiter unterscheiden sich die teilnehmenden Unternehmen durch ihre Position in der Wertschöpfungskette.

E. Wichtigste Untersuchungsergebnisse

I. Hypothese Change Management

Die wichtigsten Ergebnisse zur Hypothese ‚In KMU werden tiefgreifende Reorganisationsprojekte durch soziale Bindungen innerhalb der Unternehmen erschwert‘ werden hier unter zwei Gesichtspunkten dargestellt:

- Art von durchgeführten Reorganisationsprojekten und deren Zielerreichung
- Beziehung zwischen Reorganisationsprojekten und sozialer Bindung

Reorganisationsprojekte: Die durchgeführten Reorganisationsprojekte, d.h. tiefgreifende organisatorische Änderungen, welche die Unternehmen in den letzten fünf Jahren durchgeführt haben, sind Produktivitätssteigerung/Optimierung (44 %), intern bedingte Neuausrichtung (16 %) und Betriebserweiterung/Wachstum (13 %). Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen haben ein Reorganisationsprojekt durchgeführt; davon wurden in zwei Dritteln der Fälle die Ziele des Projektes als erwartungsgemäss umgesetzt beurteilt.

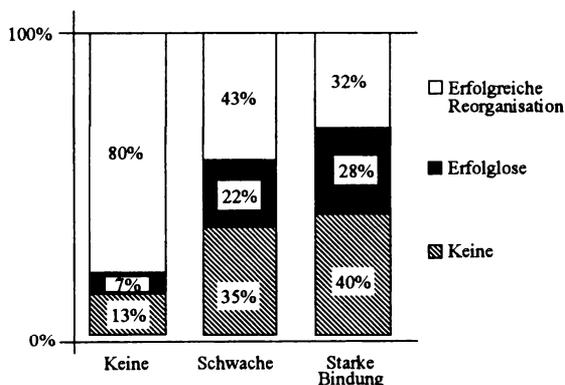


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Reorganisationsprojekten und Bindungsgrad
[n=94]

Beziehung *Reorganisationsprojekte* und soziale Bindung: Untersucht wurde der Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der Reorganisation und der sozialen Bindung (Abb. 1). Die soziale Bindung widerspiegelt, inwiefern andere Faktoren als unternehmerische Betrachtungen auf die Unternehmen einwirken können. Diese Faktoren sind z.B. Eigner-, Familien- und Mitarbeiterinteressen oder gewachsene Strukturen im Unternehmen.

Der Anteil *erfolgreicher* Reorganisationen wird umso kleiner, je grösser der Bindungsgrad ist; der Anteil *erfolgloser* Reorganisationen wird umso grösser, je grösser der Bindungsgrad ist; Es werden umso *weniger* Reorganisationen durchgeführt, je grösser der Bindungsgrad ist.

Validierung: Die Hypothese kann aufgrund der festgestellten Zusammenhänge als validiert bezeichnet werden.

II. Hypothese Prozessentwicklung

Die wichtigsten Ergebnisse zur Hypothese ‚In KMU gibt es keine Unternehmensstrategie in dem Sinne, dass basierend auf den kritischen Erfolgsfaktoren die entsprechenden Führungsgrössen abgeleitet werden‘ werden hier unter zwei Gesichtspunkten dargestellt:

- Schriftliches Festhalten strategischer Ziele
- Zusammenhang zwischen Strategie, kritischen Erfolgsfaktoren und Führungsgrössen am Beispiel der Kundenzufriedenheit

Tab. 1: Zusammenhang Strategie, kritische Erfolgsfaktoren (KEF) und Führungsgrössen (FG) für die Kundenzufriedenheit [n= 85]

| Parameter \ Nennungen | 1. | 2. | Total | | schriftliche Strategie |
|---------------------------------|-----------|-----------|--------|------|------------------------|
| | Priorität | Priorität | Anzahl | % | |
| Strategie: Kundenzufriedenheit | 38 | 21 | 59 | 69 % | 71 % |
| KEF: Kundenzufriedenheit | davon 9 | davon 7 | 16 | 27 % | 63 % |
| FG: Erfüllung Kundenbedürfnisse | davon 5 | davon 6 | 11 | 19 % | 72 % |

Schriftliches Festhalten strategischer Ziele: Mehr als 70 % der befragten Unternehmen halten ihre strategischen Ziele schriftlich fest. Grössere Abweichun-

gen treten hier in der Schreinerbranche bei Unternehmen bis zu 20 Mitarbeitern auf, wo nur knapp die Hälfte ihre Ziele schriftlich festhält.

Zusammenhang zwischen Strategie, kritische Erfolgsfaktoren und Führungsgrößen am Beispiel Kundenzufriedenheit: Ausgehend von der Strategie (Tab. 1) nennen 69 % der betrachteten Unternehmen die Kundenzufriedenheit in 1. bzw. 2. Priorität; davon bezeichnen 27 % die Kundenzufriedenheit als kritischen Erfolgsfaktor des Unternehmens; 19 % messen die Kundenzufriedenheit. Insgesamt besteht bei 19 % der Unternehmen eine Relation zwischen allen drei Bereichen. Zusammengefasst kann bei der Kundenzufriedenheit über die drei Stufen festgehalten werden, dass bei der *Mehrheit der Unternehmen kein systematischer Zusammenhang besteht.*

Validierung: Die Hypothese kann aufgrund der vorliegenden Untersuchung als validiert bezeichnet werden.

III. Hypothese Supply Chain Management

Die wichtigsten Ergebnisse zur Hypothese ‚In KMU wird das Potenzial der bestehenden Informatik-Infrastruktur und die entsprechende Mitarbeiterqualifikation für die IT-unterstützte Kommunikation mit Kunden/Lieferanten beschränkt ausgeschöpft‘ werden hier unter zwei Gesichtspunkten dargestellt:

- Intensität der IT-unterstützten Kommunikation und externer Druck von Kunden und Lieferanten zur Verwendung von IT in der Zusammenarbeit
- IT-unterstützte Bereiche der Unternehmen, geplante Investitionen in IT und Anwendung der Technologie

Intensität des IT-Einsatzes und externer Druck: 40 % der befragten Unternehmen nutzen IT mittel bis viel zur Kommunikation mit ihren Kunden und Lieferanten (E-Mail / Datenaustausch). Unterteilt sind es mehr als die Hälfte der mechanischen Unternehmen und rund ein Drittel aus der Schreinerbranche. Für die Kommunikation mit Kunden wird in der mechanischen Branche in rund zwei Drittel der Unternehmen IT intensiv eingesetzt.

Untersucht wurde der Zusammenhang zwischen der Forderung von Kunden und Lieferanten, IT für die Kommunikation einzusetzen, und dem Verhalten der Unternehmen. Die Unternehmen der Schreinerbranche beurteilen die Erwartungen zu ihren Kunden als erfüllt; 10 % sehen eine Diskrepanz zu den Erwartungen ihrer Lieferanten. Bei den mechanischen Unternehmen sehen 21 % eine Diskrepanz zu den Erwartungen ihrer Kunden und 9 % zu den Erwartungen der Lieferanten.

Insgesamt ist festzustellen, dass IT für die übergreifende Koordination, Planung und Steuerung, wie z.B. Lieferabrufe, Lagerbewirtschaftung, wenig verwendet wird.

Investitionen in IT und Anwendung der Technologie: 37 % der Unternehmen planen eine grössere Investition in ihre IT-Infrastruktur. Insgesamt existiert bei 80 % der Unternehmen (Schreiner 70 %, mechanische 97 %) Computerunterstützung in mindestens vier der folgenden Bereiche: Administration, Angebots- und Auftragsabwicklung, Planung, Konstruktion, Produktion. 77 % der Befragten erachten ihre Mitarbeiter als gut bis sehr gut qualifiziert, um die bestehende Informatik-Infrastruktur zu nutzen.

Validierung: Die aufgestellte Hypothese kann für die untersuchten Unternehmen als teilweise validiert bezeichnet werden.

IV. Hypothese Knowledge Management

Die wichtigsten Ergebnisse zur Hypothese ‚In KMU werden Informationen und Kenntnisse meist unsystematisch festgehalten, weitergegeben und umgesetzt‘ werden hier unter zwei Gesichtspunkten dargestellt:

- Stellenwert von Informationen über Kunden/Lieferanten, getätigter Aufwand zur Sammlung und Erfassung von Informationen
- Informationsquellen, -verteilung und Aktualisierung der Informationen

Stellenwert der Informationen: Rund 90 % der befragten Unternehmen betrachten Informationen über Kunden und potenzielle Kunden als besonders wichtig und rund 60 % solche über Lieferanten. Die meistgenannten wünschenswertesten Informationen über Kunden sind Kundenbedürfnisse, geplante Projekte und Bonität. Jene Informationen über Lieferanten sind Preis-/Leistungsverhältnis, Lieferbereitschaft und Termintreue.

Der monatlichen Aufwand für die Beschaffung von Informationen über Kunden (4,9 Mitarbeitertage) ist wesentlich höher als jener über Lieferanten (1,4 Mitarbeitertage) und wächst mit der Unternehmensgrösse. Die Unternehmen, welche Informationen über Kunden und Lieferanten als wichtig erachten, erfassen zu rund 80 % diese Daten systematisch.

Informationsquellen, -verteilung und -aktualisierung: 58 % verwenden höchstens eine Informationsquelle (z.B. persönliche Kontakte, Marktstudien oder Erhebungen der Branchenverbände), um ihre Kunden und potenziellen Kunden besser kennen zu lernen. 23 % verwenden höchstens eine Informati-

onsquelle (z.B. Messebesuche, Aussendienstmitarbeiter der Lieferanten oder direkte Besuche bei Lieferanten), um Informationen über ihre Lieferanten und potenziellen Lieferanten zu sammeln.

Bei der Analyse des Informationszugangs kann festgestellt werden, dass die Mitarbeiter des Verkaufs in 18 % nicht direkt Kenntnis von den Kundenbedürfnissen und in 23 % nicht direkt einen Feedback über erbrachte Leistungen haben. Jedem dritten Mitarbeiter der Auftragsabwicklung sind Informationen über Lieferanten nicht direkt zugänglich.

Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen aktualisieren laufend ihre Kunden- und Lieferantendaten. Dafür wenden sie durchschnittlich pro Monat 2,6 Arbeitertage für Kundendaten und 1,0 Arbeitertage für Lieferantendaten auf. In der mechanischen Branche ist der Aufwand insgesamt mindestens zweimal grösser als in der Schreinerbranche.

Validierung: Die formulierte Hypothese kann zumindest für die Datenerfassung und -beschaffung als validiert bezeichnet werden.

F. Zusammenfassung

Die empirische Untersuchung erfolgte in der Schreinerbranche und mechanischen Branche, d.h. einem Teilbereich des produzierenden Gewerbes. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass Probleme der Unternehmensbereiche, die keiner branchenspezifischen Ausprägung unterliegen, auch in KMU der anderen Branchen des produzierenden Gewerbes zu finden sind (Sattes et al. 1998, S. 5).

I. Erkenntnisse

- *Change Management:* Zahlreiche Unternehmen setzen sich mit der Verbesserung und Optimierung auseinander. Es besteht ein konkreter Zusammenhang zwischen sozialer Bindung und den Reorganisationsergebnissen. Bei grösserer sozialer Bindung werden weniger Reorganisationen gemacht; sie sind auch weniger oft erfolgreich. Nach Angaben der Unternehmer werden insgesamt ein unerwartet grosser Anteil von Reorganisationsprojekten mit Erfolg durchgeführt. Die stark ausgeprägten engen und persönlichen Beziehungen zu und unter den Mitarbeitern müssen beachtet werden, damit die in den Unternehmen bereits vorhandenen, grossen Potenziale der Mitarbeiter zum Gewinn aller Beteiligten eingesetzt werden können. Das Change Management ist eine noch wenig verbreitete Disziplin und wird in Ausbildungen bisher wenig thematisiert.

- *Prozessentwicklung*: Die strategische Planung unter Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren steht in keinem Bezug zu der Überprüfung der Ziele, obschon diese zu einem grossen Teil explizit in Form einer Strategie vorliegen. In den Unternehmen ist die Wichtigkeit der strategischen Ausrichtung erkannt, es fehlt aber an einfachen Ansatzpunkten für die konkrete Umsetzung im operativen Geschäftsalltag. Für einen Grossteil der Unternehmen, die über eine strategische Planung verfügen, sind Ziel, Zweck und Zusammenhänge nicht klar. Bei den Prozessen haben die KMU eine starke Innensicht; es bestehen kaum definierte unternehmensübergreifende Prozesse. Die konkrete Erfolgsmessung basiert grösstenteils auf einem finanziellen Bewertungssystem und nicht aufgrund der ebenfalls definierten Ziele, wie z.B. Erfüllung des Kundennutzens, Weiterbildung, Mitarbeiterzufriedenheit usw.
- *Supply Chain Management*: Kooperationen sind oft regional, informell und wenig systematisch. Die IT wird vorwiegend in Insellösungen innerhalb der Unternehmung angewendet. Die IT-Kommunikation innerhalb der Wertschöpfungskette ist zunehmend, es erfolgt nur punktuell übergreifende Anbindung und Integration. Fehlende bzw. sich ständig ändernde Standards für die Datenübernahme sind Ursachen dafür, dass die befragten Unternehmen die IT nur wenig für die übergreifende Kommunikation einsetzen. Das Potenzial zur Kostenreduktion wie z.B. IT-unterstützte Lieferabrufe, Fakturierung, Frachtpapiere wird wenig genutzt.
- *Knowledge Management*: Die Unternehmer sind sich über die Wichtigkeit der Informationen der Kunden und Lieferanten bewusst. Die Möglichkeiten einer Differenzierung durch Informations- und Wissensvorsprung werden noch wenig ausgenutzt. Die informelle Kommunikation erlaubt schnelle Verständigung und spontane Handlungen. Durch die fehlende Systematisierung können Wissen und die damit verbundenen Innovationspotentiale nicht ausgenutzt werden.

II. Schlussfolgerungen

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse sind für die ausgewählten Bereiche des BE die nachfolgenden Methoden und Ansätze denkbar:

- *Change Management*: Beim Change Management kann nicht von einzelnen Methoden ausgegangen werden; die sehr vielfältigen Aspekte von Veränderungsprozessen betreffen verschiedenste Bereiche der ganzen Unternehmens. Bindungen sollten als Vorteil genutzt werden (Werte, Identifikation, schnelle Entscheidungsfindung). Die externe Sicht sollte z.B. durch Workshops mit Kunden, den Beizug eines externen Verwaltungsrats

tes in die Unternehmensführung einfließen. Veränderungen sind klar zu kommunizieren, um aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

- *Prozessentwicklung*: Eine ganzheitliche, systematische und Kunden- sowie Lieferantenprozesse einschliessende Prozessentwicklung sollte die gesamte Bandbreite von der Strategie bis zu den Führungsgrössen umfassen. Es ist notwendig, Prozesse zu identifizieren und zu beschreiben, Prozessverantwortliche zu bestimmen und eine kontinuierliche Prozessverbesserung zu installieren. Grundlage der Prozessentwicklung ist das systematische Identifizieren der Kernkompetenzen bzw. Kernprozesse. Einfache Applikationen sollten eingeführt werden, z.B. für die unternehmensübergreifende „End to End“-Betrachtung als Prozessunterstützung. Die Unternehmensführung kann durch Einsatz einer vereinfachten, auf KMU-Bedürfnisse angepassten Balanced Scorecard unterstützt werden.
- *Supply Chain Management*: Auch für KMU erscheint es unabdingbar, ausgehend vom Kundenprozess unternehmensübergreifende Prozessketten aufzubauen. Die wichtigsten Bestandteile der Prozesse sollten für das gemeinsame Verständnis der beteiligten Unternehmen und Schnittstellendefinition standardisiert werden. Sowohl Applikationen zur Anbindung zu Kunden und Lieferanten (wie Business to Business und E-Commerce) wie auch der Einsatz der IT für die Koordination und Steuerung sowie Simulation übergreifender Prozesse erscheinen sinnvoll. Bei steigender Komplexität der IT-Unterstützung sind IT-Outsourcing, Applikations-Hosting usw. zu prüfen.
- *Knowledge Management*: Der Umgang mit Daten, Informationen und Wissen muss professionalisiert werden. Der Wert des Wissensmanagements als Enabler zu mehr Innovation ist klar zu kommunizieren und durch entsprechende Belohnungssysteme zu stützen.
- Für das Business Engineering ergeben sich aus dieser Analyse die folgenden Anforderungen für neue bzw. erweiterte Methoden:
- Unterstützung der Neuausrichtung von Unternehmen auf der Basis einfacher Prozessentwicklung und darauf aufbauenden Applikationen.
- Unterstützung der Modellierung und Realisierung unternehmensübergreifender Kooperationen; IT-Interface-Standardisierung zu Kunden und Lieferanten.
- Unterstützung des zukünftigen Wettbewerbs zwischen den Wertschöpfungsnetzen.
- Verfügbarmachung einfacher Modelle und Applikationen für das Wissensmanagement.
- „Missionierung“ des Change Management als Bestandteil der Führungsaufgabe.

In KMU muss grundsätzlich beachtet werden, dass sehr viele der denkbaren BE-Methoden den Bedürfnissen und Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Zu berücksichtigen ist insbesondere, dass die finanziellen Mittel nur begrenzt verfügbar sind und in der Regel kein speziell ausgebildetes Fachpersonal innerhalb des Unternehmens z.B. für die Betreuung von Informatikprojekten, für methodisches Vorgehen bei Reorganisationen usw. verfügbar ist. Schliesslich müssen Umfang und Detaillierungsgrad einzelner Methoden in vertretbarem Verhältnis zu der Grösse des Unternehmens und somit der verfügbaren Ressourcen stehen.

Literatur

- Bach, V./Vogler, P./Österle, H.* (Hrsg.) (1999): Business Knowledge Management. Berlin u.a.
- Bauer, E./Kaufmann, R./Rusch, J.* (2000): Ansätze des Business Engineering für kleine und mittlere Unternehmen. Diplomarbeit, 2. MBE HSG. St. Gallen.
- Betriebswirtschaftliches Institut der ETH Zürich* (1997): Erfolgs- und Risikofaktoren in Schweizer Unternehmen 1993 bis 1997. Zürich.
- Brodbeck, H.* (1998): Erfolgsfaktoren in Kleinunternehmen. In: *io Management*, Nr. 6/98, S. 78 ff.
- Diekmann, A.* (1998): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 4. durchges. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- Doppler, K./Lauterburg, C.* (2000): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Aufl. Frankfurt/Main/New York.
- Hafen, U./Künzler, C./Fischer, D.* (1999): Erfolgreich restrukturieren in KMU. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH.
- Kaplan, R./Norton, D.* (1996): The Balanced Scorecard. Boston.
- Kompass* (1999): Informationswerk für die Wirtschaft, 48. Ausgabe 1998/99. Zürich.
- Österle, H.* (1995): Business Engineering – Prozeß- und Systementwicklung. Berlin.
- Österle, H./Winter R.* (2000): Business Engineering – Auf dem Weg zum Geschäftsmodell des Informationszeitalters. Berlin u.a.
- Pichler, H. J./Pleitner, H. J./Schmidt K.-H.* (Hrsg.) (2000): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, 3. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien.
- Sattes, I./Brodbeck, H./Lang, H. C./Domeisen, H.* (Hrsg.) (1998): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. 2. Aufl. Zürich.
- SCM* (1999): Supply Chain Management Competence & Transfer Center. <http://www.scm-ctc.de/> vom 17.12.1999.

Strategisches Beschaffungsmanagement in der betrieblichen Praxis

Von Stephan Hofstetter

In der betrieblichen Praxis sowohl von Klein- und Mittelunternehmen als auch von Grossunternehmen spielt das strategische Beschaffungsmanagement eine immer bedeutendere Rolle als integraler Teil der Unternehmensführung. Ein wachsender Anteil des Umsatzes wird für die externe Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen ausgegeben. In diesem Beitrag sollen einige zentrale Thesen zur strategischen Beschaffung aufgestellt und aus der Sicht der betrieblichen Praxis kritisch beleuchtet werden. Der Beitrag gliedert sich in die folgenden Abschnitte:

- Thesen zur strategischen Beschaffung
- Bewertung der Thesen aus der Sicht der betrieblichen Praxis
- Schlussbemerkung
- Literaturverzeichnis.

A. Thesen zur strategischen Beschaffung

Das Thema der strategischen Beschaffung umfasst eine Fülle von Aspekten. Es drängt sich deshalb eine Auswahl aus, die naturgemäss beliebig ausfallen muss. Aus der Sicht der Beschaffungspraxis sollen die folgenden Thesen zum Stand der strategischen Beschaffung aufgestellt werden und im nächsten Abschnitt kritisch beleuchtet werden:

- Wichtige Entwicklungstrends in der Beschaffung haben eine starke strategische Dimension.
- Das Beschaffungsmanagement hat bereits in den letzten Jahren eminent an strategischer Bedeutung in den Unternehmen gewonnen.
- Mit der wachsenden Bedeutung der Beschaffung steigt der Erwartungsdruck und tatsächlich auch der Beitrag zum Unternehmenserfolg.
- Eine erfolgreiche Umsetzung moderner Konzepte bedingt eine prominente organisatorische Positionierung des Leiters der Beschaffung.

- Die strategische Beschaffung erhebt den Anspruch auf eine global wettbewerbsfähige Lieferantenbasis für alle extern beschafften Güter und Dienstleistungen.
- Mit einem strategischen Beschaffungsansatz werden Lieferantenpotentiale aufgebaut, entwickelt und mit Blick auf die eigenen unternehmerischen Ziele konsequent genutzt.
- Periodische, strategische Beschaffungsinitiativen dienen der soliden Analyse der Beschaffungsmärkte und zur Überprüfung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der Lieferanten.
- Das Anforderungs- und Tätigkeitsprofil der Beschaffungsprofis wird strategischer und anspruchsvoller.
- Mit virtuellen Beschaffungsnetzwerken wird das Dilemma zwischen dezentraler und zentraler Beschaffung überwunden.
- Beschaffungsk Kooperationen bieten eine strategische Option für die Beschaffung von nicht strategischen und unkritischen Gütern und Dienstleistungen.
- Strategische Beschaffungsinformationen sind zumeist nicht vorhanden und nur mit erheblichem Aufwand bereitzustellen.
- Das E-Procurement bietet zweifellos vielfältige strategische Ansatzpunkte, die in der betrieblichen Praxis noch weitgehend unausgeschöpft sind.

B. Bewertung der Thesen aus der Sicht der betrieblichen Praxis

Wichtige Entwicklungstrends in der Beschaffung haben eine starke strategische Dimension. In einer gemeinsamen Forschungsinitiative der amerikanischen National Association of Purchasing Management (NAPM), des Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS), der internationalen Unternehmensberatung A.T. Kearney, der beiden Universitäten Michigan State University und der Arizona State University wurden CEOs mit dem Ziel interviewt, die zentralen Entwicklungstrends in der Beschaffung für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu identifizieren. Die Forscher konnten die folgenden 18 zentralen Themen ableiten, geordnet nach abnehmender Zustimmung (Duffy, 1999, S. 102-104):

E-Commerce; Strategic Cost Management; Strategic Sourcing; Supply Chain Partner Selection and Contribution; Tactical Purchasing; Purchasing Strategy Development; Demand-pull Purchasing; Relationship Management; Performance Measurement; Process Uncoupling; Global Supplier Development; Third-party Purchasing; Virtual Supply Chain; Source Development; Competitive

Bidding/Negotiations; Strategic Supplier Alliances; Negotiations Strategy; Complexity Management.

Trotz der Vielfalt der brennenden Themen fällt die strategische Dimension nicht weniger dieser Themen auf. Vor dem subjektiven Erfahrungshintergrund in der Beschaffung verschiedener multinationaler Unternehmen haben diese strategischen Themen zweifellos eine besondere Aktualität erlangt. Strategische Ansätze spielten bereits in der jüngsten Vergangenheit eine zentrale Rolle bei der Umsetzung moderner Beschaffungsansätze in die betriebliche Praxis.

Das Beschaffungsmanagement hat bereits in den letzten Jahren eminent an strategischer Bedeutung in den Unternehmen gewonnen. Zwei zentrale Entwicklungstrends untermauern die strategische Bedeutung der Beschaffung. In vielen Industrien besteht ein unverminderter Druck auf die Absatzpreise. Zur nachhaltigen Absicherung der Marge wurden die Personalkosten bereits mit Ansätzen wie etwa Prozess-Reengineering durchforstet und optimiert. Nun rücken zwangsläufig die nicht personalbezogenen Beschaffungskosten ins Blickfeld als verbleibende zentrale Quelle notwendiger weiterer Einsparungen in der Wertschöpfungskette. Das amerikanische Beschaffungsmagazin Purchasing analysiert bereits seit 1986 jährlich diese Beschaffungsausgaben und die wichtigsten Teilkategorien für die 100 bzw. 250 grössten gelisteten US-Firmen (Porter, 1998, S. 44). Der Beschaffungskostenblock gewinnt zweitens an relativer Bedeutung in der gesamten Kostenkette der Unternehmen. Der Zwang zur Konzentration der eigenen Leistungserstellung auf diejenigen Kernfunktionen, mit denen die Unternehmen selbst Mehrwert schaffen können, lässt den Gesamtkostenanteil der zugekauften Teile und Systeme sowie die durch Dritte erbrachten Leistungen stetig wachsen. Bei den amerikanischen Automobilherstellern und deren Zulieferern schätzt das Magazin Purchasing Ende 1998 den Anteil dieser Ausgaben bereits auf 61 % des Umsatzes. Und bezogen auf die 30 untersuchten Industrien liegt dieser Wert bei 11 Industrien über 50 %. 15 Industrien erreichen einen Wert von 40 % bis 50 % (Porter, 1998, S. 44).

Mit der wachsenden Bedeutung der strategischen Beschaffung steigt der Erwartungsdruck und auch der Beitrag zum Unternehmungserfolg. Gewichtige Beiträge zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Verbesserung der Rentabilität werden auch tatsächlich erzielt. Von nicht wenigen Unternehmen ist zu lesen oder in internen Projektberichten zu erfahren, dass die Beschaffung einen erheblichen Beitrag zur Erhaltung bzw. zur Verbesserung des Ergebnisses beigetragen hat. Wenn in Amerika die Beschaffungspreise trotz hohem Beschäftigungsgrad der Wirtschaft nicht wie früher steigen, hängt dies natürlich von makroökonomischen Faktoren wie niedrigen Kapitalkosten oder der zu Beginn der langen Wachstumsphase hohen Arbeitslosigkeit ab, könnte zusätzlich aber auch u.a. mit einer veränderten Haltung der Einkäufer gegenüber

Preiserhöhungen erklärt werden. Hier soll die These vertreten werden, dass Preisstabilität nicht zuletzt auch mit den Heerscharen von strategischen Einkäufern und Global Sourcing-Beratern in Verbindung steht, die in strategischen Beschaffungsinitiativen und harten Verhandlungen immer neue Preiszugeständnisse erzielen. Es wird immer schwieriger, überhaupt Preiserhöhungen im Verlauf eines Produktlebenszykluses am Markt durchzudrücken. Die Presse war in den letzten Jahren denn auch voll mit Meldungen über gewichtige Einsparungen vorab bei den Automobilherstellern – etwa bei Ford oder General Motors u.a. – dank strategischen Beschaffungsinitiativen. Der entsprechende Druck wird von den direkten Zulieferfirmen an weitere Firmen weitergeben. Es gibt nun immer neue Branchen, etwa Telekommunikation oder Flugzeugindustrie, die sich diese hoch entwickelten Beschaffungsmethoden zu eigen machen. Rackham/DeVincentis sprechen davon, dass sich das Verhalten der professionellen Vertreter der Nachfrage sogar revolutioniert hat und sich die Spieler auf der Angebotsseite bereits neue Strategien überlegen müssen. Die beiden Autoren versuchen, die Verkäufer auf eine „neue Realität“ vorzubereiten und beschreiben die neuen Beschaffungsansätze treffend wie folgt: „Business buying behavior has an even more dramatic shift“, oder: „Three fundamental purchasing concepts – the lifetime cost of ownership, supplier reduction, and supplier segmentation – have revolutionized business purchasing and have created a new reality for sellers to deal with“ (Rackham/DeVincentis, 1999, S. 49).

Die erfolgreiche Umsetzung moderner Beschaffungsansätze in der betrieblichen Praxis zur Erfüllung dieser Erwartungsdruckes bedingt aber auch eine entsprechend prominente Positionierung und organisatorische Einbindung der Beschaffung im Unternehmen. Die lange angestrebte bessere hierarchische Positionierung oder sogar eine Vertretung in der obersten Führungsebene oder zumindest eine gebührende Beachtung durch strategisch denkende Vorstände ist erforderlich, um mit dem notwendigen Gewicht moderne Beschaffungskonzepte gegen interne und externe Widerstände umzusetzen, um schliesslich die gesteigerten Erwartungen zu erfüllen. In verschiedenen multinationalen Unternehmen verantwortet bereits ein Vice President Global Procurement oder sogar ein Chief Procurement Officer (CPO) die strategische Ausrichtung der gesamten Beschaffung.

Die strategische Beschaffung erhebt den Anspruch auf eine global wettbewerbsfähige Lieferantenbasis für alle extern beschafften Güter und Dienstleistungen. Eine moderne strategische Beschaffung verantwortet eine global wettbewerbsfähige Lieferantenbasis nicht nur für Produktionsmaterialien, sondern für alle extern beschafften Güter und Dienstleistungen. Das wachsende Selbstverständnis der Beschaffung erleichtert, auch bisher nicht unter seiner Kontrolle stehende Ausgabenblöcke zu vereinnahmen. Die strategische Beschaffung wächst über die ihm traditionell anvertrauten eher produktionsorientierten Be-

schaftungskategorien hinaus auf die Nicht-Produktions-Ausgaben, auf die allgemeinen Kategorien wie etwa Bürobedarf, Computer Hard- und Software, professionelle Dienstleister, Reisekosten, Energie und Kommunikation, Transport, Versicherungen oder Gebäudeunterhalt, um nur ein paar wenige zu nennen. Die nicht-produktions-orientierten Güter- und Dienstleistungen wurden in der Vergangenheit weniger gezielt unter der professionellen Zielmatrix – Preis, Technologie, Qualität – beschafft. Die Lieferantenbasis ist deshalb zumeist fragmentiert und war eher weniger dem direkten Wettbewerb ausgesetzt. Leistungsprofile und Servicespezifikationen sind oft nur wage definiert. Auch sind diese Lieferanten und Dienstleister nicht unbedingt in die strenge Qualitätskontrolle einbezogen, wie dies für Lieferanten von Produktionsmaterialien allgemein üblich geworden ist. In diesen Beschaffungskategorien können deshalb derzeit erfreuliche Einsparungen realisiert werden, und die Lieferantenbasis wird konsequent konsolidiert.

Mit einem strategischen Ansatz werden Lieferantenpotentiale aufgebaut, entwickelt und mit Blick auf die eigenen unternehmerischen Ziele konsequent genutzt. Die beiden Sätze von Rackham/DeVincentis bringen diese These auf den Punkt: „Strategic value buyers, who look for an extraordinary level of new value creation from their relationship with a few chosen suppliers”, „...enterprise sale, where every asset and competence of the supplier is potentially leveraged to achieve a customer’s strategic goals“ (Rackham/DeVincentis, 1999, S. 63). Eine partnerschaftliche, langfristige und beiderseits erfolgreiche Zusammenarbeit bietet dazu die geeignete tragfähige Grundlage. Durch eine intensive und funktionsübergreifende Zusammenarbeit auf verschiedenen hierarchischen Stufen mit den Schlüssellieferanten werden die gesamten Beschaffungskosten kontinuierlich optimiert, die gemeinsame technische Basis weiterentwickelt und der operative Beschaffungsablauf mit hohen Standards in einer Qualitätssicherungsvereinbarung abgesichert.

Periodisch werden allerdings strategische Beschaffungsinitiativen zur soliden Analyse der Beschaffungsmärkte und zur Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit der Lieferanten durchgeführt. Die Lieferanten werden dazu bewusst in eine harte Wettbewerbssituation gestellt. Die einzelnen Beschaffungsblöcke werden systematische bezüglich der Beschaffungsstruktur analysiert und einer umfassenden Ausschreibung unterzogen. Die Beschaffungsmärkte werden eingehend beleuchtet, um die Dynamik und Struktur zu erkennen sowie die eigene Verhandlungsposition zu bewerten. Dies führt weg vom traditionellen Einzeleinkauf mit täglichen Preisanfragen bei eher zufällig identifizierten Lieferanten, hin zu einer vertragsbasierten, langfristigen Zusammenarbeit mit systematisch ausgewählten und bevorzugten Lieferanten, die als führende Anbieter wahrgenommen werden oder von denen man sich ein entsprechendes Entwicklungspotential verspricht. Die strategischen Beschaffungsinitiativen zielen auf drei

hauptsächliche Ziele ab: Konsolidierung der gewachsenen, zumeist fragmentierten Lieferantenstruktur, Optimierung der Beschaffungsprozesse durch eine enge und intensive Zusammenarbeit mit und Integration der bevorzugten Lieferanten und Ausschöpfung vorhandener Einkaufspreisspielräume dank konsolidiertem Volumen.

Vor diesem Hintergrund wandelt sich *das Anforderungs- und Tätigkeitsprofil der Beschaffungsprofis, es wird strategischer und anspruchsvoller*. Um der neuen Rolle gerecht zu werden, entwickelt sich das Stellenprofil des Einkäufers mit einer traditionell eher taktisch ausgerichteten Tätigkeit hin zu einer Funktion mit einer strategischen Orientierung. Vereinfacht ausgedrückt, reichen das herkömmliche tägliche Aushandeln von besten Preisen und das simple Plazieren von Bestellungen nicht mehr aus, um der neuen Erwartungshaltung gerecht zu werden und um tatsächlich Mehrwert zu schaffen. Überdies stösst das Aushandeln von immer niedrigeren Einkaufspreisen an natürliche Grenzen. Das Plazieren von Bestellung ist eine administrative Tätigkeit, die für das Unternehmen kaum Mehrwert schafft und auf die das Unternehmen nach Möglichkeit verzichtet. Deshalb werden diese Tätigkeiten in die einzelnen Abteilungen delegiert. Das simple Plazieren von Bestellungen wird den eigentlichen Benutzern und Verbraucher selbst überlassen. Die Mitarbeiter in der strategischen Beschaffung setzen ihre so gewonnene Arbeitszeit zum Lancieren sogenannter strategischer Beschaffungsinitiativen wertschöpfend ein. Es findet eine klare Abgrenzung zwischen strategischen Beschaffungsprozessen und operativem Einkaufen statt.

Mit virtuellen Beschaffungsnetzwerken wird das Dilemma zwischen dezentraler und zentraler Beschaffung überwunden. In jüngerer Vergangenheit wurde die strategische Beschaffung zumeist stark dezentralisiert. Die Unternehmen strukturieren sich entlang von Prozessen und führen Geschäftsbereiche mit Gewinnverantwortung unternehmerisch als selbständige Einheiten. Fusionen, Akquisitionen oder geographisches Wachstum führen ebenfalls zu zusätzlichen dezentralen Beschaffungsteams. Die schon spärliche Information über Beschaffungsstrukturen wurde noch stärker isoliert, und der Aufwand für die strategischen Aufbereitung von Beschaffungskategorien wurde immer stärker vernachlässigt. Die teilweise unbefriedigenden Resultate der ehemals zentralen Beschaffungsabteilungen, die stark von der Bestellungsadministration und Terminverfolgung absorbiert waren, konnten damit auch diese dezentralen Beschaffungsteams nicht entscheidend verbessern. Zur Überwindung des scheinbaren Dilemmas zwischen zentraler und dezentraler Einordnung der Beschaffungsteams werden heute sogenannte virtuelle Beschaffungsnetzwerke aufgebaut, so etwa bei Siemens (vgl. Hautz, 1999) und Hoechst (vgl. Buchholz, 1999). Unter verschiedenen Konzeptbezeichnungen wie Lead Buyer, Supply Base Manager oder Purchasing Councils werden mit bestehenden Beschaf-

fungsleitern virtuelle Funktionen und Teams definiert, die eine Beschaffungskategorie unternehmensweit koordinieren und strategisch ausrichten sollen. Normalerweise ist der Beschaffungsleiter mit dem grössten Ausgabevolumen für die betreffende Beschaffungskategorie in einer Zusatzfunktion mitverantwortlich. Die Lead Buyer müssen die strategische Ausrichtung der Beschaffungskategorie mit dem Ziel einer global wettbewerbsfähigen Lieferantenbasis über alle Betriebsstandorte hinweg sicherstellen. Ein Beschaffungsnetzwerk bündelt die potentielle Beschaffungsmacht bei dezentraler Organisation. Der CPO gestaltet, lenkt und entwickelt das Beschaffungsnetzwerk (vgl. Hautz, 1999, 599 f.).

Beschaffungsk Kooperationen bieten eine strategische Option für die Beschaffung von nicht strategischen und unkritischen Gütern und Dienstleistungen. Die Beschaffung ist nicht immer geographisch gesehen global, teilweise kann auf lokalen oder nationalen Märkten bereits optimal eingekauft werden, sind doch nicht alle Güter und Dienstleistungen sinnvoll über eine grössere räumliche Distanz zu transportieren oder anzubieten. Bei Firmen mit einem oder wenigen Standorten in einer bestimmten Beschaffungsregion kann das Beschaffungsvolumen für typische geringwertige und Nicht-Produktionsgüter sowie Dienstleistungen unerheblich sein, so dass sich eine breite Beschaffungsinitiative kaum lohnen würde oder dass sich keine Volumeneffekte erzielen liessen. Für diese Fälle kann die Kooperation mit weiteren Partnerfirmen eine ideale Beschaffungsstrategie sein. Mit wenigen, gut selektierten Partnern und mit Unterstützung eines unabhängigen Moderators lassen sich erstaunliche Bündelungseffekte erzielen, die sich in erheblichen Preiszugeständnissen der Lieferanten niederschlagen. Eine Kooperationslösung bedeutet gleichzeitig ein eigentliches Outsourcing der angesprochenen Beschaffungskategorien. Der Moderator und Projektleiter führt eine Beschaffungsinitiative mit einem bestimmten Aufwand durch, der nicht so sehr davon abhängt, ob es sich um eine oder mehrere Firmen handelt, wodurch willkommene Prozesssynergien unter den Partner einer Einkaufskooperation entstehen.

Strategische Beschaffungsinformationen sind zumeist nicht vorhanden und nur mit erheblichem Aufwand bereitzustellen. In vielen Unternehmen sind die strategisch relevanten Informationen zur Beschaffungsstruktur auf unterschiedlichen operativen Konzernsystemen und in verschiedensten Datenformaten verteilt. Das amerikanische Purchasing Magazin stellt ungläubig fest: „It’s difficult to believe, but quite a number of U.S. conglomerates (...) operate with no central oversight of supply. Some really don’t know how much they spend on goods and services“ (Porter, 1998, S. 50). In diversifizierten europäischen Unternehmen trifft dies nach eigener Erfahrung ebenfalls häufig zu. Es ist auch durchaus nachvollziehbar, dass über verschiedene Gesellschaften und Zweigbetriebe eines Konzerns hinweg kaum eindeutige Schlüssel zur Klassierung von

Lieferanten und Beschaffungsgruppen vorhanden sind. Die einheitliche Aufbereitung von Lieferanten und Artikelgruppen ist aber die absolute Minimalvoraussetzung für eine strategische Beschaffungsinitiative im Rahmen einer diversifizierten Unternehmensgruppe. Zum Bündeln der Beschaffungsmacht ist eine konzernweite Auswertung etwa der Beschaffungskategorien aufgeteilt nach Lieferanten und der konzernweiten Gesamt-Lieferantenumsätze unabdingbar. Die Schaffung einer Ad-hoc-Transparenz ist oft eine äusserst zeitaufwendige Arbeit, und die Resultate bleiben teilweise unbefriedigend. Mittelfristig ist deshalb eine Normierung der eingesetzten Beschaffungskategorien mittels einheitlicher Lieferantenkodierung und Artikelnummern anzustreben. Trotz moderner Informationssysteme bleibt diese Grundausswertung oft noch ein Wunschtraum bzw. ein Alptraum für den Lead Buyer. Inzwischen gibt es im sogenannten Supplier Relationship Management Dienstleister, welche die relevanten Beschaffungsinformationen dank intelligenter Software und Datenbanken integrieren können, ohne dass die ERP-Systeme konzernweit vereinheitlicht werden müssen. Es ist für sie sogar möglich, diese Einkaufsinformationen mit zusätzlichen strategischen Daten anzureichern, beispielsweise mit dem Umsatz der Lieferantenfirma und der resultierenden Kunden-Lieferanten-Abhängigkeitsrate, der weltweit standardisierten DUNS-Nummer (Data Universal Numbering System) oder der Konzernzugehörigkeit (vgl. DB/SAS, 199). Der UN/SPSC ist ein internationaler Standard zur Artikelgruppierung, der allgemein unter (WWW.UN-SPSC.ORG) zugänglich ist. Bei allen strategischen Beschaffungsinitiativen ist das Sammeln der relevanten Daten ein teurer Arbeitsschritt, jedoch die zentrale Basis für die Entwicklung der Beschaffungsstrategie und der internationalen Ausschreibung. Auf eine naheliegende Unterstützung durch den Lieferanten und seine Systeme kann aus gleich gelagerten Problemen oft auch nicht zurückgegriffen werden.

Der strategischen Beschaffung kommt nur vereinzelt zu gute, dass die mit grossen Aufwendungen unternehmensweit einheitlich implementierten ERP-Systeme wie etwa SAP oder BaaN die einzelnen Beschaffungsblöcke zu dokumentieren vermögen und die Daten eher zentral verfügbar machen. Die Daten liefern die unabdingbare Basis für strategisch orientierte Beschaffungsaktivitäten. Durchaus zu Recht werden aus Kostengründen aber nicht alle Beschaffungskategorien über die komplexen ERP-Systeme administrativ abgewickelt. Diese zusätzlichen Systeme vorab für C-Teile sind in der betrieblichen Praxis noch nicht weit verbreitet.

Das E-Procurement bietet zweifellos vielfältige strategische Ansatzpunkte, die in der betrieblichen Praxis noch weitgehend unausgeschöpft sind. Wie eigene Marktuntersuchungen zeigen, sind die Implementierungs-Ansätze für nicht standardisierbare, strategische Produkte mit hoher Transaktionsintensität am wenigsten weit fortgeschritten. Es könnte sich dabei etwa um Tausende von

Anfragen, Offerten und Bestellungen für zeitkritische, jedoch zeichnungs- basierte Teile handeln. Auch hier sind nun erste kostengünstige konzeptionelle Ansätze in Sicht, so dass Anfragen oder Bestellungen aus einem ERP-System mit den zugehörigen Zeichnungen aus einer Datenbank verknüpft und per Internet interessierten potentiellen Lieferanten automatisch versandt werden können. Mit Hilfe eines Anfrage- bzw. Angebotsspiegels können schon fast spielend qualifizierte Lieferanten nach Schlüsselkriterien wie Preis und Lieferfrist ausgewählt werden. Die Bestellungen mit den zugehörigen Zeichnungen werden ebenfalls elektronisch beim ausgewählten Lieferanten platziert.

B. Schlussbemerkung

Mit den wenigen Thesen sollte deutlich gemacht werden, dass sich das traditionelle Einkaufen hin zu einer strategischen Beschaffung entwickelt und damit diese zentrale Dimension der Unternehmensführung „revolutioniert“. Der Gestaltungs- und Entwicklungsprozess ist in vollem Gange, und immer mehr Unternehmen greifen die modernen Beschaffungsansätze auf. Es stehen noch viele gewichtige Veränderungen gerade im E-Sourcing bevor. Die Herausforderung liegt darin, die notwendigen Ressourcen in der betrieblichen Praxis bereitzustellen, um die teilweise aufwendige Umsetzung von E-Sourcing-Ansätzen zu realisieren. Die Erwartungen an aggressive Kosteneinsparungen auf der Basis aktueller Potentiale und der hier skizzierten Ansätze eines strategischen Beschaffungsmanagements dominieren derzeit noch die betriebliche Praxis in Unternehmen unterschiedlicher Grössenordnung.

Literatur

- Anklesaria, J.* (1999): Cost Management Solutions for the 21st Century. World Markets Series. Business Briefing. Global Purchasing and Supply Chain Management, p. 54-64.
- Buchholz, W.* (1999): Hoechst Procurement International. In: Consulting Report 1999. Krups Consultants, S. 31-33.
- DB/SAS* (1999): Dun & Bradstreet. SAS Institute. Die SAS-Lösung für Supplier Relationship Management.
- Duffy, R.* (1999): Where we are heading? World Markets Series. Business Briefing. Global Purchasing and Supply Chain Management, p. 102-107.
- Ellram, L.* (1995): Partnering pitfalls and success factors. In: International Journal of Purchasing and Materials Management.
- Hautz, E.* (1999): Siemens Einkaufs-Netzwerk. Gemeinsames Einkaufen im Grosskonzern, Beitrag zum 34. BME Symposium, 21. September 1999. Berlin, S. 595-607.
- Kraljic, P.* (1983): Purchasing must become Supply Management. In: Harvard Business Review, September-October.

- Porter, A. M. (1998):* Buying as a Core Asset. In: *Purchasing*, November 5, 1998, www.purchasing.com, p. 44-48.
- Rackham, N./DeVincentis, J. (1999):* Rethinking the Sales Force. Redefining Selling to Create and Capture Customer Value. New York et al.
- Trent, R. J./Moncka, R. M. (1998):* Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s. In: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (4), p. 2-11.

Marketingressourcen von kleinen und mittleren Unternehmen

Von *Christian Belz*

Erfolgreiches Marketing schafft Mehrwert für Kunden. Der relevante Vorteil von Kunden ist die Basis für nachhaltige Rentabilität und Wachstum. Bezüge für Marketing sind damit vielfältige Märkte und Kunden und nicht Anbieter, die kleiner oder grösser sind. Kleinere und mittlere Unternehmen unterscheiden sich stark: eine Schreinerei, welche in dritter Generation geführt wird; eine national bedeutende Unternehmensberatung; ein Team von Ingenieuren im Bereich Haustechnik; ein spezialisierter Zulieferer für spezifische Steuerungen; ein Hightech Unternehmen, welches als Spin-off einem Chemiekonzern entsprang; ein selbständiger Einzelhändler für Bioprodukte in einer Kleinstadt; ein Start-up im Bereich Internet, welches eine Gruppe von Studenten gründeten. Die Liste lässt sich leicht erweitern. Die angesprochenen Märkte funktionieren nach verschiedenen Spielregeln. Manche Unternehmen sind nur in der Startphase klein, ihr Erfolg führt sie zu einem mittleren oder grossen Unternehmen. Andere Unternehmen werden langfristig als kleine Einheiten geführt und sind gerade deshalb erfolgreich. Teilweise werden Einheiten wieder aufgeteilt, sobald sie eine gewisse Grösse erreichen, um Stärken wie Unternehmertum, Flexibilität, Führbarkeit oder die Motivation in überschaubaren Teams beizubehalten.

Es gibt mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten im Marketing von KMU (vgl. z.B. Brauchlin/Hauser 2000, 129 ff.). Trotzdem ist es nützlich, sich mit einer Frage zu befassen: *Wird das Marketing verändert, wenn dafür im Vergleich zum Wettbewerb nur knappe Ressourcen eingesetzt werden können?* Immerhin beurteilen in einer Befragung 64 % die kleinen und mittleren Unternehmen ihre Ressourcen im Marketing als zu knapp, um anstehende Aufgaben zu bewältigen (Travella/Belz, 1999, S. 10). Ansätze zur Lösung sind Minimalmarketing, Marketingkoalitionen und Technologiemarketing. Zudem muss es KMU gelingen, ihre spezifischen Fähigkeiten optimal zu nutzen.

A. Knappe Ressourcen im Marketing von KMU

Manche kleineren Unternehmen bieten verschiedene Produktlinien für mehrere Marktsegmente an und betreuen mit einigen Mitarbeitern in der Zentrale rund 20-30 Länder. Zwar empfiehlt die Managementlehre, in solchen Situationen strategische Schwerpunkte zu setzen und die beschränkten Ressourcen lieber für ausgewählte Leistungen, Segmente und Märkte einzusetzen. Offensichtlich schlagen viele Unternehmen diesen Ratschlag aber erfolgreich aus. *Es gelingt ihnen, sehr rasch neue Gelegenheiten in verschiedenen Teilmärkten aufzugreifen.*

I. Bereitschaft für Gelegenheiten

Mindestens zwei Gründe sind dabei massgeblich:

1. *Minimalpräsenz*: Mit „niederschweligen“ Aktivitäten in Märkten gelingt es Unternehmen, ihren Aufwand zu minimieren, entstehende Absatzchancen aber trotzdem zu ergreifen. Voraussetzung ist dabei, dass entsprechende Spezialisten für ein Kundenprojekt rasch vor Ort eingesetzt werden können.
2. *Flexibilität*: Die Schwankungen im internationalen Geschäft sind enorm. Beispielsweise folgen die grössten Umsätze eines Unternehmens in einem Jahr aus Ungarn, im nächsten aus Mexico und im darauffolgenden aus Italien. Deshalb gilt es, die Infrastrukturen in den Ländern auf dem erforderlichen Minimum zu etablieren und auf den Basisumsatz auszurichten. Es lohnt sich nicht, sie auf mögliche Spitzen zu beziehen. Diese Schwankungen betreffen besonders die Anbieter von Grossanlagen oder spezifische Nischenanbieter.

II. Marketingeffizienz

Wie wirkt das Engagement eines Unternehmens im Marketing? Die Zusammenhänge zwischen Einsatz und Ergebnis zeigt Abbildung 1. Ziel ist es, die Marketingeffizienz zu steigern. Minimal- und Standby-Marketing setzt im ersten optimalen Bereich an. *Minimal- und Standby-Marketing stützen sich auf sehr begrenzte Ressourcen der Unternehmen, um Märkte zu bearbeiten.* Hier stellt sich die Frage, welches Minimum an Aktivitäten notwendig ist, um neue oder reaktivierte Märkte schrittweise erschliessen zu können oder bei entstehenden Projekten im Markt präsent zu sein, um als Anbieter in eine Evaluation einbezogen zu werden. Strategische Schwerpunkte bedeuten, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, den Verschleissbereich 2 zu bewältigen, d.h. massgeblich zu investieren.

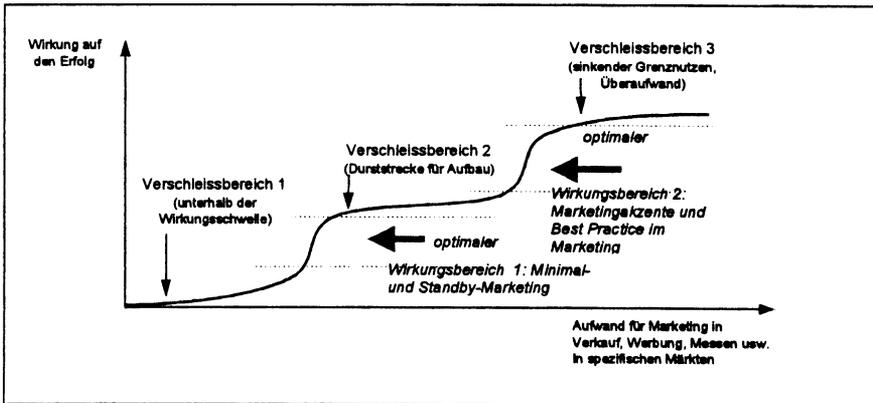


Abb. 1: Hochleistung im Marketing

Die Ansätze des Minimalmarketing sind ohne Zweifel für kleinere Unternehmen mit sehr begrenzten Ressourcen und vergleichsweise geringen Marktanteilen geeignet. Sie betreiben häufig als Nischenanbieter ein weltweites Guerilla-Marketing. Auch scheuen sie zu Recht jede Verschwendung.

B. Minimalmarketing

Experten in Praxis und Forschung des Marketing sind offen und kreativ. Auf Anhieb nennen sie zahlreiche Ideen und Lösungen, die Unternehmen im Marketing aufgreifen sollten. Meist stellt sich aber nicht die Frage, welche zusätzlichen Aktivitäten möglich wären. Vielmehr gilt es zu entscheiden, welche Massnahmen im Marketing notwendig sind.

I. Hochleistungsmarketing

Das Marketing in Forschung und Praxis befasst sich bisher kaum damit, wie sich mit minimalen Voraussetzungen gute Geschäfte realisieren lassen. Vielmehr scheint es meist um zusätzliche Aktivitäten im Marketing und um Ausbau zu gehen. Manche Konzepte (auch der Praktiker) entsprechen eher Maximallösungen und Wunschvorstellungen. Sie sind nicht auf die Mittel abgestimmt und scheitern deshalb. Offenbar ist es attraktiver, über „Best Practices“ im Marketing zu diskutieren. Bench Marks setzen meist die Marktführer mit einem enormen Einsatz der Mittel. „Low-Level-Marketing“ erfordert aber ebenso Hochleistungen wie „High-Level-Marketing“. Mit sehr begrenzten Mitteln zu treffen, ist meist anspruchsvoller, als grosse Budgets im Marketing zu betreuen. Kleine Einheiten können Fehler nicht kompensieren, sie sind gezwungen zum ersten Mal richtig vorzugehen (Belz/Reinhold, 1999, 207 ff.).

Minimalmarketing beruht auf unterschiedlichen Voraussetzungen und Motiven:

1. *Marketingkonzentration*: Der Ansatz ist generell wichtig, um als kleiner Anbieter im Vergleich zu den Konkurrenten im Wettbewerb zu bestehen.
2. *Minimalmarketing für neue Bereiche*: Mit Minimalmarketing gelingt es, neue Segmente oder Regionen zu erschliessen sowie neue Leistungen einzuführen. Minimalmarketing betreiben Unternehmen also häufig, wenn sie neue Märkte (Länder, Regionen, Marktsegmente) langfristig aufbauen wollen oder sich in entstehenden Märkten engagieren. Die beschränkte Einstiegsphase erlaubt erste Lernprozesse, und das Unternehmen kann schrittweise die richtigen Massnahmen treffen, um erfolgreich vorzugehen. So erstellen beispielsweise manche Anbieter neue Stützpunkte für asiatische Märkte, sie setzen dabei nur ein bis zwei Mitarbeiter ein. Die Kapazität von ein bis zwei Spezialisten ist zweifellos ungenügend, um die neuen Märkte aufzubauen. Als Vorbereitungsphase kann das Vorgehen jedoch erfolgreich sein. Dieses Vorgehen ist aber auch langsam, schliesst die Gefahr ein, dass die Wirkungsschwelle auch für eine Marktvorbereitung nicht erreicht wird. Die starke Beschränkung des Engagements bewirkt dann sogar einen Fehlschlag, obschon minimales Marketing in einer Einstiegsphase als besonders vorsichtig erscheint.

Als Variante dieses Minimalmarketing betrachten wir auch den Rückzug auf die notwendigsten Infrastrukturen und Aktivitäten in Märkten, die über eine längere Phase einbrechen. Hier besteht die Absicht, frühere Kunden zu pflegen und bei einem neuen Aufschwung wieder ausbauen zu können.

3. *Standby-Marketing für Gelegenheiten*: Standby-Marketing erlaubt in einem Markt, für neue Gelegenheiten bereit zu sein. Standby-Marketing für Grossprojekte schafft mit einem minimalen Engagement des Unternehmens vor Ort die Bereitschaft, bei entstehenden Projekten im entsprechenden Markt mitwirken zu können. Diese Lösung ist beispielsweise für Anbieter in Ländern anzutreffen, wenn sie ausgebaute Niederlassungen nicht kontinuierlich auslasten können und bei Projekten ohnehin entsprechende Kapazitäten der Zentrale für die Projekte delegieren müssen.

In einer Untersuchung beantworteten 204 Führungskräfte mit 473 eigenen Aussagen die offene Frage, welche Ansätze für ein erfolgreiches Standby- oder Minimalmarketing (besonders im internationalen Vertrieb für Industriegüter) entscheidend sind. Die Auswertung zeigt Abbildung 2. Die Ergebnisse lassen sich weitgehend auf das gesamte Marketing übertragen.

Minimalmarketing

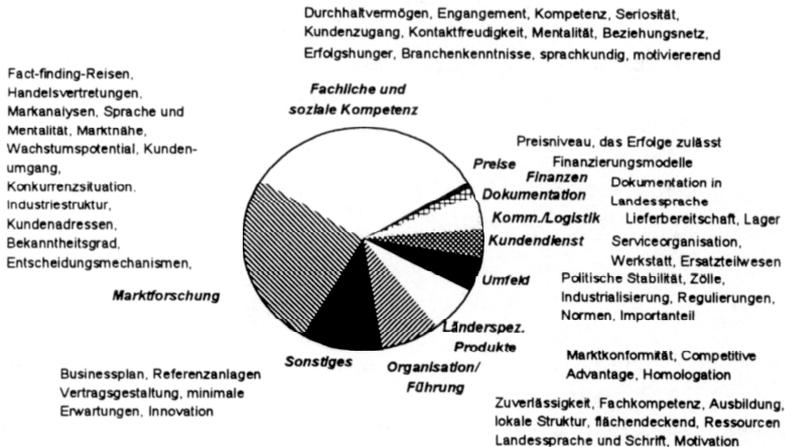


Abb. 2: Erfolgskriterien des Minimal- und Standby-Marketing
(Untersuchung, Stichprobe n = 204; 473 Aussagen; Belz/Reinhold, 1999, S. 211)

II. Bausteine für Erfolge

Die wesentlichen Bausteine eines minimalen Engagements sind:

1. **Zuverlässige Informationsbasis über den Markt und die Kunden:** Im Wissen über potentielle Kunden, im Wissen über lokale und nationale Märkte sowie besonders über nationale Märkte erkennen kleinere und mittlere Unternehmen einen grossen Nachholbedarf (Travella/Belz, 1999, S. 14).
2. **Fähige Manager und Mitarbeiter:** Wichtigste Voraussetzung ist ein agiler und fähiger Geschäftsleiter (oft als Einzelkämpfer) vor Ort. Personen entscheiden im umkämpften Märkten und nicht die Bedingungen. Deshalb folgert Pleitner: „Betrachtet man Unternehmen, welche eine Krise überwunden haben, so kommt man bei aller Heterogenität der Krisenursachen zum Schluss, dass die entscheidende Grösse, der Unternehmer selbst, den Schlüssel für den Erfolg seiner Firma, aber zumeist auch für das Scheitern darstellt. Er kann beides sein, Held oder Versager“ (Pleitner, 1998, S. 236).
3. **Minimale Infrastruktur in einem Markt:** Sie ist abhängig vom Unternehmen und seiner Leistung. Es ist dabei kritisch zu prüfen, welche Aktivitäten der Kunde zwingend vor Ort voraussetzt, um einen Lieferanten überhaupt zu akzeptieren. Bei hohen ortsabhängigen Leistungen, Fähigkeiten

und Ressourcen und geringer Delegierbarkeit an bestehende örtliche Vertretungen ist der Investitionsbedarf in einem Land selbst für ein Minimalmarketing hoch. So kann es zur minimalen Präsenz im Markt gehören, eine funktionierende Serviceorganisation einzusetzen, weil der Kunde diese Leistung als Basis voraussetzt, um einen Anbieter in einem Grossprojekt zu evaluieren.

Das Minimalmarketing der KMU wird teilweise zum Impulsgeber für das Vorgehen ihrer grösseren Konkurrenten.

C. Marketingkoalitionen

Minimalmarketing lässt sich auch in Kooperationen verwirklichen, weil die Ressourcen der Partner gemeinsam genutzt werden. Drei kooperative Ansätze können in Zukunft für die Praxis wichtiger sein, um Ressourcen zu schonen:

1. *Marketing- und Vertriebskooperation mit Ergänzungsanbietern:* Kooperationen in Marketing und Vertrieb in unterschiedlicher Form mit Ergänzungsanbietern ermöglichen es, neue Märkte gemeinsam zu erschliessen oder überdimensionierte Niederlassungen in den Kooperationen auf ein zweckmässiges Niveau im Vergleich zu den erzielten Umsätzen und Erträgen auszurichten. Die Übernahme von Handelsprodukten in bestehenden Niederlassungen eines Investitionsgüterherstellers entsprechen diesem Ansatz oder die gemeinsame Eröffnung einer Vertriebsgesellschaft für mehrere Sparten eines Konzerns oder von unabhängigen Unternehmen. Im einfachsten Fall lassen sich auch gemeinsame Aktionen von Unternehmen erwähnen. So sind Events für Kunden von mehreren Partnern oft attraktiver, Hausmessen lassen sich gemeinsam gestalten oder Kombiangebote gestalten. Weil grosse Unternehmen für spezielle Fähigkeiten oft Spezialisten beziehen um Leistungspakete für Kunden anzubieten, kann auch die Mitwirkung in einem solchen Ansatz ergiebig sein.
2. *Franchising im Vertrieb:* Franchising-Systeme sind zwar im Gewerbe und für Investitionsgüter wenig verbreitet, aber das aufwendige Know-how, etwa in der Zusammenarbeit mit Kundensegmenten, liesse sich besser strukturieren, entwickeln und vermarkten sowie multiplizieren. Eine Kapitalbeteiligung der Franchisenehmer in unterschiedlichen Ländern und Regionen würde erlauben, rascher zu wachsen, als es aus eigenen Mitteln für kleinere und mittlere Unternehmen möglich ist. Dieses Vorgehen kombiniert quasi die Vorteile unabhängiger Vertretungen mit einem starken Einfluss. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass der Franchisegeber in die Entwicklung eines Franchise- und Know-how-Systems investieren muss. Dieses aufwendige Engagement lohnt sich nur, wenn sich das Sys-

tem genügend standardisieren, schützen und erfolgreich multiplizieren lässt. Vorstufe zur engen Partnerschaft mit nationalen oder internationalen Distributionspartnern sind enge Beziehungen, in diesem Bereich schätzen sich aber nur 36 % der KMU besser als die Konkurrenz ein (Travella/Belz, 1999, S. 14).

3. *Outsourcing von Marketingaufgaben*: Schliesslich ist auch wichtig zu prüfen, welche Marketingaufgaben ein kleines und mittleres Unternehmen selbst oder gemeinsam mit externen Dienstleistern im Marketing erfüllt. Immerhin tragen bei 77 % der KMU die bereits überlasteten Unternehmer oder Geschäftsführer die Gesamtverantwortung für das Marketing (Travella/Belz, 1999, S. 7)

Koalitionen gewichtet die Praxis bisher nur marginal. Leider klaffen Notwendigkeiten, Bereitschaft und Fähigkeiten für Kooperationen besonders in kleineren und mittleren Unternehmen stark auseinander (Travella/Belz, 1999, S. 16).

In Zukunft werden durch die neuen, elektronisch gestützten Koordinations-techniken elastische Netzwerke mit kleinen und autonomen Unternehmen zum erfolgreichen Modell: „Elektronische Vernetzung erlaubt diesen neuen Mikro-Unternehmen, weltweit Reservoirs für Informationen, Fachkenntnisse und Finanzierungen anzuzapfen, die früher allein Grossunternehmen zur Verfügung standen. Damit erfreuen sich die Kleinfirmer vieler Vorteile der Grossen, ohne dafür ihre Schlantheit, Flexibilität und Kreativität preisgeben zu müssen“ (Malone/Laubacher, 1999, S. 32). Projektbezogene Zusammenarbeit auf Zeit wird zunehmende Anteile beanspruchen und stellt manche Megafusionen der letzten Jahre in Frage. „Die neue Deutsche Bank riskiert, dereinst zum schlecht bezahlten Back Office von ein paar Dutzend findigen Netzbanken zu werden“; meinte Beat Kappeler in seinem Artikel zum „letzten Tango der Grossfirmen“ im Wirtschaftsteil der Weltwoche vom 16. März 2000. Zusammenschlüsse von Fiat und GM oder Deutsche Bank und Dresdner Bank sind für ihn eine Panikreaktion auf die sich abzeichnende Auflösung der grossen Firma, weil die Zukunft vernetzt ist. In Zukunft werden Werte auf Netzen verbunden.

D. Technologiemarketing

Produzierende Unternehmen stützen sich auf technologische Ressourcen in Forschung & Entwicklung sowie Produktion. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen lohnt es sich zu prüfen, ob sich die technologischen Fähigkeiten, vorhandene Kapazitäten und Zwischenprodukte erfolgreich vermarkten lassen. Mit der Strategie des Technologiemarketing erschliessen Produzenten neben ihren angestammten Produkten neue Kunden mit neuen Leistungen. Dieser Weg

ist anspruchsvoll, kann aber neues Wachstum bewirken und die Technologiekompetenz im internationalen Wettbewerb (auch im angestammten Geschäft) wirksam fördern (ausführlich Belz/Reinhold/Tschirky, 2000).

I. Vermarktung von Technologien ausserhalb eigener Produkte

Besonders kleinere und mittlere Unternehmen sind häufig national und international in Nischenmärkten tätig. Sie konkurrenzieren indirekt die internationalen Konzerne, die in den Massenmärkten die technologischen und wirtschaftlichen Standards setzen, intensiv investieren, Standorte weltweit optimieren und damit auch die Spezialitätenmärkte beeinflussen. Nischenprodukte sind forschungs- und entwicklungsintensiv; es braucht umfangreiche Investitionen, um sie rationell und mit hoher Qualität zu produzieren. *Die gesamten Kosten lassen sich nicht mehr vernünftig auf die abgesetzten Endprodukte in diesen Märkten umlegen.* Die Mengen sind zu klein und das erzielbare Preispremium in der Nische wird zunehmend enger.

Ziel ist es deshalb, neue Geschäfte zu erschliessen, die vorhandenen Technologien breiter zu nutzen und die Kapazitäten des Know-how und der Produktion besser auszulasten (auch Tschirky 1998, S. 301 ff.). Kurz: Es gilt, die vorhandenen Ressourcen stärker zu nutzen. Kritisch sind zunehmend auch die internationalen Vertriebskapazitäten, die sich in geeigneten Kooperationen mit Erstausrüstern rascher und mit weniger Risiko ausschöpfen lassen, als wenn eigene Töchter und Vertretungsnetze aufgebaut werden müssen.

Technologiemarketing definieren wir als Umstellungs- und Aufbauprozess des Marketing von einem traditionellen Geschäft für Fertigprodukte auf die breitere Verwertung von vorhandenen und verwandten Technologien und Produktionsfähigkeiten für Unternehmen der gleichen oder von anderen Branchen. Grundsätzlich sind zwei Stossrichtungen festzustellen: 1) Kommerzialisierung von technischem Know-how und 2) Gewinnung internationaler Vertriebsstärke für Komponenten und mit Partnern für Fertigprodukte.

Die folgende Abbildung 3 zeigt die Zusammenhänge.

Technologiemarketing geht vorerst vom technischem Know-how in Forschung und Entwicklung sowie der Produktion aus oder gewichtet die Auslastung von Produktionsfähigkeiten, -anlagen und -kapazitäten. Bestehende Ressourcen sollen vermarktet und damit besser genutzt oder ausgebaut werden. Das Engagement in neuen Märkten bei neuen Kunden beeinflusst wieder den Aufbau und die Erweiterung dieser Ressourcen. Erfolge im Technologiemarketing fördern eine strategische Entwicklung vom Produkt- zum Technologiean-

bieter; die Kernkompetenzen verschieben sich längerfristig. Forschung und Entwicklung sowie Produktion vermarkten ihre Kapazitäten und ihr Know-how selbst.

Nicht nur der Kunde befasst sich mit dem Einkauf von Technologien und entsprechenden Produkten. Buy und Make von Technologien sind wichtige Fragen des Technologiemarketing (Tschirky, 1998, S. 297). Zwar können Unternehmen ihre eigene Fertigung mit zusätzlichen Aktivitäten besser auslasten und damit technologisches Know-how behalten und erweitern. Ebenso kritisch gilt es jedoch zu prüfen, ob beispielsweise eine Teileproduktion nicht besser ausgelagert wird. Zudem sind Make und Buy oft verknüpft. Der gegenseitige Austausch von technologischem Know-how zwischen den beteiligten Partnern garantiert häufig eine langfristig tragfähige Zusammenarbeit und fördert ihre weitere Entwicklung (zur Marktorientierung der F&E vgl. Boutellier/Gassmann/von Zedtwitz, S. 115 ff.).

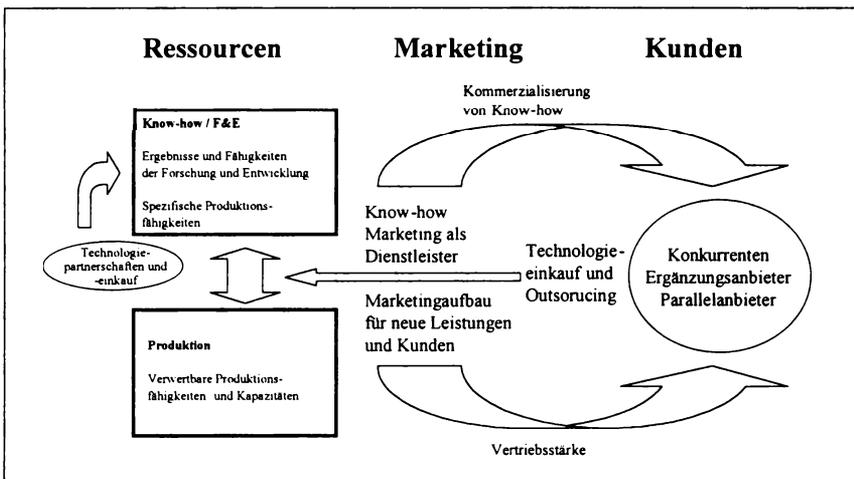


Abb. 3: Ansatz des Technologiemarketing (Belz/Reinhold/Tschirky, 2000)

II. Neue Spielregeln und Anforderungen

Die Spielregeln für das Marketing von Technologien unterscheiden sich vom angestammten Produktmarketing. Meist geht es um eine komplexe Zusammenarbeit mit Partnern, die sich nur in risikoreichen Projekten und strategischen Verhandlungen bewältigen lassen. Die Märkte sind nicht transparent. Die Kunden im Business to Business Markt sind neu und sie fordern andere Leistungen und Zusammenarbeit.

Die Entscheidungsprozesse des Kunden sind komplex; so ist ein Outsourcing oft schwierig zu entscheiden und für ein Unternehmen meist nur in einem begrenzten Zeitfenster sinnvoll. Wichtig ist gleichzeitig, dass ein solches Outsourcing immer durch weitere strategischen Entscheide der potentiellen Abnehmer konkurrenziert wird. Eine Zusammenarbeit kann „politisch“ verhindert oder auch unterstützt werden. Grundsätzlich fördert jedoch der Trend von Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und mit ihren Lieferanten neu und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten, die Chancen des Technologiemarketing.

Zusammenfassend sind die meisten Ansätze des Technologiemarketing sehr spezifisch und einzigartig, die Zahl der Fälle ist gering und die Erfahrungen lassen sich damit weniger sammeln und auswerten. Trotzdem muss es gelingen, auch diese Projekte und Arbeitsprozesse mit Kunden besser zu standardisieren und professionell zu gestalten. Im Technologiemarketing spielen Leistungssysteme oder Problemlösungen für Kunden eine entscheidende Rolle. Die Industrie wird zu einem wichtigen Dienstleister (Belz/Schuh/Groos/Reinecke, 1997; Füglistaller, 1998, S. 43 ff.).

III. Formen des Technologiemarketing

Verschiedene Formen des Technologiemarketing sind denkbar (Abb. 4), teilweise lassen sie sich kombinieren. Die Herausforderung des Technologiemarketing besteht darin, dass Unternehmen mit diesen Schritten mehr oder weniger diversifizieren und damit ein neues Marketing erlernen. Ohne Zweifel bestehen ja bereits Unternehmen, die mit ihrem jetzigen Marketing in diesen Feldern bereits aktiv sind. Weil die neuen Märkte nicht transparent sind, gilt es vorerst, potentielle Partner zu identifizieren.

Um im Technologiemarketing erfolgreich zu sein, brauchen Unternehmen neue Fähigkeiten. Kritische Voraussetzungen sind Fach-, Verhandlungs- und Durchsetzungskompetenz sowie Ressourcen.

Technologiemarketing betrifft nicht Massenmärkte, sondern die spezifische Zusammenarbeit mit strategischen Partnern. Deshalb stützt sich dieser Ansatz immer auf Gelegenheiten. Trotzdem dürfen Unternehmen, die diese Optionen für Wachstum und Geschäfte anstreben, die Verwertung ihrer Technologien nicht nur auf zufälligen Kontakten aufbauen. Zwar gilt es, für strategische Gelegenheiten oder Zufälle offen zu bleiben. Nur wer sich intensiv mit den eigenen Technologien befasst, systematisch mögliche Abnehmermärkte verfolgt, gezielt strategische Verhandlungen führt, die organisatorischen und personellen Voraussetzungen für das Technologiegeschäft schafft, kann operative Gelegen-

| Form des Technologiemarketing | Voraussetzungen Anbieter | Voraussetzungen Kunde |
|---|---|---|
| 1. Auslastung der Produktion mit Fremdaufträgen von Unternehmen der gleichen Branche oder anderen Unternehmen, mit vergleichbaren Technologie- und Produktionsschritten | Verlängerte Werkbank für Kunden mit technischer Kompetenz für Produktionsschritte und -teile des Kunden sowie flexible Kapazitäten nach Kundenbedarf; konkurrenzfähige Preise | Oft räumlich nahe Produktionsbetriebe von Kunden mit Kapazitätsschwankungen und Unterkapazitäten des Kunden |
| 2. Produktion und Verkauf von bestehenden Zwischenprodukten und Komponenten | Angebot von bestehenden, preislich und qualitativ wettbewerbsfähigen Komponenten und Verhinderung des Know-how-Abfluss im technologischen Kernbereich | Einsatz von verwandten Zwischenprodukten und Komponenten sowie Bereitschaft zum Fremdbezug; evtl. Outsourcing oder Teileumstellung |
| 3. Produktion und Verkauf von neuen, verwandten Komponenten; Aufbau eines Komponentengeschäftes | Entwicklung von nachhaltig wettbewerbsfähigen Komponenten für attraktive Märkte und professioneller Zulieferer; Marktpreise | Fremdbezug von Komponenten |
| 4. Produktion und Verkauf von Systemen; Aufbau eines Systemgeschäftes | Entwicklung von wettbewerbsfähigen Systemen (inkl. Kooperation mit weiteren Anbietern) für attraktive Märkte und professioneller Systemanbieter; Marktpreise | Fremdbezug von Systemen; Modular Sourcing als Beschaffungsstrategie |
| 5. Produktion und Verkauf von Fertigprodukten, welche besonders die Programme von Mitbewerbern der Branche (mit anderen Länderschwerpunkten) wirksam ergänzen; Aufbau eines OEM oder Erstausrüster-Geschäftes | Angebot von Nischenprodukten, die in das Sortiment von internationalen Herstellern mit starkem Vertrieb passen; konkurrenzfähige Preise für unterschiedliche Länder | Bereitschaft zur Ausweitung des Sortiments auf neue Leistungen für teilweise neue Kunden; zentrale Unterstützung und dezentrales Engagement der Vertriebsseinheiten für die Produkte des Partners |
| 6. Verwertung der Kapazitäten von Forschung und Entwicklung oder Produktions-Know how für weitere Unternehmen | Professioneller Dienstleistungspartner für Forschung und Entwicklung; Effektivität und Effizienz im Vergleich zur eigenen Entwicklung des Kunden oder Wettbewerbern | Entwicklungszusammenarbeit mit einem externen Partner und externer Bezug von externem Know-how für Produktion und Leistungen (inkl. internationalen Joint Ventures) |

Abb. 4: Formen des Technologiemarketing und Voraussetzungen von Anbieter und Kunden

heitsgeschäfte mit Technologien mit der strategischen Technologiekompetenz seines Unternehmens verknüpfen.

Manche Unternehmen beginnen mit der Absicht, ihre bestehenden Ressourcen besser zu nutzen. Jede Form des Technologiemarketing braucht aber längerfristig eigene Infrastrukturen, kein Kunde oder Partner steht nur als Lückenbüsser bereit, um bei fehlenden Aufträgen im Kerngeschäft des Technologieanbieters einzuspringen.

E. Marketingfähigkeiten von KMU

Nicht nur die Grösse, auch die Art der Ressourcen unterscheidet jedoch grosse und kleine Unternehmen. Professionelle Klein- und Mittelunternehmen bieten für Kunden einen direkten Zugang zu ihren Ressourcen, sie verfügen oft über eine breite Kompetenz, sie gehen rasch und flexibel vor, sie agieren nahe am Kunden und setzen ihre Ressourcen effektiv und effizient ein. *Besonders wichtig scheint dabei, dass kleinere Unternehmen im Markt ganz natürlich einen problem- und prozessorientierten Ansatz verfolgen.* Das heisst, sie sind in der Lage, vom Kundenproblem auszugehen und eine passende Leistung zu konfigurieren. Mit ihren Spezialisten, die sich die Arbeit stark teilen, sind Grossunternehmen zu diesem Ansatz oft nicht mehr in der Lage oder sie versuchen mühsam, diese Kompetenz zurückzugewinnen.

Abbildung 5 zeigt, wie sie KMU selbst beurteilen. Das Management von persönlichen Kundenbeziehungen ist ein besonders wichtiger Ansatz (ausführlich Belz et al., 1998).

Marketingfähigkeiten sind das Ergebnis harter Arbeit und keine gegebenen Merkmale. Auch KMU können in der Zusammenarbeit mit Kunden kompliziert vorgehen, sehen oft stärker ihre Technik als die Kundenprobleme, sind unbeweglich und unsicher, oft weil sie manche Dinge selten oder zum ersten Mal tun. Zudem ist die richtige Einstellung zum Marketing wichtig. Marketing setzt an der Leistung für Kunden an und ist nicht lediglich eine Zugabe, die „Unkosten“ an der Leistung für Kunden an und ist nicht lediglich eine Zugabe, die „Unkosten“ verursacht. Oft bewirkt ein zusätzlicher Franken als Investition im Marketing weit mehr als in der Technik.

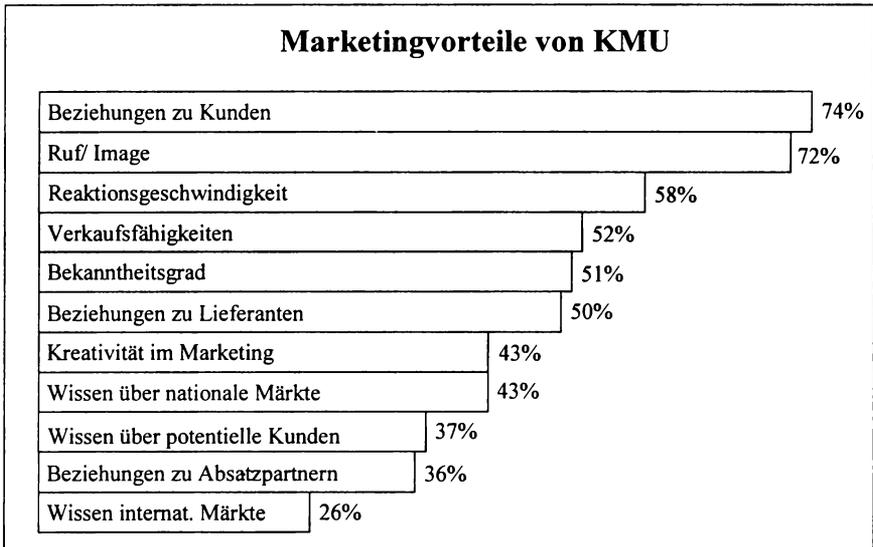


Abb. 5: Marketingvorteile von KMU
(Stichprobe n = 301; Erhebung 1999; Travella/Belz, 1999, S. 14)

Andreas Menzl bringt die Anforderungen an KMU in knapper Form in Abbildung 6 auf den Punkt.

| Wettbewerbsstrategie 2005 | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Preiswettbewerb bestehen 2. Kosten senken 3. Servicestrategie optimieren 4. Komplettangebote 5. Kundensegmentierung durchführen 6. Allianzen schliessen | <ol style="list-style-type: none"> 7. Exklusivitäten entwickeln 8. Innovationen betreiben 9. Markt vergrössern, Beziehungsnetz internationalisieren, Auslandaktivitäten systematisieren, Marketing an lokale Erfordernisse anpassen 10. Kundennähe pflegen |

Abb. 6: Wettbewerbsstrategie 2005 für KMU (Menzl, 1998, S. 96-97)

Fazit: Kleine und mittlere Unternehmen sind beweglich und kompetent (Travella/Belz, 1999). Sie stützen sich nicht auf grosse Spezialabteilungen, sondern gehen für den Kunden problemorientiert und integriert vor. Schnittstellenprobleme entfallen weitgehend und sie orientieren sich selbstverständlich an Prozessen. Ihr Geschäft können sie deshalb erfolgreich auf Gelegenheiten ausrichten. Mit minimalen Mitteln erreichen sie Höchstleistungen.

Literatur

- Belz, Ch. et al. (1998):* Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen/Wien.
- Belz, Ch./Reinhold, M. (1999):* Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter. St. Gallen/Wien.
- Belz, Ch./Reinhold, M./Tschirky, H. (2000):* Technologiemarketing II: Auf dem Weg zum Marketing für Technologien. In: Management Zeitschrift IO, Nr. 5.
- Belz, Ch./Schuh, G./Reinecke, S./Groos, A. (1997):* Industrie als Dienstleister. St. Gallen.
- Boutellier, R./Gassmann, O./von Zedtwitz, M.(1999):* Managing Global Innovation. Berlin u.a.
- Brauchlin E./Hauser, P. (Hrsg.) (2000):* Mittelgrosse industrielle Unternehmungen erfolgreich im globalen Wettbewerber. Bern/Stuttgart/Wien.
- Füglister, U. (1998):* Die Bedeutung der Dienstleistungen und Dienstleistungskompetenz für KMU. In: Pleitner, H. J. (Hrsg.) (1998): Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft. St. Gallen, S. 69-82.
- Malone, T. W./Laubacher, R. J. (1999):* Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jahrhunderts. In: Harvard Business Manager, (1999) Nr. 2, S. 28-36.
- Menzl, A. (1998):* Wettbewerbsstrategien 2005. In: Belz, Ch. (Hrsg.): Management-Szenarien 2005, Sonderheft 100 Jahre HSG. Thexis 1998) Nr. 2, S. 96 f. St. Gallen.
- Pleitner, H. J. (1998):* Konkurse in Klein- und Mittelunternehmen – Ursachen und Vermeidung. In: Pleitner, H. J. (Hrsg.) (1998): Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft. St. Gallen, S. 225-237.
- Travella, R./Belz, Ch. (1999):* Marketingfähigkeiten von KMU. Studie 1999. Zürich.
- Tschirky, H. (1998):* Konzept und Aufgaben des integrierten Technologiemanagement. In: Tschirky, H./Koruna, S. (Hrsg.) (1998): Technologiemanagement – Idee und Konzept. Zürich, S. 193-394.

Der Vier-Märkte-Ansatz als Heuristik für ein differenziertes Marketing von KMU

Von *Hans-Otto Schenk*

A. Hintergrund und Entstehung des Vier-Märkte-Ansatzes

Der Siegeszug des Marketings im deutschsprachigen Raum seit 1970 ist eindrucksvoll: Die Marketing-Literatur ist üppig wie in kaum einer anderen wirtschaftswissenschaftlichen Fachdisziplin; keine Hochschule verzichtet auf wenigstens einen Marketing-Lehrstuhl; und kaum ein Unternehmen fühlt sich nicht wenigstens dem Marketing-Denken verpflichtet, wenn es schon keine eigene Marketing-Abteilung installiert hat. Dennoch sind drei Defizite nicht zu verkennen, was jeder Blick in ein beliebiges Marketing-Lehrbuch bestätigt:

- (a) Marketing ist im Kern die (zu enge) Lehre von der *industriellen Absatztechnik*.
- (b) Marketing ist in der Regel (nur) auf die Absatztechnik für *Konsumgüter*, namentlich „Markenartikel“, beschränkt.
- (c) Marketing ist (zu) stark auf die Absatztechnik von *Großunternehmen* fokussiert.

Somit stellt Marketing einen „Ein-Markt-Ansatz“ dar: Ausrichtung der unternehmerischen Entscheidungen und Aktivitäten ausschließlich an den Gegebenheiten bzw. Möglichkeiten des Absatzmarkts. Diese Einschränkungen sind gewiss legitim. Zweifel an ihrer Zweckmäßigkeit wurden jedoch bald artikuliert.

Zu (a): Frühzeitig wurde offenbar, dass die einseitige industrielle Absatzmarktorientierung vor allem dem Handel nicht gerecht wird. Zum einen spielen Handelsbetriebe – die eigentlichen Organisatoren der konkreten Absatzmärkte und die Erzeuger von Produktwettbewerb in der Marktwirtschaft! – nur noch eine Objekt-Rolle im Rahmen des (Hersteller)-Marketings. Die „Distributionspolitik“ der Hersteller, ihre Wahl der Vertriebswege, Push-and-pull-Methoden, „sales promotions“, Absatzwerbung als „Sprungwerbung“, Konsumentenorientierung und tausend andere Details der Marketinglehre bezeugten und bezeugen dies noch heute. Zum anderen wird verkannt, dass die für Handelsbetriebe kennzeichnende und unverwechselbare Leistung der Märkteerschließung

und -gestaltung nie auf den Absatzbereich beschränkt gewesen ist. Spätestens mit den Funktionenanalysen von Karl Oberparleiter (1918) und Gaetano Corsani (1930), besonders deutlich mit der Herausstellung der „Bipolarität“ des Handels durch Adolf Lampe (1930), ist das Augenmerk stets auf die Bearbeitung von *zwei Marktseiten* gerichtet gewesen. Seit 1974 wurden daher Grundlagen und zunehmend mehr Bausteine für ein spezielles „Handelsmarketing“ entwickelt, das *Handelsbetriebe* nicht als Objekte, sondern *als Subjekte eigenständiger Marketingkonzeptionen* versteht (vgl. Schenk, 1974, und Welzel, 1974). Diesem „Zwei-Märkte-Ansatz“ trägt das grundlegende Lehrbuch „Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels“ von Ursula Hansen (1976) erstmals namentlich Rechnung. Mit dem Begriff „Beschaffungsmarketing“ entstand zwar eine doppelte Widersprüchlichkeit: industrielle Absatztechnik auf den Beschaffungsmärkten des Handels! Gleichwohl wird am Begriff „Handelsmarketing“ festgehalten, und zwar aus einem rein pragmatischen Grunde: Dieser Begriff stellt eine griffige Kurzformel für die Gesamtheit der strategischen und taktischen Gestaltungs- und Kontrollentscheidungen auf den (Absatz- und Beschaffungs-)Märkten von Handelsbetrieben dar. Aber nicht nur dem Handel wurde die Marketing-Lehre kaum gerecht, sondern dem gesamten Gewerbe i. S. Alfred Gutersohns als dem „Inbegriff jener Betriebsformen des Handwerks, des Handels und der Dienstleistungszweige ..., die irgendwie auf die Erbringung differenzierter Leistungen ausgerichtet bleiben“ (Gutersohn, 1964, S. 253).

Zu (b): Die Ausweitung des Marketings auf andere Bereiche als den industriellen Konsumgüterabsatz ließ nicht lange auf sich warten. Seit Ende der 70er-Jahre entstanden immer neue Marketing-Teillehren für einzelne Faktormärkte und Sektoren – Personalmarketing; „social marketing“, Non-profit-Marketing; Investitionsgüter-Marketing, Handelsmarketing, Handwerks-Marketing, Hotel-Marketing, Banken-Marketing, Dienstleistungs-Marketing, Stadtmarketing usw. – und in ihrem Gefolge ständig sich auffächernde neue Varianten, nicht immer frei von modernistischer Effekthascherei: „reverse marketing“, „fraktales Marketing“, „relationship marketing“, „1:1-Marketing“, „Guerilla-Marketing“ usw.

Zu (c): Die Fokussierung des Marketings auf Großunternehmen (ein verständliches Werturteil im Basisbereich!) war der Weiterentwicklung der zahlenmäßig dominierenden Klein- und Mittelbetriebe selbstverständlich wenig förderlich. Über die Spezifika der Märktegestaltung der kleinen und mittleren Unternehmen in nicht-industriellen Sektoren finden sich in der Marketing-Lehre fast keine Befunde, folglich auch fast keine Ansätze zur Verbesserung der Unternehmerentscheidungen. Es hat lange gedauert, bis die Notwendigkeit eines besonderen Marketings für KMB gegen Ende der 90er Jahre in der Wissenschaft hinreichend Gehör fand. Dass Marketing als „Führung mit System ...

nach aller empirischen Evidenz nicht die typische Stärke oder gar das typische Anliegen der kleinen und mittleren Betriebe“ sei, dass Marketing jedoch auf Dauer eine Überlebensfrage für KMB bedeutet, wurde nicht zuletzt von Hans Jobst Pleitner deutlich herausgestellt (Pleitner, 1981b, S. 213). Die Wünschbarkeit differenzierter Marketingansätze war offenbar.

Das junge eigenständige Handelsmarketing wurde in den 80er Jahren um ein drittes abgrenzbares Marktsegment erweitert: Neben Kunden (Absatzmarkt) und Lieferanten (Beschaffungsmarkt) wurden die Mitbewerber (Konkurrenzmarkt) mehr und mehr als selbständiger Gegenstand für das Handelsmarketing diskutiert. Insbesondere für die Entscheidungsbereiche Handelskooperation, Handelsmarktforschung und Standortwahl erwies es sich als zweckmäßig, die Konkurrenz in Bezug auf ihre Strukturen und ihr Verhalten in das eigene Marketing von Handelsunternehmen einzubeziehen und auch dafür spezifische Methoden zu entwickeln (Wolf, 1981, und Berekoven, 1990). Es fand eine Ausweitung des Marketing-Blickfelds auf die handelstypische *Bearbeitung von drei Märkten* statt („Drei-Märkte-Ansatz“). Der Einwand, bei den Konkurrenten handele es sich nicht um einen selbständigen Markt und die Berücksichtigung der Konkurrenzlage sei nur eine Nebenbedingung für die erfolgreiche Absatzmarktgestaltung (Müller-Hagedorn, 1998, S. 364), war zu erwarten. Gleichwohl will er nicht recht überzeugen, weil

1. mit der Konkurrenzmarkt-Isolierung eine wichtige Blickfelderweiterung verbunden ist, nämlich Struktur und Verhalten der Konkurrenten immer in das Marketing von Handelsunternehmen miteinzubeziehen, bewusst vor Konkurrenten zu agieren, auf ihre Marketingaktionen zu reagieren oder mit ihnen zu kooperieren;
2. Konkurrenzanalysen zur Verbesserung der eigenen (individuellen oder kooperativen) Marketing-Entscheidungen praktisch anwendbar sind und
3. selbst Autoren, die die Begriffe „Konkurrenzmarkt“ oder „Konkurrenzmarketing“ nicht verwenden, sehr wohl konkurrenzmarktbezogene Profilierungsstrategien und Marketingmaßnahmen behandeln, etwa im Rahmen der Preis-, Werbe- oder Standortpolitik (vgl. z.B. Strobel, 1998, S. 280).

Im Verlaufe der Suche nach einem umfassenden und angemessenen differenzierten Marketingkonzept speziell für den Handel entwickelte der Verfasser mit dem „Vier-Märkte-Ansatz“ ein neuartiges theoretisches Konzept des Handelsmarketings. Die Ergänzung des „Drei-Märkte-Ansatzes“ um einen *vierten Markt* beruht auf folgender Überlegung: Märkte sind keine abstrakten Gedankengebilde, sondern bedürfen der Konkretisierung und Organisation, wenn sie funktionieren sollen. Da jeder einzelne Handelsbetrieb eine derartige Organisationsform, einen konkreten Ort des Leistungsaustauschs darstellt – sprachlich

eher zufällig, aber treffend immer wieder „-markt“ genannt: Jahrmarkt, Wochenmarkt, Supermarkt, Fachmarkt usw. -, hat der Verfasser den Handelsbetrieb als solchen „*interner Markt*“ genannt und entsprechend „internes Marketing“ als eigenständigen vierten Bereich des Handelsmarketings eingeführt (Schenk, 1991, S. 137 und 201). Auf diesem internen Markt sind permanent höchst unterschiedliche Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen, seien es Entscheidungen über die innerbetrieblichen Informationsströme, über die Aufbau- und Ablauforganisation, über baulich-organisatorische Maßnahmen (interior layout, interior design), seien es die vielfältigen Entscheidungen über die Innenbeziehungen i.S. der Principal-Agent-Theorie oder über Personalverfügungsrechte und über Sanktionen i.S. der Property-Rights-Theorie. Zu diesem internen Marketing zählen ohne Zweifel auch Erkennung und Verbesserung der individuellen Arbeitszufriedenheit, die Pleitner in seiner grundlegenden Untersuchung definiert hat als „positive Grundgestimmtheit in der Arbeitssituation, deren Maß abhängig ist vom Grad der Entsprechung zwischen den Erwartungen eines Individuums (an die einzelnen arbeitsverbundenen Faktoren und an die Arbeit insgesamt) und ihrer Erfüllung in der Realität“ (Pleitner, 1981a, S. 36).

Die systematische Marktanalyse, -gestaltung und -kontrolle aus der Sicht des Handelsbetriebs, welche zusammengenommen sein eigenständiges Marketing ausmachen, gilt somit nicht nur allein dem Absatzmarkt, sondern drei externen Märkten (Beschaffungsmarkt BM, Absatzmarkt AM, Konkurrenzmarkt KM) und einem internen Markt IM – dem Handelsbetrieb als solchem – mit den jeweiligen Marktpartnern (Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Mitarbeiter). Damit ist *Handelsmarketing* definiert als die systematische *Analyse und Bearbeitung von vier Märkten*.

Abbildung 1 lässt die Grundbeziehungen des Vier-Märkte-Ansatzes erkennen. Dabei ist dreierlei zu beachten:

1. „Entscheider“ impliziert jede Person im Handelsbetrieb, die marktgerichtete Entscheidungen trifft, nicht nur die organisatorisch, etwa in einer Marketing-Abteilung, eingebundenen Spezialisten. (Beispielsweise sind Einkäufer oder Ausbilder in der Regel nicht der Abteilung Marketing zugeordnet; gleichwohl können sie Marketingaufgaben übernehmen: Aufgaben des Beschaffungsmarketings bzw. der internen Marktgestaltung oder der Personalführung).
2. „Handelsbetrieb“ soll nicht nur einen Einzelbetrieb (oder eine Filiale oder eine Abteilung), sondern auch Konzerne, Systemunternehmen (Filialunternehmen, Franchisesysteme) oder Verbundgruppen umfassen, sofern sie Marketingentscheidungen vorbereiten und/oder ausführen. (Beispielsweise entwickelt die Abteilung Information und Kommunikation der Zentrale

oder des Verbundkopfs Werbevorschläge und -hilfen für die Filialen bzw. für die Anschlussfirmen).

- Die Institutionen des „Umsystems“, mit denen der Handelsbetrieb auch Beziehungen, jedoch keine unmittelbar auf Vermarktung gerichteten Beziehungen unterhält (Behörden, Kapitalgeber, Kammern, Verbände, namentlich Gewerkschaften, usw.), bleiben ausgeklammert.

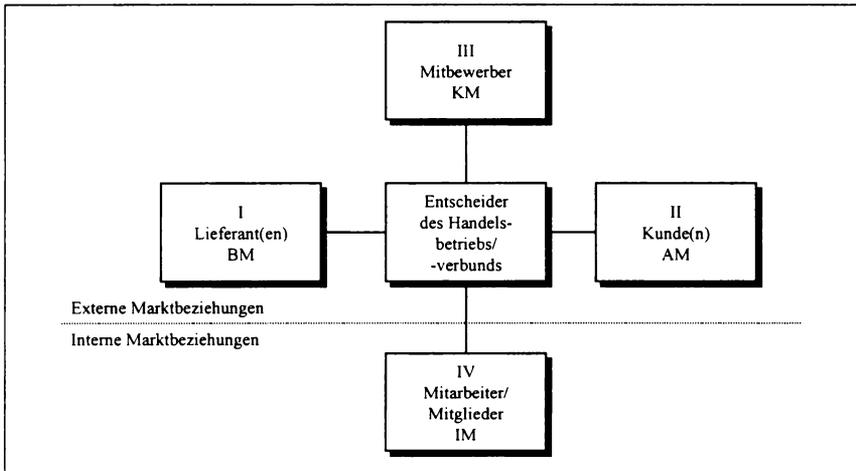


Abb. 1: Grundbeziehungen des Handelsbetriebs zu den Marktpartnern auf seinen vier Märkten

Die Idee eines eigenständigen Handelsmarketings wurde von der Unternehmenspraxis rasch und erfolgreich aufgegriffen. Großunternehmen und Systemzentralen des Groß- und Einzelhandels haben ebenso längst eigene Marketing-Abteilungen etabliert wie sich die Zentralen der genossenschaftlichen und nichtgenossenschaftlichen Verbundgruppen längst als Marketingzentralen für ihre Mitgliedsfirmen verstehen. Auch die Handelswissenschaft hat sich des Handelsmarketings als eines eigenständigen Lehr- und Forschungsgegenstands angenommen. Wie *Abbildung 2* zeigt, existierten Mitte des Jahres 2000 allein im deutschen Sprachraum nicht weniger als 18 Lehrwerke und Monographien mit dem Titelbestandteil „Handelsmarketing“, wenn auch nicht mit einheitlicher Systematik. Einige Autoren behandeln ausdrücklich nur die Analyse und Planung der absatzpolitischen Instrumente (z.B. Müller-Hagedorn, 1993, S. 35; Theis, 1999, S. 34), andere widmen sich auch der Analyse und Gestaltung der Märkte I, III und IV, wenngleich implizit und eher peripher (z.B. Haller, 1997). Das Treissche „Lernbuch“ übernimmt den Vier-Märkte-Ansatz explizit (Treis 1995; S. 9). Auch produktions- und raumwirtschaftliche Monographien über-

nehmen den neuen Fachbegriff (z.B. Pabst, 1999; Geßner, 1998). Nicht zuletzt sind gründliche enzyklopädische Beiträge zu nennen (vgl. Schenk, 1980; Diller, H./Tietz, B., 1992; Tietz, 1995).

Berekoven, Ludwig (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, 2. Aufl. München.

Birker, Klaus/Voss, Rüdiger (2000): Handelsmarketing. Düsseldorf.

Geßner, Hans-Jürgen (1982): Handelsmarketing und Raumökonomie. Räumliche Aspekte der Verbraucherversorgung. Berlin.

Haller, Sabine (1997): Handels-Marketing. Ludwigshafen.

Hansen, Ursula (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl. Göttingen.

Hasitschka, Werner/Hruschka, Harald (Hrsg.) (1984): Handels-Marketing. Festschrift für Gottfried Theuer. Berlin/New York.

Küthe, Erich (1980): Einzelhandelsmarketing. Stuttgart.

Kysela, Kai D. (1994): Großhandelsmarketing. Bergisch Gladbach/Köln.

Meier-Maletz, Max (1998): Fachhandels-Marketing. Wien/Frankfurt.

Meyer, Paul W. (1986): Handels-Marketing, Bd. 7 der Materialien zu den Grundlagen des Marketing, 2. Aufl. Augsburg.

Most, Andreas (1986): Handels-Marketing und Recht. Entscheidungshilfen für Sonderveranstaltungen, Preisgestaltung und Ladenschluß. Augsburg.

Müller-Hagedorn, Lothar (1993): Handelsmarketing, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin/Köln.

Oehme, Wolfgang (1992): Handels-Marketing, 2. Aufl. München.

Pabst, Oliver (1999): Kooperatives Handelsmarketing in der Bekleidungsindustrie. Frankfurt a.M..

Pepels, Werner (1995): Handels-Marketing und Distributionspolitik. Das Konzept des Absatzkanalmanagements. Stuttgart.

Poth, Ludwig G. (1973): Handelsmarketing durch Handelsmarkenpolitik, Wiesbaden.

Theis, Hans-Joachim (1999): Handels-Marketing. Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel. Frankfurt a.M.

Treis, Bartho (1995): Handelsmarketing. Ein Lernbuch, Bd. 36 der Göttinger Handlungswissenschaftlichen Schriften. Göttingen.

Abb. 2: Lehrbücher mit dem Titelbestandteil „Handelsmarketing“

Allerdings ist zu konstatieren, dass das *Handelsmarketing für KMU* (noch) ein Schattendasein fristet. Selbst in dem neueren zweibändigen Lehrwerk „Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe“ von Josef Mugler spielen

Handelsbetriebe kaum eine Rolle, im Kapitel IV Marketing des 2. Bandes (1999) werden sie als Träger eigenständiger Marketingkonzepte überhaupt nicht erwähnt. Hier ist Aufklärungsbedarf unverkennbar (vgl. Schenk, 2000).

Die Emanzipation des Handelsmarketings und die Einführung dieses Fachbegriffs ist im Übrigen nicht auf Deutschland beschränkt geblieben. Als Belege seien nur die drei US-amerikanischen Standardlehrbücher von Meyer/Harris/Kohns/Stone, 1988, Akehurst/Alexander, 1996, und McDonald, 1999, genannt.

B. Die Bedeutung des Vier-Märkte-Ansatzes für das Handelsmarketing

Mit dem „4-m-approach“ wurde für das sich emanzipierende Handelsmarketing ein theoretisches Konstrukt zur Verfügung gestellt, das sich in mehrfacher Hinsicht als bedeutungsvoll erweist:

1. Mit dem neuartigen Vier-Märkte-Ansatz gelingt eine *präzise Abgrenzung des Handelsmarketings* vom herkömmlichen Herstellermarketing und von den diversen Bindestrich-Teillehren des Marketings.
2. Mit dem 4-M-Ansatz ist ein *formaler Rahmen* für branchen-, betriebsformen-, betriebsgrößen- und standortspezifische Märkteentscheidungen des Handels gefunden.
3. Der Vier-Märkte-Ansatz erweist seine Eignung, *materiell-inhaltlich* individuelle Lösungen für das Handelsmarketing in der Praxis zu ermitteln, und zwar sowohl für einzelne Handelsbetriebe als auch für Konzerne, für Systemunternehmen und für Verbundgruppen des Handels (Vertragshandel, Freiwillige Ketten, Warenhandelsgenossenschaften); denn in der Praxis ist nicht immer „das“ Marketing für Handelsbetriebe gefragt, sondern die differenzierte Einzelkonzeption – etwa eine beschaffungsmarktgerichtete Einkaufskonzeption für eine Fruchtgroßhandlung, eine konkurrenzmarktgerichtete Gemeinschaftswerbekonzeption für Fachhändler einer Branche und Region oder eine auf den internen Markt gerichtete ergonomische Arbeitsplatzkonzeption für die Kassiererinnen.
4. Sodann ist – sozusagen als didaktischer Nebeneffekt für KMU des Handels – die *unternehmerische Bewusstseinsausweitung* hoch einzuschätzen; denn die ganzheitlich-systematische Überprüfung und Harmonisierung von Absatz-, Beschaffungs-, Konkurrenz- und internen Marktentscheidungen stellt das Unternehmen auf eine breitere und sicherere Basis als traditionelle kaufmännische Faustregeln („Im Einkauf liegt der Gewinn“, „Wirb oder stirb“, „All business is local“ usw.).

5. Bedeutet die ganzheitliche Betrachtungsweise schon eine verbesserte Managementqualifikation für „märktebewusste“ Handelsbetriebe und ihre Entscheider, so nimmt der 4-M-Ansatz schließlich einen noch höheren Rang ein als *heuristisches Prinzip*: Er ermöglicht Lösungsprozesse für *Marktanalyse- und -gestaltungsprobleme des Handels aller Art*, und zwar sowohl für unternehmensbezogene (mikroökonomische), für verbundgruppenbezogene (mesoökonomische) und für gesamthandels- oder branchenbezogene (makroökonomische) Probleme als auch für strategische und taktische/operative Marketingkonzeptionen.

Dass sich der Vier-Märkte-Ansatz als Heuristik für differenzierte Marktanalysen aller Art eignet, konnte der Verfasser sogar am Beispiel der schwierigen *Machtanalyse* zwischen Handelsunternehmen und ihren Partnermärkten nachweisen (vgl. Schenk, 1999).

| Partnermarkt | Eigene Übermacht | Fremde Übermacht | Patt-Situation |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| I Beschaffungsmarkt | Nachfragerübermacht | Anbieterübermacht | A-/N-Machtgleichgewicht |
| II Absatzmarkt | Anbieterübermacht | Nachfragerübermacht | A-/N-Machtgleichgewicht |
| III Konkurrenzmarkt | Konkurrenzbeherrschung | Konkurrenzabhängigkeit | Konkurrenzgleichgewicht |
| IV Interner Markt | Mitarbeiterbeherrschung | Mitarbeiterabhängigkeit | Mitarbeitergleichgewicht |

Abb. 3: Systematik der singulären Machtkonstellationen auf den Partnermärkten des Handelsbetriebs

Abbildung 3 zeigt das Ergebnis: In einer 12-Felder-Systematik können alle singulär-bipolaren Machtkonstellationen der Entscheider eines Handelsunternehmens auf ihren Partnermärkten erfasst werden; denn die Beziehungen zwischen den einzelnen Entscheidern des Handelsbetriebs und ihren externen oder internen Marktpartnern (und nicht zwischen zwei Unternehmen oder gar zwischen „dem“ Handel und „der“ Industrie!) sind in der Regel durch Macht geprägt – gleichgültig, auf welcher Hierarchiestufe und in welchem Funktionsbereich der einzelne Entscheider agiert. Ist er „ermächtigt“ i.S. der Macht-Definition von Max Weber, seinen Willen im Unternehmensinteresse auch gegen Widerstreben durchzusetzen, dann gerät er in eine singuläre relative Übermacht- oder Untermachtposition oder in eine Patt-Situation.

C. Die Übertragung des Vier-Märkte-Ansatzes auf das Marketing von KMU

Der Vier-Märkte-Ansatz erwies sich rasch als universelle Methode zur systematischen Überprüfung aller Entscheidungen im Handelsbetrieb/Handelsverbund. Seine Eignung für das Handelsmarketing speziell von KMU ist an anderer Stelle überprüft worden. Da auf knappem Raum nicht alle Entscheidungen für alle Instrumentalbereiche des Handelsmarketings abgehandelt werden können, musste exemplarisch vorgegangen werden. Es wurden sieben Teilkomplexe herausgegriffen, an denen sich der Vier-Märkte-Ansatz besonders gut verdeutlichen lässt: Handelsmarktforschung, Standortpolitik, Preispolitik, Werbepolitik, Servicepolitik, Logistik und Kontraktpolitik (Schenk, 2000).

Auch wenn sich die Leistungserstellung in den verschiedenen Sektoren der KMU-Wirtschaft durch den Einsatz von unterschiedlichen produktiven Inputfaktoren unterscheidet, nämlich

- Arbeit, Betriebsmittel und Ware im Handel
- Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe im produzierenden Gewerbe
- Arbeit und Betriebsmittel im Dienstleistungssektor

und in der Praxis mancherlei Überschneidungen (Handwerkshandel!) bestehen, so bedarf es doch für Leistungsvorbereitung und -verwertung für *alle* Klein- und Mittelunternehmen eigenständiger strategischer und taktisch-operativer Marketingkonzepte. Materiell-inhaltlich unterliegen die Marketing-Aktivitäten der KMU gewiss der Differenzierung und Individualisierung. Beispielsweise richten sich Beschaffungsmarkt-Aktivitäten im Handel primär auf die Beschaffung von Handelsware und ihre Lieferanten (Hersteller, Großhändler, Importeure usw.), im Handwerk auf die Beschaffung von Werkstoffen und (Teil-)Fabrikaten und ihre Lieferanten sowie im Dienstleistungssektor auf die Beschaffung von Personal und Informationen. Grundsätzlich steht ihnen allen jedoch das gleiche formale Instrumentarium des Vier-Märkte-Ansatzes zur Verfügung: Analyse und Bearbeitung ihrer drei externen Märkte und ihres internen Markts.

Da an dieser Stelle der Vier-Märkte-Ansatz nicht für alle Marketing-Bereiche von KMU vorgestellt werden kann, seien lediglich zwei Bereiche stellvertretend herausgegriffen: die Servicepolitik und die Werbepolitik.

Für KMU besteht *Servicepolitik* keineswegs nur aus *Kundenservice* (Markt II) mit all seinen Möglichkeiten von der Einzelfertigung, der Installation und Wartung technischer Geräte, der individuellen Beratung (Mode- und Typbera-

tung!) oder der Kreditierung bis hin zu atmosphärischen Annehmlichkeiten und „Erlebniszonen“ in den Geschäftsräumen.

Servicepolitik kann nicht minder effizient auch auf die Märkte I, III und IV bezogen werden. So sind unter *Lieferantenservice* alle Dienste für Lieferanten zu verstehen, die das einzelne KMU für diese attraktiv machen, Präferenzen auslösen oder festigen und letztlich sogar zu enger vertikaler Kooperation führen können. Abstimmung von Bestell- und Anlieferungsrythmus, Warenpflege und -präsentation oder Verkaufsempfehlungen, „Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit“, Teilnahme an einem Intranet, Erleichterung des Zugangs zu Lägern (Lieferanten-Boxen, zu denen Lieferfahrer auch nachts Zugang haben) – all das sind Dienstleistungen, die von den Lieferanten und ihren Logistikpartnern geschätzt werden. Mit Konkurrenten können ebenfalls Dienstleistungen gemeinsam oder kooperativ-arbeitsteilig erbracht werden (*Mitbewerberservice*), sei es, dass gemeinsame Reparatur-, Lager- oder Auslieferungseinrichtungen geschaffen werden, sei es, dass entweder KMU bestimmte Dienstleistungen für Großunternehmen oder Großunternehmen bestimmte Dienstleistungen für KMU erledigen (Zustellung, Reparaturen, Änderungen, Justierungen bei technischen Geräten usw.).

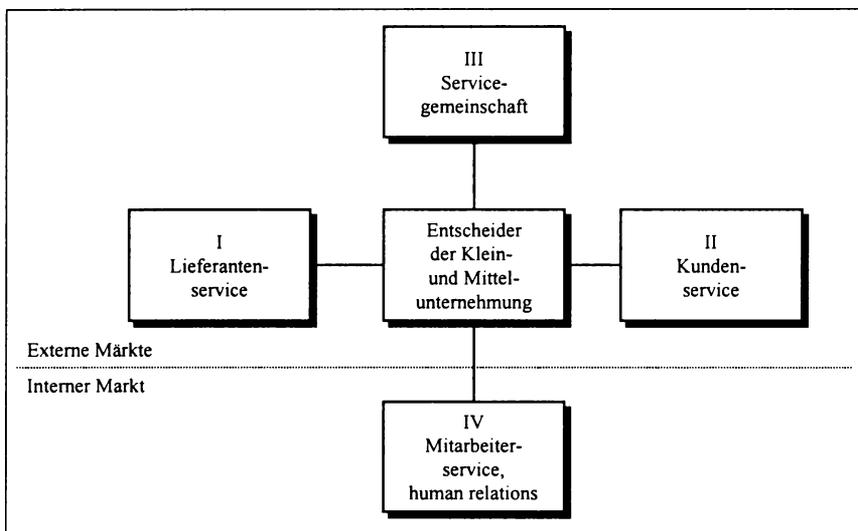


Abb. 4: Orientierung der Servicepolitik an den vier Märkten der KMU

Nicht zu vergessen sind die neuartigen Möglichkeiten der virtuellen Transaktionsgemeinschaften im Electronic Commerce (kooperativer Online-Service; Shopping-Malls, Chat Communities usw.). Auf dem internen Markt bieten sich gerade den KMU reichhaltige Möglichkeiten der Dienste für die Mitarbeiter

(*Mitarbeiterservice*). Sie reichen von kleinen, wenig aufwendigen Diensten wie Personalrabatten, Vorhalten von Erfrischungsgetränken oder gediegenen Ruhe- und Sozialräumen über selbstbestimmte Arbeitszeit, rollierendes Arbeitszeitsystem bis hin zu – stark motivierenden und bindenden – Weiterbildungsmaßnahmen (management development). Im Grunde stellen alle unter „human relations“ zusammengefassten Maßnahmen zur Stärkung des Zugehörigkeits- und Selbstwertgefühls der Mitarbeiter ein Stück internes KMU-Marketing dar. Großunternehmen beherrschen das Instrumentarium schon seit langem (Betriebsfeiern, Jubiläumsfeste und -auszeichnungen, Mitarbeiterzeitschrift usw.). Wo finden „human relations“ günstigere Voraussetzungen als in überschaubaren KMU mit Anwesenheit bzw. Erreichbarkeit des Chefs/der Chefin und mit flachen Hierarchien? „Kleinen Unternehmen fällt mancher Vorteil einer motivierenden Mitarbeiterführung praktisch in den Schoß, wofür große Unternehmen viel Geld ausgeben müssen“ (Oehme, 1993, S. 237).

Das industriell orientierte Marketing zählt *Werbepolitik* – neben Verkaufsförderung, persönlichem Verkauf, Sponsoring und Public Relations – zum kommunikationspolitischen Instrumentarium. Dabei wird Werbung als Absatzwerbung verstanden – gemäß der Definition von Karl Christian Behrens als „die verkaufspolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel“. Für den erweiterten Marketingansatz ist diese Definition zu eng. Modifiziert könnte man unter Werbung „die absichtliche und zwangfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel zur Erzielung von Präferenzen“ (für den eigenen Betrieb, die eigenen Produkte bzw. Artikel und die eigenen Dienstleistungen) verstehen. Somit hat Werbung die Aufgabe, *Präferenzen auf allen vier Märkten* zu schaffen oder zu festigen. Wie *Abbildung 5* zeigt, besteht die Marketingaufgabe darin, mit jeweils geeigneten Werbemitteln Lieferanten für sich zu gewinnen oder an sich zu binden (M I), Kunden für sich zu gewinnen oder an sich zu binden (M II), gemeinsam mit Konkurrenten Werbung zu betreiben oder aber von Konkurrenten bewusst abhebende, profilierende Werbung durchzuführen (M III) und Personal für das eigene Unternehmen anzuwerben bzw. die Mitarbeiterbindung durch werbende Ansprache („Wir-Gefühl“) zu festigen (M IV). Sogar das Internet bietet den KMU die Möglichkeit der Werbung auf allen vier Märkten, sofern ihnen die Doppelstrategie des kommunikativen Ausbaus der traditionellen Kompetenz und des Aufbaus neuer elektronischer Kompetenz gelingt (Fritz, 1999, S. 996).

KMU müssen bei ihren werbepolitischen Entscheidungen im Prinzip alle Aufgabenstellungen berücksichtigen, denen sich auch Großbetriebe gegenübergestellt sehen, nämlich Festlegung der Werbeziele, der Werbeobjekte, der Werbesubjekte, der Werbeträger und Werbemittel, des zeitlichen Einsatzes der Werbung und des Werbebudgets. Auch wenn KMU in mancherlei Hinsicht

strukturell benachteiligt sind, können sie doch auch *KMU-spezifische werbliche Vorteile* nutzen. Hierzu zählen etwa spezielle Werbemittel (Schaufensterwerbung, Prospektwerbung, Werbefrief, Hauswurfsendung, Ladendurchsage, Telefonkontakt, persönliche Werbung, Geschenkverpackung, Tragetaschen, Werbegeschenke u.ä.) und e-mail-Werbung mit ihrem Vorzug der Interaktivität. Bedeutung kommt dem „Auftritt“ des Ladenlokals, seiner ansprechenden Gestaltung, dem gepflegten, auswahlreichen Sortiment ebenso zu wie dem Kompetenz vermittelnden, freundlichen Personal im Ein- und Verkauf, der (Liefer- und Service-)Zuverlässigkeit, der angenehmen Arbeitsplatz-Atmosphäre oder der Kooperationsbereitschaft bei der Quartierwerbung. Die Vier-Märkte-Systematik zeigt jedenfalls Chancen für KMU auf, die bei der Fokussierung auf bloße Absatzwerbung leicht übersehen werden. So wäre es z.B. verfehlt, die Werbeaktivitäten der Konkurrenz lediglich als Ausgangspunkt (oder gar Maßstab im Sinne des Benchmarking) für die eigenen reaktiven Werbeaktivitäten zu nehmen. Vielmehr bietet der Konkurrenzmarkt vielfältige Möglichkeiten der aktiven Werbekooperation: Gemeinschaftswerbung, Werbering, partnership advertising usw.

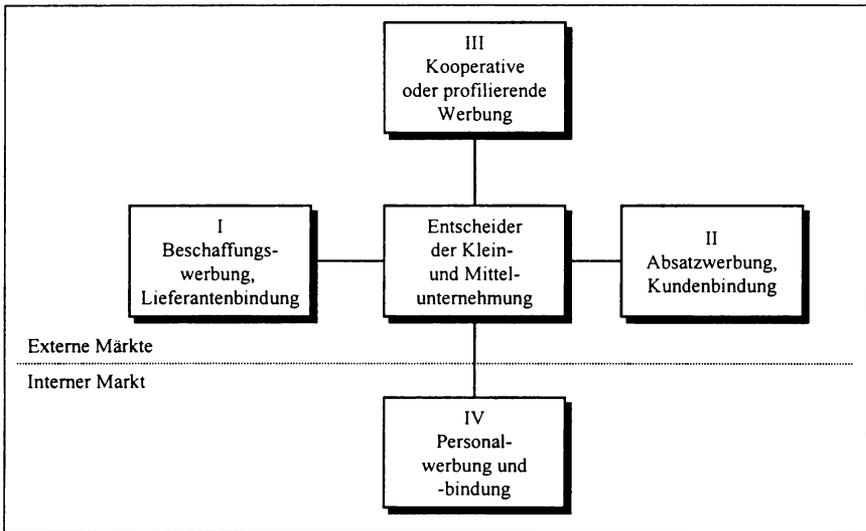


Abb. 5: Orientierung der Werbepolitik an den vier Märkten der KMU

D. Fazit

In einer Zeit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung von Großunternehmen und mit zunehmender absoluter Unternehmenskonzentration durch „Mega-Fusionen“ nicht nur in der Industrie, sondern auch im Handel, im

Handwerk und in Dienstleistungsgewerben werden gern die Gespenster der Verdrängung der KMU und des Verlusts ihrer Existenzbasis beschworen: Die Großen fressen die Kleinen, die Langsamen die Schnellen. Vieles spricht dafür, dass das herkömmliche Marketing den Großen und den Schnellen in der Tat wirksamere „Munition für den Wettbewerbskampf“ liefert als den Kleinen und Mittleren. Nach allen Beobachtungen der vergangenen 50 Jahre verlangen die Strukturveränderungen jedoch ein differenzierteres Urteil. Man bedenke nur die über Jahrzehnte reichende statistische Per-Saldo-Zunahme von Unternehmen im Nichtlebensmitteleinzelhandel. Bei den Newcomern handelt es sich regelmäßig um Kleinbetriebe. Auch bietet das Vordringen von Großunternehmen – nicht nur im Handel – stets gleichzeitig *neue Chancen für Klein- und Mittelbetriebe*; denn

1. stellen die Großunternehmen und Konzerne Institutionen der Massenproduktion und -distribution für standardisierte Massengüter dar;
2. führt ihre dominante Kostenorientierung zu Standardisierung und reduziertem Leistungsspektrum und
3. bilden Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe immer eine symbiotische Gemeinschaft mit funktionaler Interdependenz.

Vor allem verfügen die Großen nicht über die ureigene Stärke der KMU: *die individualisierte und differenzierte Leistungserstellung*. Vor diesem Hintergrund bietet der Vier-Märkte-Ansatz des Marketings Klein- und Mittelunternehmen im 21. Jahrhundert eine neue Perspektive. Zugänglich und praktisch anwendbar zwar für jedes Unternehmen – auch für die Großen mit ihren selbstständigen Marketing-Abteilungen –, dient er den KMU doch in besonderem Maße: Als Heuristik „erzieht“ er die KMU dazu, ihr ureigenes differenziertes Leistungspotenzial systematisch in die Gestaltung der Beziehungen nicht nur zu den Kunden, sondern auch – simultan – zu den Lieferanten, zu den Konkurrenten und zu den Mitarbeitern einzubringen. Wenn die KMU diese Blickfelderweiterung annehmen und wenn ihnen die Harmonisierung ihrer Marketing-Aktivitäten auf den vier Märkten gelingt, dann werden sie sich auch im Wettbewerb effizient(er) behaupten und deutlich(er) von den Großen abheben. Am Ende könnte sich der Vier-Märkte-Ansatz als einer der Marketing-Vorschläge auf niedriger methodologischer Stufe („Low Meth“-Schlüssel) erweisen, von denen Pleitner die beste Aussicht auf Realisierung bei Klein- und Mittelbetrieben erwartet (vgl. Pleitner, 1986, S. 241-245).

Literatur

- Akehurst, G./Alexander, N.* (1996): Retail Marketing. Ilfort/Essex.
- Berekoven, L.* (1990): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. München.
- Corsani, G.* (1930): La gestione delle imprese mercantili e industriali, 2. ed. 1939. Padova.
- Diller, H./Tietz, B.* (1992): Handelsmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing-Lexikon. München, S. 402-406.
- Fritz, W.* (1999): Das Internet als Herausforderung für das Handelsmarketing. In: Beisheim, O. (Hrsg.), Distribution im Aufbruch. München, S. 993-1005.
- Gutersohn, A.* (1964): Die Leistungsdifferenzierung im Handel. In: Triebenstein, O. (Hrsg.): Sozialökonomie in politischer Verantwortung, Berlin; zitierter Nachdruck in: Pleitner, H. J./Schmidt, K.-H. (1984). Berlin/München/St. Gallen, S. 243-254.
- Haller, S.* (1997): Handels-Marketing. Ludwigshafen.
- Hansen, U.* (1976): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl. 1990. Göttingen.
- Lampe, A.* (1930): Der Einzelhandel in der Volkswirtschaft. Berlin.
- McDonald, M.* (1999): Retail Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them.
- Meyer, W. G./Harris, E. E./Kohns, D. P./Stone, J. R.* (1988): Retail Marketing, 8th ed. New York et al.
- Müller-Hagedorn, L.* (1993): Handelsmarketing, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin/Köln.
- (1998): Der Handel. Stuttgart/Berlin/Köln.
- Mugler, J.* (1999): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 2, 3. Aufl. Wien/New York.
- Oberparleiter, K.* (1918): Die Funktionen des Handels. Wien.
- Oehme, W.* (1993): Handelsmanagement. München.
- Pleitner, H. J.* (1981): Die Arbeitszufriedenheit von Unternehmern und Mitarbeitern in gewerblichen Betrieben. Berlin/München/St. Gallen.
- (1981): Möglichkeiten und Grenzen des Marketing in Klein- und Mittelbetrieben. In: Kemmettmüller, W./Sertl, W. (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe. Chancen, Probleme, Lösungen. Erich Hruschka zum 70. Geburtstag, Wien; Nachdruck in: Mugler, J./Schmidt, K.-H. (Hrsg.): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin/München/St. Gallen 1995, S. 213-231.
- (1986): Strategisches Marketing – Fremdwort für Klein- und Mittelbetriebe? In: Belz, Chr. (Hrsg.): Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen, Band 2, Savosa/St. Gallen; Nachdruck in: Mugler, J./Schmidt, K.-H. (Hrsg.): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin/München/St. Gallen 1995, S. 232-247.
- Schenk, H.-O.* (1974): Plädoyer für ein eigenständiges Handelsmarketing. In: FfH-Mitteilungen, Jg. XV NF, Heft 7, S. 1-5.

- (1980): Handelsmarketing. In: Falk, B. (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing. Landsberg, S. 29-58.
 - (1991): Marktwirtschaftslehre des Handels. Wiesbaden.
 - (1995): Handelspsychologie. Göttingen.
 - (1999): Das Vier-Märkte-Konstrukt als verhaltenstheoretischer Erklärungsansatz der Machtkonstellationen des Handels. In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1999/2000. Wiesbaden.
 - (2000): Handelsmarketing für kleine und mittlere Unternehmen auf der Grundlage des Vier-Märkte-Ansatzes. In: Meyer, H. J. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung. Flensburg.
- Strobel, B. (1998):* Profilierungsstrategien der Verbundgruppen – Marketing für Kooperationen nach außen und innen. In: Olesch, G. (Hrsg.), Kooperation im Wandel. Frankfurt a.M., S. 277-298.
- Tietz, B. (1993):* Der Handelsbetrieb, 2. Aufl. München.
- (1995): Handelsmarketing. In: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 875-890.
- Welzel, K. (1974):* Marketing im Einzelhandel. Dargestellt am Beispiel des Einsatzes von Sonderangeboten. Wiesbaden.
- Wolf, J. (1981):* Markt- und Imageforschung im Handel. Stuttgart.

Emotionale Intelligenz und KMU-Marketing

Von *Heinz Weinhold-Stünzi*

Die aufgekommene Diskussion um die „Emotionale Intelligenz“ kann von einer Wissenschaft, die sich mit den Strukturen und Prozessen der modernen und künftigen menschlichen Bemühungen um erfolgreiches Wirtschaften befasst, nicht ignoriert werden. Es schält sich je länger je mehr heraus, dass der Mensch der massgeblichste „Faktor“ in der Gesellschaft, in der Politik und eben auch in der Wirtschaft ist. Die Wissenstheoretiker spüren auf ähnlichen Gleisen, jedoch bisher noch meist ausschliesslich auf der rationalen Schiene fahrend. Aber es gibt auch die emotionale.

Wenn ich es wage, Hans Jobst Pleitner zu einem spezifischen Thema aus diesem Gebiet meine zunächst noch unausgereiften Gedanken hier vorzulegen, so erstens deswegen, weil er keineswegs ein nur quantitativ ausgerichteter akademischer Forscher und Lehrer ist, und zweitens, weil in KMU die Zusammenhänge diesbezüglich möglicherweise transparenter sein dürften. Pleitner hat im grundlegenden ersten Kapitel des Buches „Management in KMU“ auf die relevanten Ansätze hingewiesen. An sie knüpfe ich im mittleren Teil meines Aufsatzes gerne an.

A. Emotionale Intelligenz ?

I. Zur Einstimmung etwas Skepsis

Offengestanden: dem neuen Ausdruck „Emotionale Intelligenz“ stand ich sehr kritisch gegenüber. Einerseits aus rationalen Gründen und andererseits wegen emotionalem Unbehagen.

Bezogen auf die rationalen Wurzeln läuft der Gedankengang etwa so ab: Der Mensch verfügt über die Fähigkeit des Denkens, sie wird der Ratio zugeordnet. In seiner Seele birgt sich jedoch auch eine Gefühlswelt, die zum Emotionalen gehört¹. Es war C. G. Jung, der diesen Dualismus der Seele hervorhob. Ver-

¹ Jung schrieb von „Denken“ und „Fühlen“. Ob Gefühlsleben und Emotionalität Synonyme seien oder nicht, ist in der Begriffswelt der Psychologen etwa ähnlich geklärt wie bei den Ökonomen der Umgang mit „Betrieb“, „Unternehmung“ und „Unterneh-

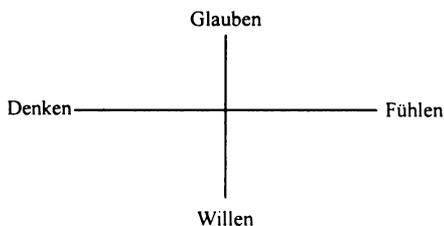
stand, Ratio, Intelligenz stehen für mich also auf dieser einen Seite; Gefühlswelt, Emotion, Sensibilität auf der anderen: Aus dieser Sicht wäre der Ausdruck „emotionale Intelligenz“ eine *contradictio in adiecto*.

Meine „emotionalen“ Vorbehalte, profaner ausgedrückt, meine gleichsam aus dem Bauch kommende Ablehnung des Wortpaares „Emotionale Intelligenz“ hängt mit dem Misstrauen allen Modewörtern und Modeausdrücken gegenüber.

II. Zunächst ein kleiner Exkurs zur Standortbestimmung

Wenn wir uns fragen, in welchem Bereich wir uns befinden, so ist die Antwort: In den Verhaltenswissenschaften. Das sind Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie.

Dabei geht es bei Intelligenz um des Menschen geistige Kräfte und ihre Anwendung. Sagt man doch nicht ungern, dass ein intelligenter Mensch über ein hohes oder mindestens höheres geistiges Potential verfüge (...als andere). Neben der rationalen geistigen Kraft existieren auch die emotionale geistige Kraft sowie die Kräfte des Willens und des Glaubens. Wir befinden uns also im Bereich des Geistes, der getragen wird von Körper und Seele. Ob dieser Geist wirklich in ein symmetrisches Schema wie



eingeteilt werden darf, kann man hinterfragen; im Zusammenhang mit der Thematik dieses Aufsatzes ist es hilfreich. Denn wir wollen uns ja mit der Intelligenz befassen. Wenn wir sie als einen Begriff für die geistige Potenz auffassen, dann trifft dies auf alle geistigen Kräfte zu, seien sie nun nach den oben genannten vier oder anderen Kriterien gegliedert; auf jeden Fall auch auf das Fühlen. Ergo komme ich zum Schluss, dass es keineswegs abwegig ist, von "Emotionaler Intelligenz" zu sprechen.

men". Ich kann mich der Auffassung anschliessen, dass differenzierte Inhalte zu „Emotionalität“ und zu „Gefühlsleben“ begriffen werden. Doch im Rahmen meiner Betrachtungen kann dies irrelevant bleiben.

Die unbefangenen und pragmatischen Amerikaner, von denen einige auch sehr interessante Publikationen² zur emotionalen Intelligenz verfassten, haben allerdings dadurch Verwirrung geschaffen, dass sie auch von „EQ“ schrieben. Dies in Analogie zum „IQ“. IQ ist der „Intelligenz-Quotient“. Das ist ein Mass für die Grösse der geistigen Kraft „Denken“; zumindest im Wesentlichen. Mit den Methoden der „Psychometrie“, zu deutsch „Seelenmessung“, wird dem Probanden eine Reihe von Aufgaben gestellt. Je nachdem wie erfolgreich die Antworten bzw. Lösungen ausfallen, desto mehr „Punkte“ erhält der Proband. Der Durchschnitt der Punktezahlen einer Bevölkerung wird mit 100 gleich gesetzt. Wer 120 erreicht, ist gescheiter als der Durchschnitt. Den bisher höchsten IQ schreibt (die Legende?) Albert Einstein zu. Auch General Schwarzkopf – sagt man – brachte es auf über 150.

Soviel zum IQ. Aber was ist ein EQ? Ein „Emotionaler Quotient“? Hier herrscht insofern gedankliche Inkonsequenz, als zwischen dem Phänomen (Denken bzw. Fühlen) und dem „Aus“-mass nicht unterschieden wird. Sprechen wir nämlich von emotionaler Intelligenz, dann ist das andere die rationale Intelligenz. Der IQ ist eigentlich ein RIQ (=Rationaler Intelligenz Quotient) und der EQ ein EIQ (= Emotionaler Intelligenz Quotient).

III. Ein bisschen Gefühlsleben

Wir kommen nicht darum herum, uns über die Emotionalität wenigstens so viel Gedanken zu machen, dass wir nachher wissen, was wir bezüglich ihrer Bedeutung für das KMU-Marketing aussagen können. Was ist denn eigentlich Emotionalität?

Eine Ganzheit bestehend aus einer Mixtur von Gefühlen.

Liebe – Hass

Freude – Trauer

Zuversicht – Angst

Aggressivität – Defensivität

Optimismus – Pessimismus

Extravertiertheit – Introvertiertheit

Flexibilität – Sturheit

Freundlichkeit – Barschheit

Toleranz – Intoleranz

Ausgeglichenheit – Impulsivität

Überreaktivität – Unterreaktivität

Rasche Auffassungsgabe – langsame Auffassungsgabe

² Z.B. *Goleman*, Daniel: Emotionale Intelligenz, DTV 36020, 12. Auflage, München, Dezember 1999.

Sensibilität – Unsensibilität
Geduld – Ungeduld
Abstraktivität – Konkretivität
u.a.

Es wurde versucht, Synonyme zu vermeiden. Vielleicht gelang es nicht hinsichtlich „Geduld – Ungeduld“ und „Ausgeglichenheit – Impulsivität“; bei näherer Betrachtung kommt man jedoch zum Schluss, dass die beiden Wortpaare doch nicht genau denselben Seelenzustand umreißen. Es gäbe zweifellos noch manche weitere Seelenkomponente, die vielleicht auch einzubeziehen wäre, wie etwa „Verständnis – Unverständnis“ oder „Aufgestelltheit – Dumpfheit“, die ergänzend beigelegt werden könnten. Sodann ist noch zu bemerken, dass die Trennung zwischen den Begriffen „Emotionalität“ und „Charakter“ unscharf bleibt. Ehrlichkeit – Unehrllichkeit, Seriosität – Unseriosität, Geradlinigkeit – Schlitzohrigkeit werden als Charaktereigenschaften bezeichnet. Sie überlappen sich mit oder beruhen auf Emotionalitäten.

Auf den Status der Emotionalität wirken vielfältige Komponenten ein, wie die Emotionalität ihrerseits Vorstellungen, Einstellungen, Images, Involvement und eben auch den Charakter beeinflusst. Sie sind dabei keineswegs vorwiegend nur, oder überhaupt nur, eindimensional (d.h. bewegen sich gleichsam als Kontinuum auf einer Linie zwischen zwei Begrenzungen), sondern sie bilden oft Dreiecke oder andere Polygone (d.h. sie sind zweidimensional). Da sie nicht nur untereinander multipel verknüpft sind, sondern auch mit den anderen geistigen Kräften, ist sogar eine Dreidimensionalität zu erkennen. Sie sind auch keineswegs im Zeitablauf konstant, wie man es von der rationalen Intelligenz mehr oder weniger annimmt, sondern sie fluktuieren oft vehement bezüglich der jeweiligen augenblicklichen Intensität (=Intelligenz?); man denke an das berühmte „Himmelhoch jauchzend – zu Tode betrübt“, mit welchem das Gretchen im Faust seinen Seelenzustand beschreibt. Somit weisen die emotionalen Ausprägungen der menschlichen geistigen Kräfte sogar noch eine vierte Dimension auf.

Die Frage ist offen: Wie misst man den EIQ? Etwa in Bandbreiten, um den zeitlichen Schwankungen Rechnung zu tragen, oder mit multiplen Korrelationen? Darüber müssen wir uns hier den Kopf nicht zerbrechen. Aber wir können etwas ganz Anderes, Positives zur Kenntnis nehmen: Während die Veränderung der Intelligenz in den meisten Fällen kaum oder nur langfristig möglich zu sein scheint, lassen sich Emotionen steuern, beherrschen und beeinflussen. Bedeutet das nicht eine Chance?

B. Das KMU-Profil

Sprechen wir vom Marketing in Klein- und Mittelunternehmungen, dann müssen wir uns klar darüber werden, was themabezogen diesen spezifischen Unternehmungstypus gegenüber anderen Institutionen kennzeichnet.

I. Die grössere Affinität zu Emotionalität...

Der Jubilar und seine beiden Mitautoren Erwin Fröhlich und J. Hanns Pichler haben bereits in der ersten Auflage des Buches „Management in KMU“ zu diesen (und anderen grundsätzlichen) Fragen ausführlich und fachkundig Stellung bezogen. Als Merkmale für die qualitative Umschreibung führen sie auf (ich zitiere aus der S. 12, der dritten Auflage des Werkes):

- „– Selbständigkeit der Unternehmung
- Fähigkeit zur Erbringung individualisierter differenzierter Leistungen
- Vereinigung des Unternehmers, Kapitalgebers und Leiters in einer Person
- Der Unternehmer prägt den Betrieb durch seine Persönlichkeit, namentlich durch seine Beziehungen (network), massgebend für den betrieblichen Erfolg
- Geringer Personalisierungsgrad; Vorherrschen der persönlichen Kontakte zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen ihnen und dem Unternehmer
- Kurzfristiges Denken und Handeln steht im Vordergrund
- Regional oder hinsichtlich ihrer Marktgrösse begrenzte Tätigkeit“.

Die Autoren äussern sich auch zur Grösse³, die für die Europäische Union und die Schweiz mit maximal 249 Mitarbeitern angegeben wird. Ferner weisen sie (S. 17) auf drei Thesen hin :

1. *Verschiebungsthese*: In allen hochentwickelten Ländern wird ein überproportionales Wachstum für Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu den übrigen Wirtschaftssektoren beobachtet. Im Dienstleistungssektor herrschen die kleineren Betriebe vor.
2. *Leistungsthese*: Eine betriebswirtschaftliche Erklärung bietet sich mit der ungeschmälernten Leistungsfähigkeit der KMU im Quervergleich der Betriebsgrössen an.

³ Im Zusammenhang mit dem hier angeschnittenen Thema spielt die Grösse eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Die Wirkungen der emotionalen Potenziale sind in kleinen KMU anders als in den mittleren, die bereits einen gewissen Organisationsgrad mit Stufigkeiten aufweisen müssen und anders als in den grossen, die nicht nur gestuft sind, sondern in denen bereits Stäbe mit Stabsfunktionen existieren, in denen auch die Führungsspitze gruppendynamische Eigenmechanismen generiert und die bereits auch bürokratische Ansätze entwickeln. So ist der Übergang zu grossen Institutionen keineswegs mit einer Zahl zu fixieren, sondern hängt m.E. mehr von Kriterien wie den angeführten ab.

3. *Menschlichkeitsthese*: Die Stärke der KMU hat auch psychologische Hintergründe: Sehnsucht nach Rückkehr oder Verbleib in einem menschlichen Format als Hinwendung von der Masse zum Mass. Diesem Trend kommen die kleineren Unternehmungen zweifellos entgegen.

Der Abschnitt „Grösse in der Kleinheit“ weist noch weitere, aufzugreifende Besonderheiten der KMU auf. Wir wollen zunächst einmal auf die bisher angeführten eintreten. Bei der Darstellung der Merkmale sind es vor allem die Erwähnungen der Person oder der Persönlichkeit des Unternehmers sowie die in KMU bestehenden Vernetzungen, welche für die emotionale Intelligenz im Marketing der KMU bedeutungsvoll sein könnten. Hinzu kommt auch der Hinweis auf charakteristisches kurzfristiges Denken und Handeln sowie die einerseits begrenzte (bezüglich des Marktumfanges) und andererseits die differenzierte (bezüglich der Leistungserstellung) Tätigkeit. Bei den KMU paart sich Emotionalität auch mit dem Urmotivmix der Selbständigwerdung, nämlich frei zu sein, frei zu bleiben und frei handeln zu können. Diese seelischen Motive (= Beweggründe) bilden eine Grundlage für die beiden ersten Leistungsthesen und die dritte, die Menschlichkeitsthese, widerspiegelt den spezifischen Seelenzustand des KM-Unternehmers. Während KMU bezüglich Marktmacht, Lobbying sowie produktions- und marktbedingter Grössenvorteile als benachteiligt bezeichnet werden (ich lehne mich nach wie vor an Pleitner, Fröhlich und Pichler an; S. 22 ff.), sind sie „näher beim Kunden“. Die Verfasser beschreiben es so: „Klein- und Mittelunternehmen zeichnen sich aus durch ihre Beweglichkeit und Kundennähe. Sie können leichter und damit kostengünstiger auf Kundenwünsche eingehen als Grossunternehmen, die von Natur aus mehr auf Massenproduktion angewiesen sind.“

II. ...birgt auch Nachteile

Dabei interessieren uns in diesem Zusammenhang die grösseren Schwierigkeiten bei der Finanzierung nicht besonders. Hingegen „wiegen Eigenschaften des Unternehmers deshalb schwerer, weil sie sich angesichts der begrenzten Betriebsgrösse unmittelbarer auf den Erfolg auswirken: Ein schwacher Unternehmer wird schnell einmal die Schwäche des Betriebes“ (S. 26).

Es ist das Verdienst des Jubilars, dass er nicht nur diese und andere Zusammenhänge herausarbeitete, die von grundsätzlicher Bedeutung für das Management in KMU sind, sondern dass er auch der Analyse des KMU-Unternehmers als Person seine volle Aufmerksamkeit widmete. Ich greife seine Profildarstellung heraus (Abb. 1.6, S. 31):

| <i>Extrem 1</i> | <i>Ideale Merkmale</i> | <i>Extrem 2</i> |
|-------------------|--------------------------------|---------------------|
| Traumtänzerei | Intuition | Mangel an Gespür |
| Ruhelosigkeit | Dynamik | Trägheit |
| Sprunghaftigkeit | Initiative | Passivität |
| Spekulationslust | Risikofreude | Ängstlichkeit |
| Unüberlegtheit | Entscheidungsfreude | Neigung zum Zaudern |
| Blindes Heldentum | Mut | Zaghaftigkeit |
| Besessenheit | Motivation | Unlust |
| Verschwendung | Umsicht in finanziellen Dingen | Knauserie |
| Dickfelligkeit | Psychische Belastbarkeit | Stressanfälligkeit |
| Phantasterei | Kreativität | Ideenlosigkeit |

Pleitner betont in seinem Kommentar, dass die Wahrheit in der Mitte liege.

Fügen wir dieser Darstellung noch jene von Fröhlich und Pichler hinzu (Abb. 1.10, S. 34), welche nach Auffassung der Autoren etwas über die Einstellungen der KM-Unternehmer aussagt, dann unterstreicht es die Beurteilung, dass KMU von emotional geprägten Zielvorstellungen dominiert werden:

Persönliche Ziele der KM-Unternehmer

| | |
|--|------|
| „Gute Produkte herstellen“ | 94 % |
| „Arbeitszufriedenheit“ | 88 % |
| „Persönliche Unabhängigkeit“ | 78 % |
| „Finanzielle Unabhängigkeit“ | 76 % |
| „Kontakte mit Menschen“ | 73 % |
| „Selbstverwirklichung“ | 73 % |
| „Erfolgreicher als andere Geschäftsleute sein“ | 42 % |
| „Unternehmen für die eigene Familie aufbauen“ | 39 % |
| „Hohes Einkommen“ | 33 % |
| „Attraktiver Lebensstil“ | 30 % |
| „Macht und Einfluss“ | 25 % |

Auch wenn vielleicht die Prozentzahlen in ihrer absoluten Höhe die Vermutung von Rationalisierung (im psychologischen Sinne) nähren, so ist die Aufstellung wohl nicht unrealistisch. Die Frage bleibt, ob sie so typisch für KM-Unternehmer sei, oder ob Analoges auch für andere Unternehmungstypen zutrifft.

Mit dieser Überlegung hat sich Pleitner in anderem Zusammenhang (S. 27 ff.) unter dem Titel „Die ‚kleinen Grossen‘ “ befasst. Auf diese Bemerkung wird noch eingegangen.

C. Konsequenzen aus der Nutzung der emotionalen Intelligenz für das KMU-Marketing

I. Der Nutzungsraster

Emotionale Qualitäten – und wir bezeichneten im ersten Abschnitt dieses Aufsatzes die emotionale Intelligenz als das Ausmass der (positiven) Ausprägungen von Gefühlskräften des Menschen – können im Marketing zunächst nach der operativen Grobgliederung analysiert werden:

- *Marktleistungsgestaltung* (sowohl die Produkt- als auch die Dienstleistungsgestaltung umfassend)
- *Preisgestaltung* (die Gestaltung des ganzen Entgelts umfassend)
- *Marktbearbeitung* (die Werbung, den Verkauf und die Verkaufsförderung umfassend)
- *Distribution* (einschliesslich After Sales Services).

Es lassen sich zunächst Anordnungs-, Durchführungs- und Kontrollfunktionen unterscheiden, wobei die Anordnungsfunktionen einerseits in der Vorbereitung der Anordnung bestehen, wie Analyse und Datenbeschaffung, Planung, Entscheidung, Weisung, während die Durchführungsfunktionen bei unmittelbarem Kundenkontakt in den Kontaktfunktionen bestehen, bei mittelbarem Kundenkontakt in den medialen Kommunikationsfunktionen. Die Kontrollfunktionen sind sowohl sach- und geld- als auch personenbezogen und diese letzteren richten sich vorwiegend einerseits auf Kunden und andererseits auf Mitarbeiter. Eine fünfte Funktion, die Networkfunktion, ist typisch für die KMU. Pleitner, Fröhlich und Pichler haben sie bei der im zweiten Abschnitt dieses Artikel ausprochenen qualitativen Beschreibung der KMU aufgeführt.

Daraus ergibt sich folgender Raster⁴:

⁴ Möglicherweise wirkt es befremdend, dass beispielweise die Kontaktfunktionen nicht einfach auf den Verkauf (und die Verkaufsförderung), oder die Kommunikationsfunktionen auf die Werbung (usw.) beschränkt bleiben. Im Ansatz zu den systematischen Applikationen sind sie jedoch auch bei den anderen operativen Instrumenten notwendig. Die Benennungen können noch ändern.

| Nr | Funktion | Sub-Funkt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|-----------|----------------------------|-----------------|---------------|------------------|-------------|--------------|----------------|------------------|
| | | | Marktst. Gestg. | Preisgestaltg | Marktbearbeitung | | | Distribution | |
| | | | | | Werbung | Verkauf | Vkfförderung | Phys. Verteilg | After Sale Serv. |
| 01 | Anordng | Analyse, Planung, Entschdg | | | | | | | |
| 02 | | Weisung | 1.01 - 1.04 | 2.01 - 2.04 | 3.01 - 3.04 | 4.01 - 4.04 | 5.01 - 5.04 | 6.01 - 6.04 | 7.01 - 7.04 |
| 04 | Kon- | Begrüssg | 1.11 | 2.11 | 3.11 | 4.11 | 5.11 | 6.11 | 7.11 |
| 11 | fakt- | Transfer | 1.12 | 2.12 | 3.12 | 4.12 | 5.12 | 6.12 | 7.12 |
| 12 | funk- | Überzgg | 1.13 | 2.13 | 3.13 | 4.13 | 5.13 | 6.13 | 7.13 |
| 13 | tionen | Abschluss | 1.14 | 2.14 | 3.14 | 4.14 | 5.14 | 6.14 | 7.14 |
| 21 | Kommuni | Aufmerks. | | | | | | | |
| 22 | kations- | Interesse | | | | | | | |
| 23 | funk- | Wunsch | | | | | | | |
| 24 | tionen | Aktion | 1.21 - 1.24 | 2.21 - 2.24 | 3.21 - 3.24 | 4.21 - 4.24 | 5.21 - 5.24 | 6.21 - 6.24 | 7.21 - 7.24 |
| 32 | Kontroll- | Pers.übw. | | | | | | | |
| 33 | funk- | Sach.übw. | | | | | | | |
| 34 | tionen | Geld übw. | 1.31 - 1.34 | 2.31 - 2.34 | 3.31 - 3.34 | 4.31 - 4.34 | 5.31 - 5.34 | 6.31 - 6.34 | 7.31 - 7.34 |
| 41 | Net- | Zielsetzen. | | | | | | | |
| 42 | work- | Motivieren | | | | | | | |
| 43 | funk- | Instruieren | | | | | | | |
| 44 | tionen | Korrigieren | 1.41 - 1.44 | 2.41 - 2.44 | 3.41 - 3.44 | 4.41 - 4.44 | 5.41 - 5.44 | 6.41 - 6.44 | 7.41 - 7.44 |

Abb. 1: Nutzungsraster

Je nach der Position im Raster sind die verschiedenen emotionalen Kräfte der Stelleninhaber unterschiedlich zu gewichten. Es ergeben sich "Emotional Mixes". Diejenigen der Kontaktfunktionen sind anders ausgerichtet als jene der Anordnungsfunktionen und jene, die bei Kontrollfunktionen wichtig sind; sie unterscheiden sich von jenen der Networkfunktionen usw.

II. Die Anwendung am Beispiel der Kontaktfunktionen

Bezüglich der Analyse, was wo und wie zur optimalen Leistungserstellung der Mitarbeiter beiträgt, steht die Forschung noch sehr am Anfang (oder sogar vor dem Anfang!)⁵. Da die Darstellung jeder einzelnen Zelle im Raster den Rahmen dieses Festschrift-Artikels bei weitem übersteigt, sei deshalb – pars pro toto – die Kontaktfunktion herausgegriffen. Sie stellt bezüglich der Bedeutung emotionaler Kräfte jene Funktion dar, bei der infolge der engen Mensch-Mensch-Begegnung die Wirkung eines hohen EQ besonders offensichtlich wird. Allerdings ist der „hohe EQ“ – wie sich einerseits aus der Vielzahl von Komponenten, welche die Emotionalität umfasst, andererseits auch aus der Darstellung der „Vierer-Unternehmertypologie“ von Fröhlich/Pichler (zitiert

⁵ Zwar sind im Rahmen marktpsychologischer Forschungen Emotionalitäten keineswegs ignoriert worden. Auf dem Gebiete der Werbepsychologie besteht ein ansehnliches Schrifttum. Es befasst sich aber fast ausschliesslich mit den Seelenzuständen der Werbeempfänger und deren Beeinflussungen, jedoch nicht mit den Werbern. In der „Verkaufpsychologie“ (in Führungszeichen, weil ein hoher Anteil von Ausführungen aus nichtwissenschaftlicher Feder stammt) wird auch die Verkäuferpsychologie nicht unterschlagen. Doch ist diese Literatur weniger von erforschter Erkenntnis als durch empirische (sprich erfahrene) Vorkommnisse, vielfach auch durch Stereotype oder Images geprägt.

nach „Management in KMU“, S. 33) erkennen lässt – möglicherweise je nach unterschiedlichen „Mixes“ (= typischen Ausprägungen) jeweils anders zusammengesetzt⁶.

Selbstverständlich sind auch die Kommunikationsfunktionen und die Networkfunktionen bedeutungsvoll. Da bei den Kommunikationsfunktionen aber in hohem Masse mediale, d.h. mittelbare Begegnungen auftreten, sind die – wichtigen – Gefühlswirkungen von anderer Art. Und bei den Networkfunktionen, die im Raster aufgeführt wurden, wurden lediglich die Führungsfunktionen herausgegriffen. Hoher EQ ist auch hier vonnöten, doch in anderer Komplexität und Ausprägung. Die reinsten Kontaktfunktionen ergeben sich im Verkauf und bei der Verkaufsförderung sowie bei den Kontakten von Mensch zu Mensch bei Lieferungen und bei Dienstleistungen (Reparaturen, Unterhalts-, Pflege-, Betriebsbereitschaftsarbeiten).

Bewegen wir uns im Raster der Kontaktfunktionen, so betrifft es die Zeilen 11–14. Die erste Subfunktion ist *Begrüssung*. Dabei handelt es sich nicht nur um den Gruss „Grüezi“ oder „Guten Tag“, sondern um die jeweils erste Kontaktnahme mit dem Kunden, sei es vor oder beim ersten bzw. vor oder bei repetitiven Kontakten. Am anschaulichsten wird es zunächst im Feld 4.11. Die Begrüssung soll beim Kunden positive Gefühle auslösen. Dazu sind Freundlichkeit und Sympathie explizite und implizite, verbal und nonverbal auszustrahlen, die auf einem entwickelten Du-Gefühl zu beruhen haben. Es gehören dazu Augenkontakt, physisches oder virtuelles Auf-den-Kunden-Zugehen. Bleiben wir bei diesem doch so einfachen Prozedere einen Moment stehen und stellen wir uns die Frage, ob die KMU hier einen besonderen Vorteil aufzuweisen haben. Ja, sofern sich die Vorteile der Nähe des Unternehmers auf die Kontaktperson auswirken können und sofern der Unternehmer nicht ein autistisches oder introvertiertes Vorbild darstellt. „Wer nicht lächeln kann, soll keinen Laden auf-tun“, sagen die Chinesen.

Wie sieht es in der Realität aus? Noch vor einigen Jahren, vor allem in der Hochkonjunktur, kursierte der Scherz, dass ein Wirt zum Gast gesagt haben soll: Warum beschwerten Sie sich über meinen unhöflichen Kellner? Gäste haben wir genug, nicht aber Kellner“. Damals gab es aber schon Gaststätten, in denen man trotz Gästeüberfluss und Bedienungspersonalmangel freundlich und zuvorkommend bedient wurde, obwohl auch sie, und vielleicht gerade sie, darunter besonders litten. Gewiss, eine unverkennbare Schaltermentalität grassierte nicht nur an den Behördendesks, sondern auch bei anderen öffentlich-

⁶ Vorläufig sind wir allerdings noch nicht so weit, umso mehr, als die Vermutung noch nicht widerlegt ist, dass eine hohes emotionales Potenzial, das sich mit einem höheren rationalen Potenzial verbindet, den Menschen befähigt, seine emotionalen Komponenten situativ zu optimieren.

rechtlichen und staatlichen Institutionen. Dies zog sich auch bis in Branchen wie Banken und Versicherungen hin. Sie waren ja schliesslich auch keine Angestellten oder Verkäufer, sondern Beamte⁷.

Das ist längst Vergangenheit. Im grossen Ganzen wird man auch bei Grossverteilern, bei Banken schon seit langem und bei den Versicherungen nicht mehr bloss von den Aussendienstlern, freundlich empfangen. An den Billettschaltern der SBB und bei den Kondukteuren herrscht heute ein freundlicher und zuvorkommender Ton.

Positive Emotionalität bei den Kontaktfunktionen der KMU ist für viele nicht mehr ein Vorsprung, sondern höchstens noch Gleichstand, ja – ich wage es fast nicht zu schreiben – bei einigen ist sogar eine deutliche Rückständigkeit zu vermerken. Gewiss sie ist nicht sehr weit verbreitet, dafür dort, wo sie auftritt, verheerend. Warum? Weil sie vom Unternehmer selbst ausgeht. „Wie der Herr so’s Gescherr“. Er, der zur Selbständigkeit drängte, weil er niemandem Rechenschaft schuldig sein will, hat es oft nicht nötig, den Kunden (und anderen Beziehungspartnern) gegenüber seine negative Emotionalität zu zügeln. Sollte sich ein Filialleiter oder Verkaufsleiter in einer professionell geführten Verkaufsorganisation derartiges erlauben, wird er gebeten, seine Dienste zu quittieren. Leider sind solche Fälle im KMU nur schwer zu beheben, weil ausgerechnet diese Unternehmer in der Regel an Weiterbildungen kaum teilnehmen, geschweige denn auf die eine oder andere Art in ihrem Verhalten zu beeinflussen sind.

Vorhin wurde erwähnt, dass die Grosskonkurrenz gleichgezogen habe. Ganz alle Vorteile hat das KMU freilich noch nicht verloren. Da ist erstens die Konstanz mindestens in der Person des Unternehmers oder der Unternehmerfamilie. Dies bedeutet auch für die Kundenbeziehungen generell mehr Konstanz und damit auch mehr Intensität. Man kennt die Kunden mit Namen und kann ihre Vorlieben berücksichtigen. Auf diese Weise wird auch die Kundenemotionalität angesprochen. Es entsteht das Verhältnis einer gewissen Vertrautheit, ja Vertraulichkeit. Das kann zwar auch im Supermarkt der Fall sein, wenn beispielsweise eine Kassiererin längere Zeit in der betreffenden Filiale arbeitet. Doch stellen solche Fälle die Ausnahme dar, und die Kassiererin ist nicht der Patron.

⁷ Der Unterschied zwischen diesen beiden Hauptbranchen der Financial Services bestand nicht nur in unterschiedlichen Markterscheinungsformen, mit denen sie den Kunden begegneten (Bank mit Schalter und Schalterhallen; Versicherung mit Aussendienstern und Versicherungsvertretern), sondern in den unterschiedlichen Akquisitionen, wobei den Banken ein eigentlicher Aussendienst gesetzlich untersagt war.

Auch beim *Transfer* sind die Kontaktemotionalitäten von Bedeutung. Wenn es bei der Begrüssung gelungen ist, Sympathie und Vertrauen zu schaffen, dann besteht kundenseitig bereits eine Art „Bonus“. Die grössere Konstanz in der Kundenbeziehung sollte es der Kontaktperson erlauben, auf frühere Situationen zurückzugreifen, um rascher und besser die Kundenwünsche aufzunehmen und dadurch genauer und intensiver beraten zu können. Wohl dem KMU, das über eine gut ausgebaute Kundendatenbank verfügt, welche die Gedächtnisse der Kontaktpersonen unterstützt.

An emotionalen Qualitäten sind beim Transfer sowohl die Inputleistung als auch Geschicklichkeit bei der Interpretation der Kundenaussagen erforderlich. Inputleistung meint, dass die Kontaktperson es versteht, das Problem des Kunden nicht nur aufzunehmen und gleichsam „aufzusaugen“, sondern es auch in die Dimensionen der fachlichen Lösungsmöglichkeiten zu transponieren. Ferner ist eine hohe Zuhörerbereitschaft notwendig. Mit Ausnahme der Verkaufstätigkeit eines „Billigen Jakob“ an den Jahrmärkten ist die Fähigkeit, den Kunden zum Sprechen zu bringen, Grundvoraussetzung für diesen Teil des Transfers. Dass er selbstverständlich interaktiv und mit Gespür für die unterschwelligen Beweggründe zu erfolgen hat, zeigt die Bedeutung der emotionalen Intelligenz. Selbstverständlich stellt die rationale Intelligenz die Basis für die Fachkundigkeit dar. Bildet sich die Kontaktperson auf diese Basis zu viel ein, wirkt sie – fast instinktiv – überheblich, ja arrogant. Das emotionale Potenzial muss daher auch darin bestehen, diese oft und gerne überbordenden Selbstwertgefühle und ihre Äusserungen zu zügeln.

Zwischen dem Transfer und der *Überzeugung* lässt sich kein exakter Trennungsstrich ziehen. Im beziehungspsychologischen Ablauf bedeutet überzeugen, mit Argumenten dem Kunden den Nutzen der angebotenen Leistung zu beweisen und mit Appellen seine Motive anzusprechen. Das Argumentarium muss gespeichert sein, d.h. im Gedächtnis ist es systematisch auf Abruf bereit, die Präsentation hat jedoch nicht dem Memory-Schema zu folgen, sondern ist situativ zu applizieren. Lernen, im Sinne des Bereitstellens der Speicherinhalte (= Wissen), muss ebenso funktionieren wie kundenbezogenes Abrufen dieses Wissens.

Bezüglich beider Kontaktphasen, d.h. sowohl des Transfers als auch der Überzeugung, stellt sich die Frage nach der Länge der Spiesse von KMU und anderen Institutionen. Auch hier bestehen Unterschiedlichkeiten. Systematische Argumentarien und Schulung im Umgang mit ihnen und den Appellen sind in vielen Branchen und vor allem bei (kleineren) KMU Mangelware. Da hört man noch zu oft das banale Argument, der Artikel verkaufe sich gut, weil die Kontaktperson zu wenig zur Sache zu sagen weiss. Erst wenn der Patron das Gespräch übernimmt, wird es professionell. Natürlich passiert es auch beim

Grossverteiler, dass Verkäufer über ein dürftiges Argumentarium verfügen. Besser steht es in der Regel bei KMU mit Aussendienstern. Bei grossen KMU sind gegenüber Grossen Unternehmen grundsätzlich keine Unterschiede festzustellen.

Die Fähigkeiten zum *Abschluss* beruhen in erster Linie auf den vorangegangenen Prozessen und ihrer Verankerung in der Psyche des Kunden. Aber trotzdem muss die konkrete Abschlusstechnik beherrscht werden. Sie ist vorwiegend durch Emotionalitäten gesteuert. Die Fähigkeiten des Verkäufers, zum richtigen Zeitpunkt die „Reife“ des Geschäftsablaufes zu erkennen, die richtigen Zusatzbedürfnisse zu erfassen und sie mit Appellen an den Käufer als Auslöser zum Kauf zu aktivieren, sowie mit einem gut dosierten Auftritt den Kunden aus dem Zögern ins Handeln zu führen, all dies setzt Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Ausstrahlungskraft und Hartnäckigkeit voraus.

Auch diesbezüglich muss festgestellt werden, dass Abschlussstrainings meist nur in grossen KMU und in Grossunternehmungen durchgeführt werden, während sie bei kleineren und manchen mittleren Betrieb eher die Ausnahmen bilden.

Mancher KM-Unternehmer ist bezüglich aller Kontaktprozesse ein Naturtalent. Es geschieht nicht selten, dass er damit und mit der Fähigkeit sein Naturtalent zu multiplizieren, zum Grossunternehmer wird.

III. Ausblicke in die anderen Zellen des Rasters

Bezogen auf die übrigen Funktionen, von Anordnung bis Network, verhält es sich ähnlich wie bei den Kontaktfunktionen. Im KMU-Marketing sind wenig grundsätzliche Vorteile aus der Grössenbegrenzung abzuleiten. In den Anordnungsfunktionen sind oft die grösseren und grossen Unternehmungen infolge ihrer verstärkten Stabsfunktionalität überlegen. Auch hinsichtlich der Kommunikationsfunktionen verfügen sie über Spezialisten in und ausser Haus. Das Controlling ist zwar weiter entwickelt, aber nicht speziell in den im Raster angeführten Subfunktionen.. Auch sind die Fähigkeiten zu erfolgreichem Networking bei den KMU etwas besser genutzt. Diese meist leichten Vor- und Nachteile scheinen darauf hinzuweisen, dass kein Vorteilsaldo für die eine oder andere Unternehmenskategorie besteht.

Und doch haben die „starken“ KMU Vorteile in der Nutzung der Emotionalitäten, sofern sie sich der Möglichkeiten bewusst werden. Dabei geht es nicht nur darum, den „gesunden Menschenverstand“ zu nutzen, sondern die Bedeu-

tung und die Möglichkeiten der emotionalen Potenziale beim Unternehmer und seinen Mitarbeitern systematisch auszuschöpfen.

Es ist in diesem Artikel das „Du-Gefühl“ erwähnt worden. Es bildet die Schlüsselemotionalität nicht nur im Marketing, sondern auch generell im Management, aber auch in der Beschaffung, in den Aussen- und Innenbeziehungen. Es ist das, was Pleitner, Fröhlich und Pichler mit dem Begriff „Networking“ bereits herausgeschält haben.

IV. Was tun ?

In sich hineinhorchen und die Frage nach den persönlichen Stärken und Schwächen hinsichtlich der Potenziale der eigenen Geisteskräfte zu beantworten versuchen, stellt den ersten Schritt dar. Zwar stellten wir fest, dass die Intelligenz, d.h. das rationale Potenzial kaum verändert werden könne. Diese Aussage ist zu präzisieren. „Der Mensch denkt mit dem, was er weiss“, lautet ein alchinesisches Sprichwort. Bei gleichem RIQ – denn rationale Intelligenz ist die Fähigkeit, Wissen als Denkvehikel zu benutzen – kann der, der mit einem gleichsam leistungsfähigeren Vehikel mehr auszurichten weiss.

Die emotionalen Potenziale sind in der Regel untergenutzt. Doch sind sie vielfältiger und daher nur schon numerisch grösser. Sie lagern jedoch vorwiegend im Unter- und Unbewussten. Ihnen entströmen Kreativitäten, Innovationen, Zuversicht und andere positive Gefühle, aber ebenso wie negative, z.B. Misanthropie, Ekel, Verachtung, Machtbessenheit. Solange es sich nicht um pathologische Zustände handelt, wie Schizophrenie oder manische Depression, kann der Mensch unter Einsatz seiner Willenskräfte versuchen, die emotionalen Potenziale in die positive Richtung zu steuern und zu entwickeln. Dabei ist aber nicht nur rationales Wollen Voraussetzung, sondern auch die Fähigkeiten zum Fühlen. Sie wird gefördert durch eine Vielzahl von Aktivitäten, wie musikalisches und künstlerisches Gestalten und Üben (Malen, Dichten, Musizieren, Theater spielen usw.), wie Pflege der Geselligkeit, wie Offenheit der Natur und ihren Schönheiten gegenüber, sinnreiches Spielen und lustvolle Freizeitbeschäftigungen, einschliesslich menschenbezogenen Sport.

Vermeidung von Giften für die Geisteskraft ist wohl selbstverständlich. Und soziales Engagement im weitesten Sinne fördert den, der sich einbringt. „Starke“ KM-Unternehmer (und vielleicht überhaupt „starke“ Menschen) scheinen sich in diesen Belangen überdurchschnittlich zu profilieren.

Von der vierten geistigen Kraft war nicht die Rede: Glauben. Dabei ist sie die wichtigste. Der Mensch ohne Glauben geht zugrunde. Der Umgang mit dieser Kraft steht freilich in einem anderen Buch.

Marktorientierung von KMU als strategische Aufgabe

Von *Cornelia Zanger*

A. Markt- und Kundenorientierung – Erfolgsfaktor für KMU

Die zusehends dynamischer, diskontinuierlicher und komplexer werdenden Rahmenbedingungen des Wirtschaftens stellen viele KMU vor immer kompliziertere Herausforderungen. Relevante Veränderungen zeigen sich im wirtschaftlichen, politisch-rechtlichen und gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen. So stellen z.B. die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft, die Entwicklung des EU-Binnenmarktes mit einer einheitlichen Währung, die wachsende Bedeutung elektronischer Vertriebswege im Rahmen einer weltweiten Vernetzung, die Tendenz zu multikulturellen Gesellschaften sowie die Umweltrisiken Herausforderungen für die Unternehmensführung am Beginn des neuen Jahrtausends dar.

Chancen für eine wirtschaftlich erfolgreiche Tätigkeit der Unternehmen verspricht angesichts dieses turbulenten Umfeldes nur eine für den Kunden wahrnehmbare Differenzierung des Leistungsangebotes von den Mitbewerbern. Diese Feststellung gilt für alle Unternehmen ganz unabhängig von ihrer Größe. Empirische Studien bestätigen, daß Markt- und Kundenorientierung von Unternehmen und Führungskräften gerade für KMU als wichtigster strategischer Erfolgsfaktor anzusehen ist. Mit der INTERSTRATOS-Studie wurden Lieferbereitschaft, Produktqualität, Kundennähe, Kundendienst, und Flexibilität bei der Realisierung von Kundenwünschen als bedeutsamste Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU der Wirtschaftssektoren Textil/Bekleidung, Elektronik, Nahrungs- und Genußmittel, Holzmöbel sowie Metall/Maschinen in einer Längsschnittuntersuchung 1991 und 1995 gefunden (Pleitner, 1996) und durch eine aktuelle Befragung 1999 bestätigt (Pleitner, 2000).

Für viele KMU bedeutet die Forderung nach Markt- und Kundenorientierung ein grundlegendes Umdenken. Die KMU dürfen sich nicht mehr nur als Produzent von Gütern verstehen, sondern sie müssen sich als Anbieter von Leistungen sehen, die Kundenprobleme lösen und Bedürfnisse des Kunden befriedigen. Die Anforderungen des Marktes werden damit Ausgangspunkt aller unternehmerischen Entscheidungen.

Aus diesen Überlegungen heraus entstand das Konzept des Marketing, das als marktorientierte Führungskonzeption zu verstehen ist, mit dem ein Unternehmen das Ziel verfolgt, die Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes möglichst frühzeitig zu erkennen und auf Basis einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen im Verhältnis zu den Wettbewerbern Strategien zur aktiven Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden zu entwickeln und umzusetzen. Marktorientierte Unternehmensführung bedeutet folglich Markt- und Kundenorientierung im Unternehmen als Denkhaltung vom Unternehmer bzw. den Führungskräften bis hin zum einzelnen Mitarbeiter zu jeder Zeit und bei jeder Tätigkeit zu implementieren.

Neben kundenorientiertem Denken setzt marktorientierte Unternehmensführung ein systematisches Vorausdenken, also die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmensstrategie voraus. Auch wenn eine exakte Prognose zukünftiger Marktentwicklung nicht möglich ist, wird mit der Strategie ein Entscheidungsrahmen geschaffen, der eine zielbezogene Fokussierung von Unternehmensaktivitäten ermöglicht und operative Entscheidungen vereinfacht (Rupp, 1988; Becker, 1998).

Für Großunternehmen sind Marktanalysen und die Entwicklung von marktorientierten Unternehmensstrategien bereits seit langem zur notwendigen Voraussetzung für das wirtschaftliche Überleben geworden. Diese Tatsache rechtfertigt den Einsatz von Zeit- und Personalressourcen (z.B. in strategischen Planungsabteilungen). In KMU ist hingegen die systematische Entwicklung von marktorientierten Strategien unter Einsatz geeigneter Instrumente und Methoden der strategischen Planung noch wenig verbreitet (Sattes, 1995). Zwar besitzen viele mittelständische Unternehmer und Führungskräfte in KMU Visionen und haben Vorstellungen über Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie über künftige Entwicklungen. Aber dieses Wissen ist eher intuitiv (Pleitner, 1995). Einem systematischen Vorgehen stehen Zeitprobleme, Informationsdefizite, instrumentelle und methodische Defizite sowie mentale Barrieren wie Angst vor Unbekanntem, Bequemlichkeit und mangelnde Bereitschaft zur kritischen Bewertung der eigenen Unternehmenssituation entgegen. Zur Sicherung der langfristigen Existenz ist für die KMU jedoch systematische strategische Arbeit zur Nutzung von Marktchancen und zum Vermeiden des Risikos von unternehmerischen Fehlentscheidungen dringend erforderlich. In einer empirischen Studie wurde ausgehend von den Forschungsfeldern der INTERSTRATOS-Studien die Markt- und Kundenorientierung von KMU in Deutschland zum Beginn des Jahres 2000 analysiert.

B. Das Untersuchungsdesign der empirischen Studie

Wesentliches Ziel der empirischen Studie war es, ein Vergleichspanel von deutschen KMU für das Projekt INTERSTRATOS zu generieren, um für deutsche KMU den Vergleich zu den an INTERSTRATOS beteiligten Ländern Belgien, Finnland, Niederlande, Norwegen, Österreich, Schweden und die Schweiz ziehen und deren zukünftige Entwicklung verfolgen zu können. Das Forschungsinteresse erstreckte sich aus diesem Grund auf Wettbewerbsbedingungen und Unternehmensumwelt, Unternehmerpersönlichkeit, Kooperation, Auslandsorientierung, Informationsstand und Qualifikationserfordernisse sowie die Merkmale des Unternehmens. Darüber hinaus bildete die Markt- und Kundenorientierung der deutschen KMU einen Untersuchungsschwerpunkt.

Die empirische Erhebung wurde in Form einer schriftlichen Befragung im Zeitraum von Ende Januar bis Anfang April 2000 durchgeführt. Der Fragebogen basierte auf dem INTERSTRATOS Fragenkatalog. Ergänzt wurden Fragebatterien zum Marketing, zu denen ausgewählte Ergebnisse in diesem Beitrag dargestellt werden. Um repräsentative Ergebnisse zu erhalten, wurden deutschlandweit 5000 KMU einer Zufallsstichprobe befragt. Die Branchenauswahl erfolgte mit dem Ziel, eine Vergleichbarkeit zu den INTERSTRATOS-Stichproben der anderen beteiligten Länder, insbesondere der Schweiz, zu erreichen. Deshalb wurden jeweils 1000 KMU der Branchen Nahrungsmittelproduktion, Metallenerzeugnisse/Maschinenbau, Textilindustrie/Konfektion, Holzindustrie/Möbelherstellung sowie Elektro- und Elektronikindustrie ausgewählt. Der Rücklauf umfaßte 434 Unternehmen; das entspricht einer Rücklaufquote von ca. 9 Prozent. Angesichts des mit sieben Seiten sehr umfangreichen Fragebo-

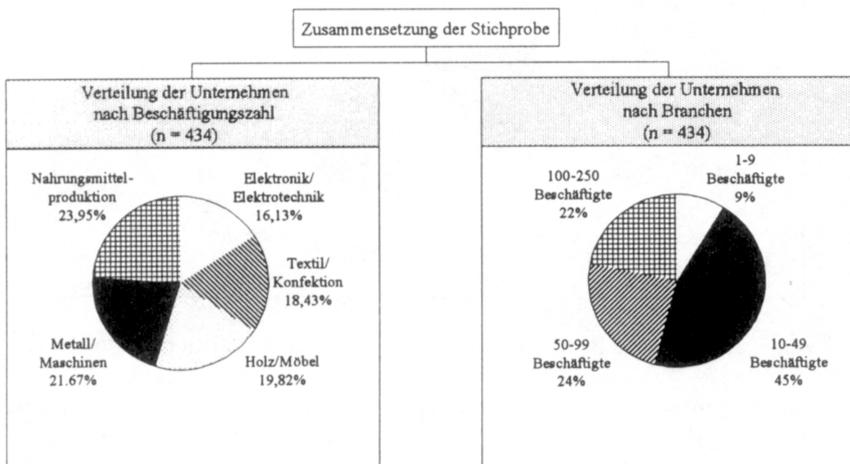


Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe

gens handelt es sich um einen zufriedenstellenden Rücklauf. Die Zusammensetzung der Stichprobe ist Abbildung 1 zu entnehmen.

C. Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Studie

Im Folgenden werden Ergebnisse der empirischen Studie zu den Problemkreisen strategische Bedeutung der Markt- und Kundenorientierung und Kernkompetenzen von KMU, Marktzugang und Vertriebskonzept, Kooperationsbereitschaft sowie Auslandsorientierung vorgestellt und einer zusammenfassenden Wertung unterzogen.

I. Strategische Bedeutung der Markt- und Kundenorientierung und Kernkompetenzen von KMU

Der Aussage, daß ein Unternehmen seine Aktivitäten konsequent auf den Absatzmarkt und die Kunden ausrichten sollte, stimmen 98,4 Prozent der befragten KMU zu. Im Vergleich mit anderen Aufgaben schätzen 33 Prozent der Befragten Marketing- und Vertriebsaufgaben als die strategisch bedeutsamsten Aufgabenbereiche in den letzten zwölf Monaten ein (vgl. Abbildung 2).

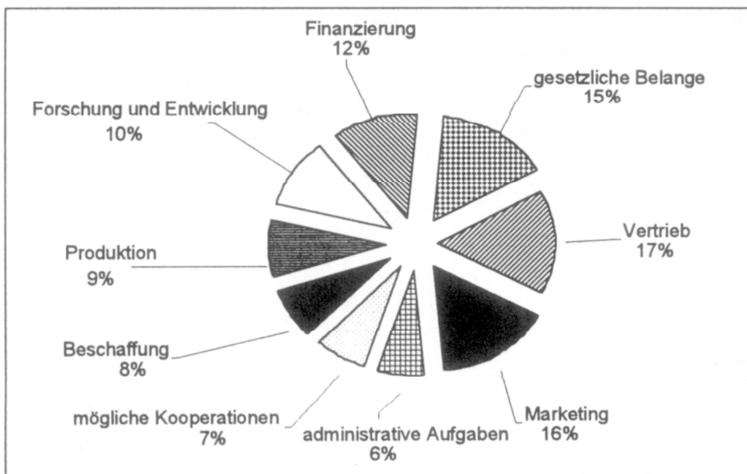


Abb. 2: Strategische Bedeutung von Aufgabenbereichen bei den befragten KMU

Diese Angaben stützen die getroffene Feststellung, daß die Bedeutung der Markt- und Kundenorientierung seitens der KMU erkannt wird. Wichtig für die erfolgreiche Marktbehauptung von KMU sind Entwicklung und Ausbau der eigenen Stärken in Form der Kernkompetenzen.

Den theoretischen Ausgangspunkt für die Identifikation von Kernkompetenzen bildet das Konzept der Kernkompetenzen („core competencies“) von Hamel und Prahalad (Hamel/Prahalad, 1990). Das Konzept zielt in seiner ursprünglichen Fassung auf die Beherrschung von Schlüsseltechnologien und den Aufbau von technologischen Fähigkeiten. Weiterentwicklungen dieses Konzeptes berücksichtigen Kernkompetenzen auch in anderen Bereichen der Wertschöpfungskette (Reiß/Beck, 1995; Steinle et al. 1997). An Kernkompetenzen sind eine Reihe von Anforderungen zu stellen. Sie müssen für das Unternehmen eine starke Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen und eine hohe Resistenz gegen Imitierbarkeit besitzen. Darüber hinaus sollten sie Zugangschancen zu neuen regionalen oder globalen Märkten oder zu neuen Kundengruppen sowie Chancen zum Ausschöpfen von Marktpotentialen eröffnen bzw. erhalten sowie möglichst objektiv durch die Kunden bzw. den Markt bewertet werden (Hinterhuber/Stahl, 1996). Der Forderung nach externer Bewertung konnte im Rahmen dieser Befragung nicht Rechnung getragen werden. Die Unternehmen schätzten selbst ihre Vorteile im Wettbewerb ein (vgl. Abbildung 3).

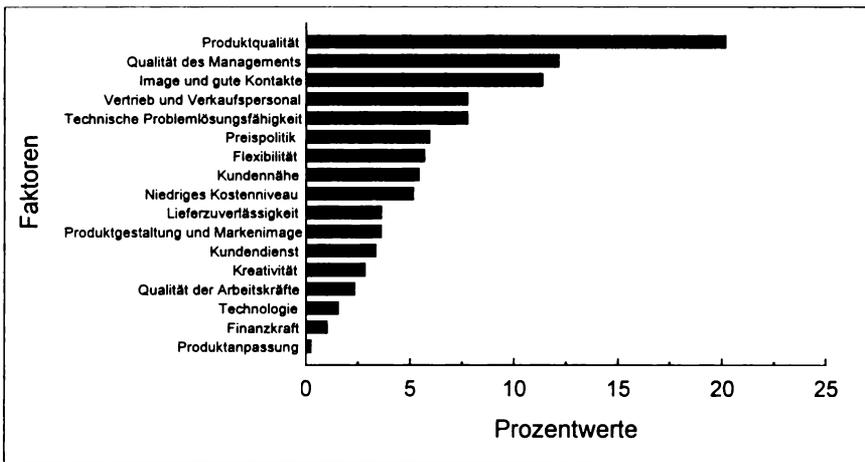


Abb. 3: Wettbewerbsvorteile der KMU

In der Produktqualität sehen über 20 Prozent der befragten Unternehmen ihre Kernkompetenz im Wettbewerb. Wichtige Wettbewerbsfaktoren sind ebenfalls die Qualität des Managements, das Image, der Vertrieb und das Verkaufspersonal sowie die technologischen Fähigkeiten. Einige KMU nennen Wettbewerbsvorteile im Preis- bzw. Kostensektor. Eine Rolle, wenn auch nicht in dem erwarteten Maße (Zanger, 1999), spielen auch Flexibilität und Kundennähe von KMU.

Die Ausnutzung von Marktpotentialen durch eigene Kernkompetenzen stößt bei KMU i. a. sehr schnell an interne Wachstumsbarrieren, wie knappe Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebskapazitäten, quantitative und qualitative Beschränkung der Personalkapazitäten, Finanzierungsengpässe, mangelnde Eigenkompetenz in Teilbereichen sowie Funktions- und Arbeitsüberlastung des Unternehmers. Die Folge sind Wettbewerbsnachteile in Form zu hoher Kosten. Besonderen Wettbewerbsdruck schaffen aus Sicht der Unternehmen Marktveränderungen in den letzten 12 Monaten. Den ersten Rang nehmen die Erhöhung der Kapitalkosten und die erschwerten Möglichkeiten zur Kreditbeschaffung ein. Überdurchschnittlich betroffen sehen sich Unternehmen der Elektroindustrie und Elektronik sowie Textilbetriebe. An zweiter Stelle steht der Mangel an Fachkräften gefolgt von der Verschlechterung der Absatzbedingungen am nationalen bzw. lokalen Markt. Die Lebensmittelindustrie und wiederum die Textilindustrie sind besonders betroffen, während die Elektronik keinen erhöhten Wettbewerbsdruck empfindet. Die Potentiale internationaler Märkte werden bis auf die Holz- und Möbelindustrie im wesentlichen positiv oder mindestens neutral gesehen.

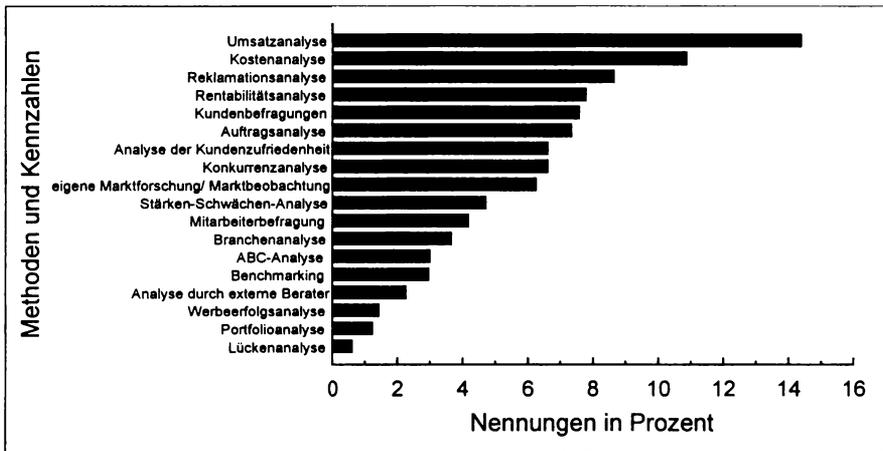


Abb. 4: Methodenanwendung in KMU

Bei den ermittelten Kernkompetenzen spielt strategisches Marketing trotz der eingangs beschriebenen hohen Bedeutung, die KMU den Aufgabenbereichen Marketing und Vertrieb beimessen, keine Rolle. Das wird durch die Analyse der Methoden und Kennzahlen erhärtet, die in KMU zur Planung zum Einsatz kommen (vgl. Abbildung 4).

Betrachtet man die Nutzung von Methoden der strategischen Planung in den befragten KMU, liegt der Schluß nahe, die Unternehmen verzichten bewußt

oder unbewußt auf Methoden, die zur Unterstützung strategischer Marketingentscheidungen besonders geeignet sind. Genannt werden vorrangig operativ orientierte Instrumente, wie Umsatz-, Kosten-, Reklamations- und Rentabilitätsanalysen sowie Kundenbefragungen. Das strategische Marketing unterstützende Instrumente wie Stärken-Schwächen-Analysen, eigene Marktforschung, Benchmarking oder Portfolioanalysen haben eine geringe oder keine Bedeutung.

II. Marktzugang und Vertriebskonzept

Empirische Untersuchungen in verschiedenen Ländern weisen darauf hin, daß KMU aufgrund ihrer Unternehmensgröße oft schwerer einen Zugang zum Markt finden bzw. sich Marktpotentiale erschließen können (Mugler, 1998/99; Pleitner, 1995; Zanger, 1999). Die befragten KMU sehen zu 78,1 Prozent die Wahl des Vertriebsweges als wichtig oder sehr wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Der Überblick über die derzeitigen Vertriebswege (vgl. Abbildung 5) zeigt, daß im wesentlichen klassische Vertriebswege genutzt werden. Fast 70 Prozent der Unternehmen setzen Außendienstmitarbeiter ein. Daneben haben vor allem klassische Formen des Groß- und Einzelhandels eine große Bedeutung. Moderne Vertriebsformen wie Verkauf über Telefon und Internet spielen noch eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

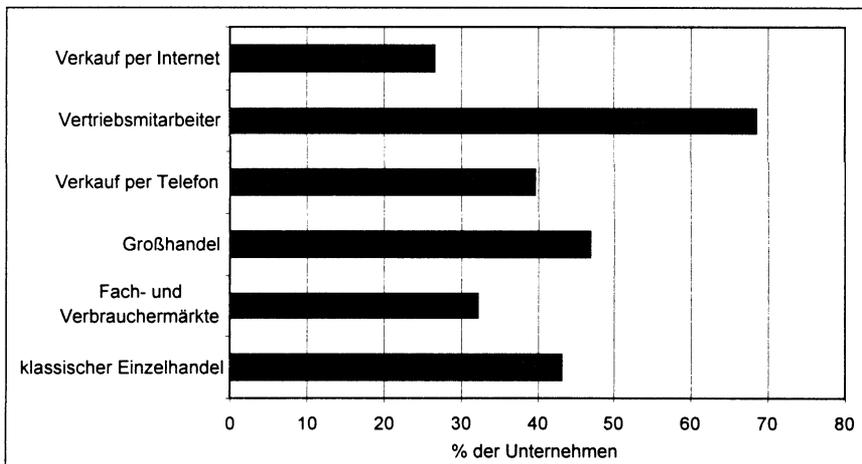


Abb. 5: Nutzung von Vertriebswegen durch KMU

Für die Zukunft sehen die KMU bessere Chancen für den Marktzugang über elektronische Vertriebswege (vgl. Abbildung 6). Einerseits führt in vielen Bereichen die Konzentration im Handel zu wachsender Macht des Handels. Der Vertrieb über Internet setzt diesem Handelseinfluß die wirtschaftlich attraktive

Möglichkeit des elektronischen Direktvertriebs entgegen. Andererseits bringt insbesondere im Business-to-Business-Bereich das Angebot individualisierter und damit dem einzelnen Kundenbedürfnis entsprechender Lösungen Wettbewerbsvorteile für das KMU, die über Internet im direkten Dialog mit dem Kunden effizient realisierbar sind.

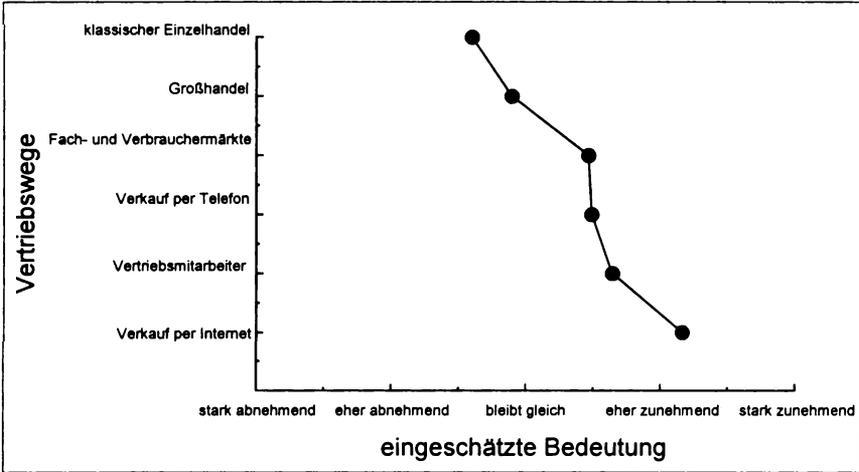


Abb. 6: Zukünftige Bedeutung ausgewählter Vertriebswege

III. Kooperationsbereitschaft

Die Kooperation von KMU ermöglicht, durch die Größe des Unternehmens bedingte Begrenzungen unternehmensinterner Ressourcen und Know-how-Potentiale durch synergische Verknüpfung von Aktivitäten oder komplementäre Ergänzung von Kernkompetenzen der Partner zu überwinden. Wegen der wirtschaftlichen Vorteile, die sich für die Kooperationspartner gegenüber Wettbewerbern ergeben, ist das Kooperationsbestreben gerade im Bereich der KMU stark ausgeprägt (Zanger, 1998). 36,6 Prozent der befragten Unternehmen realisieren zwischenbetriebliche Kooperationen auf zweiseitiger Basis oder in Form von Netzwerken im Marketingbereich. Zum Vergleich dazu sind es im Produktionsbereich 31,6 Prozent und bei der Beschaffung 35,7 Prozent. Als zukünftig bedeutsamste Form der Kooperation wird mit fast 50 Prozent die strategische Partnerschaft angesehen. Aber auch gemeinsame Firmen in Form von Joint Ventures sowie zweiseitige Kooperationen und Netzwerke spielen eine Rolle für die künftige Entwicklung von KMU.

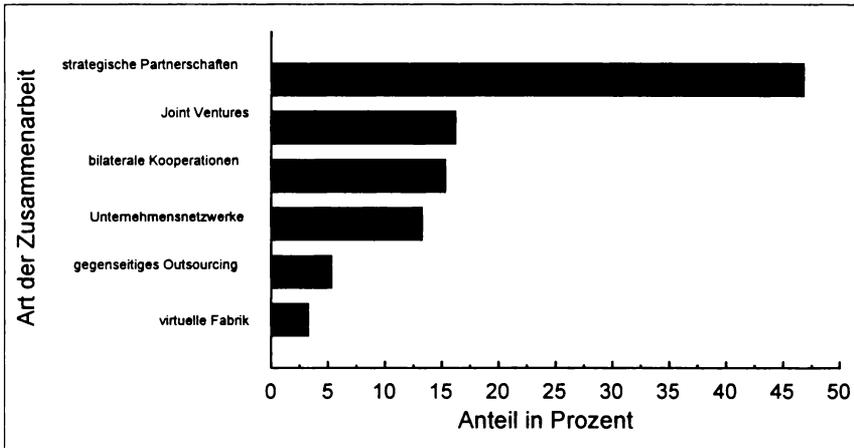


Abb. 7: Die zukünftige Bedeutung von Kooperationsformen

IV. Auslandsengagement der KMU

Die zunehmende Globalisierung des Wirtschaftslebens bringt für KMU einerseits wirtschaftliche Bedrohungen durch das Eintreten neuer Wettbewerber in angestammte Märkte. Andererseits bieten sich Chancen, das eigene Aktionsfeld durch Eintritt in Auslandsmärkte auszuweiten. So konnte empirisch nachgewiesen werden, daß die Harmonisierung der Wirtschaften der EU-Länder von einem Teil deutscher KMU als Chancensituation verstanden wird, die zu einer Ausweitung des Auslandsengagements führt (Zanger/Setzer, 1998).

Von den befragten Firmen waren 62,4 Prozent in den letzten 12 Monaten im Ausland aktiv. Davon lieferten 78,7 Prozent direkt an ausländische Abnehmer, 40,4 Prozent wählten den Weg über ausländische Vermittler und 20,9 Prozent den indirekten Export über einen inländischen Exporteur. Mehrfachnennungen waren möglich, d. h. die befragten Unternehmen nutzten verschiedene Formen des Exports parallel. 12,7 Prozent der auslandsaktiven KMU verfügten dabei über eigene Tochterunternehmen in Form von Vertriebsgesellschaften. Eigene Produktionsfirmen betrieben nur 10,1 Prozent der auslandsaktiven KMU. Bevorzugte Felder der Zusammenarbeit waren Vertrieb, Produktion, Beschaffung sowie Forschung und Entwicklung.

Interessante Einsichten liefert die Analyse der Gründe, die für bzw. gegen Aktivitäten in Auslandsmärkten sprechen (vgl. Abbildung 8). Aus Sicht der KMU sprechen vor allem die Möglichkeiten zu Wachstum und Kapazitätsauslastung sowie das ggf. größere Potential ausländischer Märkte für ein Engage-

ment. Wichtige Argumente sind ebenfalls ein günstigeres Preisniveau, niedrigere Kosten und die erreichbare Kundennähe durch eigene Repräsentanzen oder Tochtergesellschaften im Ausland. Gegen ein Auslandsengagement sprechen aus Sicht der befragten KMU die Grenzformalitäten in ausgewählten Ländern, die fehlende Kundennähe, sofern das Unternehmen nicht selbständig im Auslandsmarkt auftreten kann, sowie ein zu niedriges Preisniveau in vielen Auslandsmärkten.

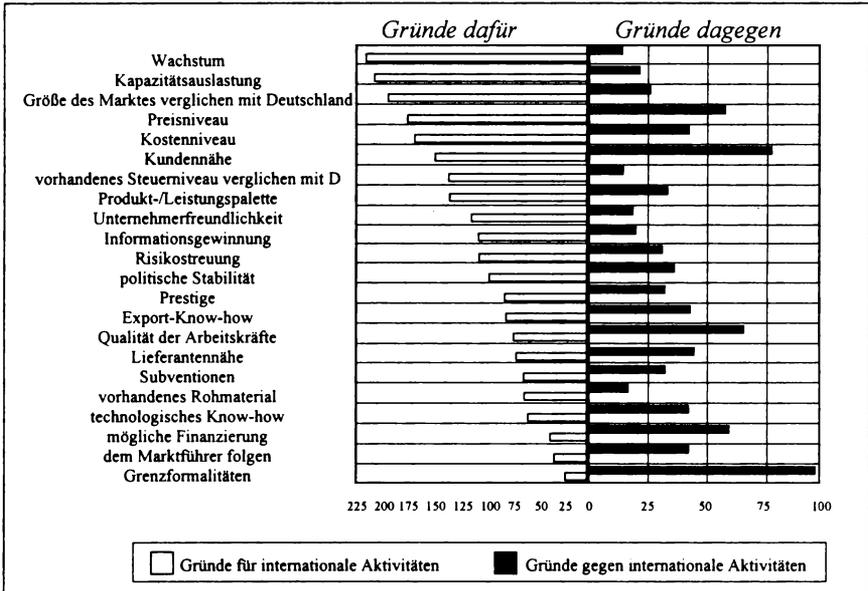


Abb. 8: Gründe für bzw. gegen ein Auslandsengagement

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Markt- und Kundenorientierung als Erfolgsfaktor wirtschaftlicher Tätigkeit durch die KMU erkannt wird. Grundlage für eine erfolgreiche Marktbearbeitung ist die Entwicklung der eigenen Kernkompetenzen des KMU, um dem Kunden eine von Mitbewerbern differenzierte Leistung anbieten zu können. Im Mittelpunkt steht dabei aus Sicht der KMU die Produktqualität. Die strategische Dimension des Erfolgsfaktors Markt- und Kundenorientierung erfordert die genaue Analyse von Chancen und Risiken am Markt. Als gegenwärtig relevante Entscheidungsfelder konnten die Vertriebswegestrategie, die Bereitschaft zur Kooperation sowie das Auslandsengagement identifiziert werden. Zur Entscheidungsunterstützung dienen gegenwärtig vor allem operativ orientierte Mittel und Methoden der Planung. Die Durchsetzung der Markt- und Kundenorientierung in KMU ist jedoch eine Aufgabe mit langfristigem Charakter, die die Entwicklung von Marketingstra-

tegien erfordert. Für diesen Bereich ist aus der empirischen Untersuchung Qualifizierungsbedarf abzuleiten.

D. Ansatzpunkte zur Entwicklung von Marketingstrategien in KMU

Aus den Besonderheiten von KMU ergeben sich einerseits spezifische Anforderungen an die Entwicklung von Marketingstrategien. Andererseits ist es jedoch unerlässlich, die vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen die vor allem für Großunternehmen existieren (Becker, 1998), hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit kritisch zu evaluieren, anzupassen und kreativ weiterzuentwickeln.

Dabei kann davon ausgegangen werden, daß strategische Arbeit ein schrittweises Vorgehen erfordert. Aus Abbildung 9 sind fünf Hauptschritte ersichtlich, deren Durchführung im wesentlichen sequentiell, aber unter Einschluß von Feedback-Schleifen erfolgen sollte.



Abb. 9: Schritte zur Entwicklung der strategischen Marketingplanung in KMU

Erster Schritt ist die strategische Analyse der internen und externen Rahmenbedingungen. Problematisch gestaltet sich dabei für die KMU die Identifikation der tatsächlich relevanten Informationen und deren Beschaffung, was oft auch finanziell aufwendig ist. Die Informationssuche sollte daher nicht nach dem Prinzip der Vollständigkeit, sondern unter einer Beschränkung auf das Wesentliche erfolgen. Als innerbetriebliche Informationsquellen können z.B. Kunden-

karteien, Vertreter- und Kundendienstberichte, Reklamationsanalysen, Absatzanalysen und -prognosen sowie Berichte des Controlling dienen. Eine wichtige Rolle spielt der enge Kundenkontakt zu Informationsgewinnung z.B. über persönliche Gespräche oder Kundenbefragungen.

Informationen zu externen Rahmenbedingungen können in KMU aus Kostengründen nicht vordergründig durch Marktforschung im Feld (Primärforschung) beschafft werden. Hilfreich ist i. d. R. bereits die Auswertung von Sekundärquellen, wie z.B. Publikationen von Verbänden, Jahresberichte der Wettbewerber, allgemein zugängliche Marktanalysen, Veröffentlichungen von statistischen Ämtern, Handelskammern, Wirtschaftsforschungsinstituten, Banken u. ä., Artikel in der Fachpresse, Informationen zu Messen und Ausstellungen sowie die Auswertung von Internet-Präsentationen der Wettbewerber und von öffentlichen Datenbanken.

Die strategische Umfeldanalyse muß u. a. auf diese Fragen Antwort geben:

- Worin bestehen die Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz?
- Auf welchen Kernkompetenzen kann aufgebaut werden?
- Welche Schlüsselprobleme sind zu lösen?
- Welche Marktentwicklungen kommen auf das Unternehmen zu, die unbedingt eine strategische Anpassung erfordern?
- Wo sind für das Unternehmen in den nächsten Jahren Marktchancen z.B. im Rahmen von neuen Vertriebswegen, Kooperationen und Netzwerken oder in Auslandsmärkten?
- Wo liegen Innovationsfelder, und wo liegen Geschäftsfelder, die als risikoreich einzustufen sind?

Die systematische Analyse und die Verdichtung der Ergebnisse unterstützen bewährte Planungshilfen, wie Checklists, Lückenanalysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Chancen-Risiko-Analysen und Portfolio-Analysen.

Im *zweiten Schritt* werden die strategischen Ziele fixiert. Im Mittelpunkt stehen Fragen, wie

- Was geschieht, wenn KMU so weitermachen wie bisher?
- In welche Richtungen kann sich das Unternehmen entwickeln?
- Was will das Unternehmen in den nächsten Jahren erreichen (Märkte und Marktanteile, kundenbezogene Ziele, Imageziele, finanzielle Ziele, Rentabilitätsziele)?

Die strategischen Ziele der KMU sind Orientierungs- und Richtgröße für die Generierung von Marketingstrategien im *dritten Schritt*. Bezüglich der Markt-

und Kundenorientierung sind es vor allem die folgenden strategischen Bereiche, für deren Gestaltung langfristige Verhaltenspläne entwickelt werden müssen:

- Auf welche Kundengruppen und Marktsegmente sollen die Unternehmensaktivitäten in Zukunft fokussiert werden?
- Welche Produkte und Leistungen sollen vorrangig mit welcher Preis-Qualitäts-Orientierung verkauft werden?
- Wie wollen sich KMU im Vergleich zum Wettbewerb positionieren, und welche strategischen Schwerpunkte ergeben sich daraus für den Einsatz von Marketinginstrumenten (Marketing-Mix)?
- Mit welchen Partnern soll im Bereich des Marketing in welcher Form kooperiert werden?
- Welche attraktiven Auslandsmärkte können über welche Wege erschlossen werden?

Aus der Analyse der internen und externen Rahmenbedingungen ergeben sich i. d. R. vielfältige strategische Optionen, die zieladäquat sind. Aufgabe ist es, dieses Alternativenfeld möglichst umfassend zu erschließen. KMU müssen dabei ihre begrenzten Kräfte und Mittel strategisch auf erfolgversprechende Nischen wie bestimmte Kundensegmente, Märkte, Produkte oder Leistungen konzentrieren.

Im *vierten Schritt* werden die strategischen Alternativen hinsichtlich der Zieleinhaltung bewertet und die aus Sicht des KMU „richtigen“ strategischen Verhaltensweisen festgelegt. Bewährte Bewertungshilfen sind z.B. strategische Bilanzen oder Nutzwertanalysen.

Sind die notwendigen strategischen Entscheidungen getroffen, geht es schließlich im *fünften Schritt* um die Implementierung der Marketingstrategie durch konkrete Maßnahmen und Projekte. Dabei sind vor allem die Reihenfolge, die Ressourcenallokation und der Zeitplan zu bestimmen.

E. Zusammenfassung

Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg von KMU ist die konsequente Orientierung an den Wünschen der Kunden. Die Anforderungen der Kunden müssen systematisch erfaßt und durch Leistungen abgedeckt werden, die beim Kunden eine positive Preis-Qualitäts-Wahrnehmung hervorrufen. Dabei sind eigene Stärken des Unternehmens zu Kernkompetenzen auszubauen. Soll der Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden, müssen Marketingstrategien Grundlage der unternehmerischen Entscheidungen sein. Die Entwicklung der

Strategien muß schrittweise und systematisch unter Nutzung bewährter Instrumente und Methoden der strategischen Planung erfolgen.

Literatur

- Becker, J.* (1998): Marketingkonzeption – Grundlagen des strategischen Marketing, 6. Aufl. München.
- Hinterhuber, H. H. / Stahl, K. H.* (1996): Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen. In: Bellmann, K. /Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden, S. 87-117.
- Mugler, J.* (1998/99): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. 2 Bände. Berlin/New York.
- Pleitner, H. J.* (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Berlin et al.
- (Hrsg.) (1996): Auslandsorientierung und Unternehmenspolitik schweizerischer Klein- und Mittelunternehmen. St. Gallen.
 - (2000): Ergebnisse der INTERSTRATOS-Studie für die Schweiz, Arbeitsmaterial INTERSTRATOS-Meeting. Wien/St. Gallen.
- Prahalad, C. K./Hamel, G.* (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review. May/June, S. 79-91.
- Reiß, M. / Beck, T. C.* (1995): Kernkompetenzen in virtuellen Netzwerken: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungssysteme? In: Corsten, H./Will, T. (Hrsg.) Unternehmensführung im Wandel. Stuttgart/Berlin/Köln, S. 33-60.
- Rupp, M.* (1988): Produkt/Marktstrategien – Handbuch zur marktsicheren Produkt- und Sortimentsplanung in Klein- und Mittelunternehmen der Investitionsgüterindustrie. Zürich.
- Sattes, I. et al.* (Hrsg.) (1995): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Zürich/Stuttgart.
- Steinle, C./Bruch, H./Nasner, N.* (1997): Kernkompetenzen – Konzepte, Ermittlungen und Einsatz zur Strategieevaluation. In: Zeitschrift für Planung, Heft 8/1997, S. 1-23.
- Zanger, C.*(1998): Kooperation von KMU als Instrument zur Erhaltung innovativer Flexibilität. In: Pleitner (Hrsg.): Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft. St. Gallen, S. 611-626.
- (1999): Marktorientierung als Voraussetzung für Innovationen bei KMU. In: Tintelnot, C./Meißner D./Steinmeier, I. (Hrsg.): Innovationsmanagement. Berlin et al., S. 172-185.
- Zanger, C./Setzer, M.* (1998): Institutionelle Marktanpassung mittelständischer Unternehmen an veränderte Rahmenbedingungen in EU-Schlüsselmärkten. In: Wäscher, G. (Hrsg.): Unternehmen im Wandel und Umbruch. Stuttgart, S. 411-438.

Gestaltungsdimensionen Mensch – Erfolgsfaktoren des IT-Einsatzes in Klein- und Mittelunternehmen

Von *Martin Stadelmann*

A. Einleitung

Electronic Commerce, E-Business, Business Intelligence, Knowledge, Supply Chain und Customer Relationship Management – sie alle stellen aktuelle Management-Konzepte dar, die auch für kleine und mittlere Unternehmen mehr und mehr an Bedeutung gewinnen; es entspricht der Natur dieser Konzepte, dass ihre Umsetzung im Unternehmen mit der Einführung entsprechender IT-Systemen untrennbar verbunden ist. Die im Zusammenhang mit diesen Themen heute publizierte Literatur konzentriert sich in erster Linie auf unternehmerische, strategische und kommerzielle Aspekte und Einsatzpotentiale der Informationstechnologie (IT); mitarbeiter- bzw. personalführungsbezogene Aspekte und Gestaltungsanforderungen hingegen werden in den meisten Fällen vernachlässigt oder stellen lediglich punktuell Gegenstand der Betrachtungen und Ausführungen dar.

Weil Unternehmensführung jedoch immer von Menschen ausgeht und in ihrer Intentionalität immer auch auf Menschen sowie auf eine an den Unternehmenszielen orientierte Beeinflussung von deren Leistungs- und Sozialverhalten gerichtet ist, stellt die Berücksichtigung jener Anforderungen, die sich aus den spezifischen Charakteristika der Gestaltungsdimension Mensch ableiten lassen, den zentralen Erfolgsfaktor für ihre zielkonforme Integration mit den Gestaltungsdimensionen Organisation und Technologie dar. Gleichzeitig wird sie damit zur grundlegenden Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung und den Betrieb von IT-Systemen im Unternehmen (vgl. dazu Abb. 1).

Durch die Berücksichtigung der Gestaltungsdimensionen Mensch, Organisation und Technologie wird insbesondere der Forderung nach einer simultanen, die existierenden Interdependenzen einbeziehenden Gestaltung dieser drei Dimensionen Rechnung getragen, die sich in ihrem Kern auf die Grundprinzipien des „soziotechnischen Systemansatzes“ zurückführen lässt. In Anlehnung an diesen Ansatz, der das Wesen von Organisationen im Zusammenspiel der Komponenten „task“, „people“, „structure“ und „technology“ sieht (vgl. dazu Senn,

1990, S. 120.), wird im vorliegenden Beitrag die Gesamtheit der unternehmerischen Führungsaufgaben als „task“ und damit als integrativer funktionaler Kontext betrachtet, in den die Gestaltungsdimensionen Mensch, Organisation und Technologie eingebettet sind und der – auf dem Wege der organisatorischen Gestaltung – verschiedenartige Einflüsse auf diese ausübt.¹

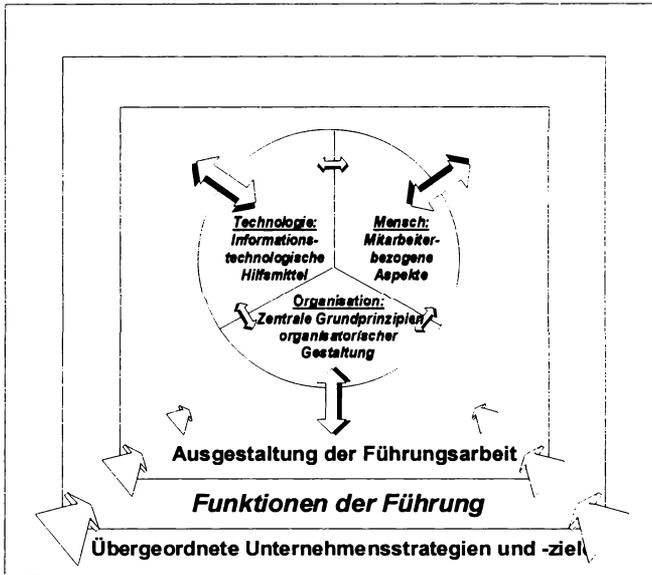


Abb. 1: Einordnung der Gestaltungsdimensionen Mensch, Organisation und Technologie und der möglichen Interdependenzen in den Kontext der Unternehmensführung

Entsprechend ist der vorliegende Beitrag auf den Einfluss mitarbeiterführungsbezogener Aspekte auf die Gestaltung von modernen IT-Systemen fokussiert. In diesem Zusammenhang werden insbesondere auch bestehende Interdependenzen ausgeleuchtet, welche diese Aspekte im Zusammenspiel mit den Gestaltungsdimensionen Technologie und Organisation aufweisen. Das Ziel der

¹ Mit Referenz auf den historischen Hintergrund, nach dem sich der ursprüngliche Fokus der Forschungsbemühungen im Bereich der „soziotechnischen Systeme“ auf den Einsatz klassischer industrieller Produktionstechnologien richtete, sei an dieser Stelle der Hinweis erlaubt, dass zwischenzeitlich verschiedene Organisationstheoretiker aufzeigen konnten, dass die Grundprinzipien dieses Ansatzes auch im Zusammenhang mit der Anwendung informationstechnologischer Hilfsmittel ihre Gültigkeit haben – und zwar sowohl im Produktionsbereich (also beim Einsatz von CIM, PPS, NC-Programmierung etc.) als auch bei der Erfüllung von administrativen und führungsbezogenen Aufgaben. Vgl. dazu exemplarisch *Mumford*, 1983, *Mumford/Hensall*, 1979 oder von *Eiff*, 1991.

Ausführungen besteht darin, den Führungsverantwortlichen in KMU aufzuzeigen, dass die Konzeption des Einsatzes informationstechnologischer Hilfsmittel zur Unterstützung neuer Managementansätze sich nicht nur an den übergeordneten Grundprinzipien und an den konkreten funktionalen Anforderungen auszurichten hat, die für die Gewährleistung einer effektiven Führung in KMU erfüllt sein müssen, sondern in zumindest ebenso hohem Masse jenen Gegebenheiten Rechnung tragen muss, die sich aus der Präsenz damit korrespondierender menschlich-sozialer Aspekte ergeben. Gleichzeitig wird der Versuch unternommen, den Leser mit Hilfe eines summarischen Überblicks über die Aspekte der Gestaltungsdimension Mensch für mögliche Interdependenzen mit den übrigen Dimensionen zu sensibilisieren und ihn gleichzeitig aufzufordern, diese bei der Implementierung entsprechender Informationssysteme so weitgehend wie möglich zu berücksichtigen. Dass seitens der Klein- und Mittelunternehmen ein Bedarf für derartige Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen besteht, lässt sich bereits anhand der raschen Verbreitung des Einsatzes entsprechender Technologien in diesen Unternehmen erkennen:

| | <i>Antworten in %</i> | |
|---|-----------------------|-------------|
| | <i>Ja</i> | <i>Nein</i> |
| Verfügt Ihre Firma über ein lokales Netzwerk (LAN)? | 80 % | 20 % |
| Wird der <i>externe</i> Zugriff auf dieses Netzwerk unterstützt (z. B. via Notebook/Modem)? | 66 % | 34 % |
| Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen E-Mail für die <i>interne</i> Kommunikation? | 72 % | 28 % |

Abb. 2: Bedeutung des IT-Einsatzes in KMU (Stadelmann/Müller, 2000)

Basis aller mitarbeiter- und personalführungsbezogenen Zielsetzungen der Einführung führungsunterstützender IT-Systeme ist – ebenso wie im Bereich der Produktion – die Realisierung einer Arbeitsumgebung, „die nicht demotivierend, sondern fördernd auf den einzelnen wirkt und ihn somit zu höheren beziehungsweise besseren Leistungen“ stimuliert (Peters, 1990, S. 108). Zur Operationalisierung der damit korrespondierenden, relativ abstrakt formulierten Postulate nach Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Verbesserung der Arbeitsmotivation im Unternehmen werden im folgenden mit der Gestaltungsdimension Mensch verbundene Implikationen ermittelt und daraus resultierend konkrete Gestaltungsanforderungen an diese abgeleitet. Die Erfüllung dieser Gestaltungsanforderungen bildet gleichermaßen die Basis für die Gewährleistung einer positiven Aufnahmebereitschaft der betroffenen Mitarbeiter gegenüber dem Einsatz entsprechender IT-Hilfsmittel – der sogenannten „Benutzerakzeptanz“ – und stellt damit eine der zentralen Voraussetzungen für die gemeinsame Bewältigung unternehmerischer Aufgaben dar.

B. Berücksichtigung erhöhter Qualifikationsanforderungen

Die Einführung informationstechnologischer Hilfsmittel für die Erfüllung der Führungsfunktionen und die damit verbundenen Veränderungen der entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen – dies sind insbesondere die organisatorische Neugestaltung der Arbeitsabläufe, der Aufgabenteilung sowie die Aufhebung gewisser räumlicher und zeitlicher Restriktionen bei der gemeinsamen Problemlösung und Entscheidungsfindung – resultieren in zusätzlichen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter aller hierarchischen Ebenen und sämtlicher Funktionsbereiche.

Bezogen auf jene Instanzen in KMU, die direkt mit der Gewährleistung der Führungsfunktionen betraut sind, ergeben sich diese Anforderungen primär aus der Verschiebung ihres eigenen Aufgabenspektrums; dieses wird sich in seiner Tendenz weg von überwiegend inhaltsbezogenen und fachbetonten hin zu eher organisatorischen, prozessbezogenen Funktionen bewegen. Dementsprechend werden die Führungskräfte in IT-unterstützten Arbeitssituationen zunehmend integrierende, moderierende und motivierende Funktionen wahrzunehmen haben. Aus diesem Grunde gilt es, insbesondere jenen Qualifikationsanforderungen Rechnung zu tragen, die folgende Bereiche betreffen und deren konsequente Berücksichtigung einen kritischen Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Einsatz und den betrieblichen Nutzen der Informationstechnologie darstellt: (vgl. dazu Hagelgans/Junker/Langhoff, 1987, S. 375 ff.)

- Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen, die sich aus unternehmensindividuell ausgestalteten Einsatzkonzeptionen für computergestützte Führungshilfsmittel ergeben, und der daraus resultierenden Möglichkeiten der Einflussnahme auf Mitarbeiter und Organisation muss mit Hilfe geeigneter Qualifikationsmassnahmen sichergestellt werden, dass die damit betrauten Mitglieder der Unternehmensleitung über einen *möglichst hohen Kenntnisstand bezüglich der konkreten Anwendungspotentiale und –grenzen der eingesetzten IT-Hilfsmittel* verfügen. Ist dies nicht gewährleistet, besteht die Gefahr, dass entweder die zur Verfügung stehenden Potentiale der Führungsunterstützung in einem nur unzulänglichen Masse ausgeschöpft werden oder aber derart komplexe Lösungen angestrebt werden, dass sich die Chancen sowohl für deren erfolgreiche Umsetzung in eine betriebswirtschaftlich zufriedenstellende Lösung als auch für deren intensive Nutzung im Zeitablauf nur gering ausnehmen.
- Die Realisierung stellenübergreifender, prozess- und teamorientierter Ansätze der Aufgabenerfüllung erfordert nicht nur im administrativen und im Sekretariatsbereich, sondern insbesondere auch auf der Ebene der Führungskräfte den *Abbau bestehender Qualifikationsdefizite im direkten*

Umgang (Bedienung) mit den dafür vorgesehenen IT-Hilfsmitteln wie E-Mail, Groupware, Projektmanagement-Tools etc.

- Gleichzeitig verlangt die verstärkte Betonung der Team- und Prozessorientierung und die damit einhergehenden Auswirkungen auf die Sozial- und Gruppenstrukturen im Unternehmen eine *generelle Steigerung der Teamfähigkeit* aller an der Aufgabenerfüllung beteiligten Mitarbeiter (vgl. dazu Nippa, 1991, S. 442 f.). Dieser Bereich des Qualifikationsbedarfs unterscheidet sich von den beiden erstgenannten dadurch, dass es sich dabei nicht um rein fachliche, sondern um primär soziale Kompetenzen (sog. „soft skills“) handelt, deren Vermittlung und Ausbau steuernde Eingriffe in die Persönlichkeits- und Verhaltensstrukturen der Mitarbeiter erfordern. Diese lassen sich jedoch nicht mit konventionellen Qualifikationsmassnahmen wie Seminaren o. ä. einfach „schulen“, sondern erfordern eher langfristige Programme, die entweder direkt „on the job“ (z. B. in Arbeitsgruppen oder Projektteams) oder „near the job“ (wie z. B. durch Coaching, in Qualitätszirkeln, Lernstatt-Gruppen etc.) durchgeführt werden können.

C. Sicherstellung einer umfassenden Information der Mitarbeiter

Die klassische Technikzentriertheit unternehmerischer Problemlösungen, die in Klein- und Mittelunternehmen vielfach auch heute noch anzutreffen ist und diese häufig sogar dominiert, betrachtet den Menschen im Rahmen des Produktionsablaufes in verschiedener Hinsicht als rein funktionelles Element. Aus diesem Grund haben die mit der operativen Umsetzung beschäftigten Mitarbeiter in vielen Fällen einen nur sehr geringen Handlungsspielraum; ausserdem fehlt ihnen wegen der ebenso häufig anzutreffenden, konsequent eingehaltenen Arbeitsteilung und Bereichsstrukturierung oftmals der Überblick über die aktuelle Unternehmenssituation (Fröhner/Wagenführer, 1993, S. 173-177). Damit sie jedoch ihre Aufgaben, deren Zusammenhänge und schliesslich auch die übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens in ihrer Gesamtheit erfassen und verstehen können, muss die Versorgung aller an den Prozessen der Führung im Unternehmen beteiligten Mitarbeiter – wohlgernekt sowohl der führenden als auch der geführten bzw. „ausführenden“ – mit den dafür relevanten Informationen sowohl in inhaltlicher als auch prozessualer Hinsicht sichergestellt werden. Die mit einer entsprechend ausgerichteten Informationsversorgung verbundenen Erwartungen der Mitarbeiter lassen sich in zwei Klassen einordnen:

- Auf der einen Seite benötigen die Mitarbeiter „*instrumentelle Informationen*“, die sich direkt auf die zu erfüllenden Aufgaben beziehen. Vor dem Hintergrund der Unternehmensführung handelt es sich dabei um Basisinformation über Ziel und Zweck ihrer Aufgaben, über qualitative und quan-

titative Anforderungen, die es im Rahmen der Erfüllung dieser Aufgaben zu berücksichtigen gilt, sowie über Art, Menge, Kosten und Verfügbarkeit der Unternehmensressourcen, die dafür vorgesehen sind.

- Auf der anderen Seite besteht heute bei der Mehrheit der Mitarbeiter das Bedürfnis nach Informationen, die über die unmittelbare Aufgabenerfüllung hinausgehen und – in inhaltlich-unternehmerischer Hinsicht – von eher allgemeinem Interesse sind. Diese können sich auf unternehmensspezifische Fragen wie den Geschäftsverlauf, die aktuelle Ertrags- und Beschäftigungssituation, mittel- und langfristige Unternehmensziele, Strategien und Pläne des Gesamtunternehmens oder bevorstehende Absichten wie Reorganisationen oder Kooperationen mit Marktpartnern beziehen. Ihre gezielte Bereitstellung innerhalb des Unternehmens soll dazu beitragen, den Empfängern das Gefühl zu vermitteln, in die Führungsprozesse mit einbezogen und als Partner verstanden und akzeptiert zu werden. Dadurch werden die informatorischen Voraussetzungen für einen partizipativen Führungsstil geschaffen, der das Mitdenken, Mitplanen und Mitentscheiden aller Führungskräfte und Mitarbeiter als Grundlage für deren motiviertes Agieren im Unternehmen betrachtet; aus diesem Grunde werden derartige Informationen verschiedentlich auch als „*motivierende Informationen*“ (Schoch, 1994, S. 110) bezeichnet.

D. Schaffung abwechslungsreicher Tätigkeitsfelder

Gleichermassen muss eine konsequent menschengerechte Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen – sowohl im Produktions- als auch im Administrations- und Führungsbereich – von der Forderung ausgehen, den Anteil monotoner und zusammenhangsloser Arbeiten durch entsprechende aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen so gering wie möglich zu halten; nur wenn dies berücksichtigt wird, kann dem heute schon vielfach explizit geäußerten Wunsch der Mitarbeiter nach dem Erleben einer sinnvollen Arbeit entsprochen werden.

- Obwohl sich die Gefahr der Monotonie für die Tätigkeiten der direkt mit der Unternehmensführung betrauten Personen in KMU aufgrund der Vielfalt der zu bewältigenden Aufgaben in Grenzen hält, sollte sich die Gestaltung des IT-Systems darauf konzentrieren, die im führungsnahen Bereich der Sekretariats- und Assistentztätigkeiten häufig anzutreffende verrichtungsbezogene Spezialisierung abzulösen. In diesem Zusammenhang eignet sich insbesondere die Multifunktionalität der heute im Unternehmen eingesetzten in lokale Netzwerke eingebundene PC-Workstations dazu, verschiedene Aufgabenbereiche an einer Stelle zusammenzuführen und damit abwechslungsreiche Tätigkeitsfelder zu schaffen. Diese erfordern zwar von den Mitarbeitern das Vorhandensein einer breiteren Qualifika-

tionsbasis, gleichzeitig wird durch eine derartige arbeitsorganisatorische Situation aber auch der Erwerb verschiedenartiger Fähigkeiten durch die Mitarbeiter gefördert, was sich im Normalfall wiederum motivierend auf diese auswirkt. Zusätzlich sollte angestrebt werden, einen möglichst grossen Anteil aller regelmässig wiederkehrenden Routinefunktionen auf entsprechende IT-Hilfsmittel zu übertragen, die deren weitgehende Automatisierung ermöglichen (wie z. B. die automatische Generierung von periodisch zu erstellenden Berichten, die Erstellung von Protokollen, Serienbriefen etc. oder die Weiterleitung bzw. Verteilung regelmässig benötigter Führungsinformationen an die betroffenen Instanzen).

- Im Bereich der Führungsfunktionen kann zusammenhangloses Arbeiten, das der Führungskraft u. U. die Sicht auf den übergeordneten Kontext – und damit auf den Sinn – ihrer jeweiligen Tätigkeit „versperrt“, durch eine vorgangs- bzw. prozessorientierte Übertragung durchgängiger Prozesse oder zumindest bestimmter Subprozesse auf einzelne Mitarbeiter verhindert werden. Das dadurch angestrebte „ganzheitliche Arbeiten“ kann vor allem dadurch gefördert werden, dass jedem Mitarbeiter möglichst weitreichende Informationen über die von ihm zu betreuenden Prozesse bzw. Subprozesse selbst, die diesen vorgelagerten Aktivitäten sowie die jeweils nachfolgenden Abläufe bereitgestellt werden. Da sie mit Hilfe solcher Informationen die Art und Weise sowie den Ablauf der Erfüllung der ihnen zugeordneten Führungsfunktionen selbst bestimmen können und sie somit über weitreichende Mitsprache- und Entscheidungsrechte hinsichtlich der Aufgabenerfüllung verfügen, kann die Autonomie der Mitarbeiter dadurch wesentlich verbessert werden. Diese Facette der Informationsversorgung kann dazu beitragen, einen als partizipativ zu bezeichnenden Führungsstil zu realisieren, durch den eine Motivationssteigerung der involvierten Mitarbeiter ermöglicht wird (Peters, 1990, S. 108).

E. Gewährleistung persönlicher Kontakte

Aufgrund der Tatsache, dass die übergeordnete Intention der Gesamtheit aller Führungsfunktionen im Unternehmen nicht in der Lenkung eines abstrakten, sachlich-materiellen Gebildes liegt, sondern darin, ein aus einer Anzahl von Individuen zusammengesetztes soziales Gefüge zu bestimmten, mit den jeweiligen Unternehmenszielen konformen Handlungsweisen zu bewegen, bedarf es bezüglich der dabei einzuhaltenden bzw. zu verfolgenden Werte und Normen – quasi im Sinne eines „esprit de corps“ – eines Konsenses zwischen allen direkt an den Unternehmensprozessen Beteiligten. Erfolgversprechender Faktor für die Herstellung dieses Konsenses ist der direkte, persönliche Kontakt zwischen den „geführten“ Mitarbeitern und jener Instanz im Unternehmen, welche die Führungsfunktionen wahrnimmt – in kleinen Unternehmen in der Regel ver-

körpert durch die Person des Unternehmers, in mittleren durch die Person des Unternehmers und seine Führungsmannschaft (Geschäftsführer, Bereichsleiter, Meister etc.). Die Gefahren des Fehlens solcher persönlicher Kontakte hängen reichen von negativen Auswirkungen auf Effektivität und Effizienz einzelner bzw. die Gesamtheit aller Informations- und Kommunikationsvorgänge bis hin zur völligen Isolierung bestimmter Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen innerhalb des Unternehmens und damit zu deren Informations- und Motivationsverlust (Picot/Franck, 1992, S. 898).

- Bezüglich der Einrichtung IT-basierter Arbeitsumgebungen für den Bereich der Führungsfunktionen resultiert daraus die Anforderung, parallel zum Einsatz von IT-Hilfsmitteln bestimmte Foren vorzusehen und zu institutionalisieren, die trotz der operativen Belastungen der Führungskräfte den regelmässigen persönlichen Kontakt sowohl innerhalb als auch zwischen den verschiedenen im Unternehmen anzutreffenden hierarchischen Ebenen bzw. deren zugehörigen Mitarbeitern garantieren. Besonders geeignet dafür sind regelmässig stattfindende Team-, Koordinations- oder Geschäftsleitungssitzungen, an denen die Teilnehmer die Gelegenheit haben, ihre Zielsetzungen, Ansprüche, Probleme, Einstellungen, Ideen etc. auszutauschen und diese gegenseitig aufeinander abzustimmen.²
- Hinsichtlich der Gewährleistung persönlicher Kontakte in IT-unterstützten Arbeitsumgebungen des Führungs- und Verwaltungsbereiches profitieren KMU im Gegensatz zu Grossunternehmen in der Regel von der räumlichen Nähe, die zwischen dem Unternehmer sowie seinen evt. eingesetzten Geschäftsführern und den Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern selbst besteht. Zusätzlich gefördert werden kann der persönliche Kontakt

² In diesem Zusammenhang lässt sich der Bedarf an persönlichen Kontakten zusätzlich durch die Argumentation von *Picot/Reichwald*, 1987, S. 150, dass der persönliche Kontakt in dem Masse verringert (bzw. auf sog. „Teleanweisung“ und „Telekontrolle“ reduziert) werden könne, in welchem die Routinisier- und Standardisierbarkeit der zu erfüllenden Funktionen zunehmen (d. h. je genauer sich deren Input/Output-Beziehungen definieren lassen) und die bereits mehrfach erwähnte Tatsache, dass Führungsfunktionen mehrheitlich nicht bzw. kaum standardisierbar sind, begründen. Zur Gewährleistung des erforderlichen Grundkonsenses ist es zwar auch in standardisierbaren Aufgabensituationen notwendig, dass alle beteiligten Instanzen in der Initialisierungs- bzw. Startphase persönlich zusammenzutreffen, um die Zielsetzungen und das Vorgehen abzustimmen; die weiteren Schritte der Arbeitserfüllung können jedoch weitgehend räumlich dezentralisiert werden und bedürfen von da an lediglich periodisch stattfindender Koordinations- und Kontrollvorgänge. Typisches Beispiel für ein solches Vorgehen sind die klassischen Heimarbeiten des Bürobereiches (z. B. Programmier-, Schreibearbeiten) oder die räumliche Ausgliederung von standardisierten Produktionsvorgängen und Verwaltungsfunktionen.

im Unternehmen beispielsweise durch die Einrichtung gemeinsamer Kaffeepausen und ähnlicher informeller Zusammenkünfte innerhalb des Unternehmens oder durch die Förderung gemeinsamer Aktivitäten im ausserberuflichen Bereich (z. B. durch Firmensport o. ä.).

F. Frühzeitiger Einbezug der Mitarbeiter in die Systemgestaltung

Ein Grossteil der Misserfolge und Fehlschläge bei der durch informationstechnologische Hilfsmittel unterstützten organisatorischen Neugestaltung von Aktivitäten des Führungsbereichs kann auf ungenügend durchdachte Implementierungsstrategien zurückgeführt werden. Den aus diesem Manko resultierenden Fehlschlägen kann primär dadurch vorgebeugt werden, dass *alle* vom Einsatz der entsprechenden IT-Anwendungen betroffenen Mitarbeiter schon in den frühen Phasen der Planung, Analyse und Auswahl von Informationssystemen im Unternehmen aktiv in den Gestaltungsprozess einbezogen werden.

- Ein möglichst breiter, offener und frühzeitiger Einbezug gewährleistet den Zugriff auf die im Unternehmen, „in den Köpfen“ der Mitarbeiter vorhandene Wissensbasis und die darin enthaltenen vertieften Kenntnisse über die jeweils unternehmensspezifischen Aspekte und Anforderungen der konkreten Ausgestaltung von IT-Hilfsmitteln für die Erfüllung von Funktionen der Führungstätigkeit. Von hohem Interesse sind in diesem Zusammenhang auf der einen Seite die Kenntnisse der Führungskräfte selbst, die genaue Vorstellungen darüber haben, welche Bereiche ihrer Führungstätigkeit welcher Art von infrastruktureller Unterstützung bedürfen; andererseits muss jedoch auch der Erfahrungsschatz der mit überwiegend administrativen Aufgaben betrauten Mitarbeiter Berücksichtigung finden, die durch ihre Einblicke in die verschiedenen mit der Erfüllung der Führungsfunktionen verbundenen Abläufe und Informationsflüsse über einen relativ hohen Wissensstand bezüglich jener funktionellen Notwendigkeiten verfügen, die es bei der Systemgestaltung zu berücksichtigen gilt.
- Über den Wissensbezug hinaus schafft eine entsprechend ausgerichtete offene Informations- und Kommunikationspolitik Voraussetzungen dafür, bei den Mitarbeitern Verständnis für die Sinn und Vorteile der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien zu wecken und damit das Klima der Sicherheit und des Vertrauens zu schaffen, das bei der Einführung von innovativen Technologien in den produktionsfernen Bereichen des Unternehmens besonders benötigt wird (Thom, 1993, S. 13).

G. Anwendung ergonomischer Prinzipien bei der Arbeitsplatzgestaltung

Aufgrund der Ausbreitung von Bildschirmarbeitsplätzen und der Zunahme des Einsatzes IT-basierter Hilfsmittel in allen Unternehmensbereichen steigen auch die von Seiten der Mitarbeiter an den Arbeitgeber – und damit an dessen Verantwortung für seine Angestellten – herangetragene Forderung nach einer humanen und aufgabengerechten Gestaltung der Schnittstelle zwischen Mensch und Technologie. Diese Forderungen finden ihre rechtliche Basis in der vom Gesetzgeber postulierten Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, der alle notwendigen Vorkehrungen zu treffen hat, um zu gewährleisten, dass die Arbeitnehmer bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten nicht zu Schaden kommen.

Konkret verankert ist diese Fürsorgepflicht in der Schweiz im Arbeitsgesetz (ArG) Art. 28ff. (vgl. dazu Reh binder, 1987), in Deutschland im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVerfG) § 90 (vgl. dazu Dietz/Richardi, 1981), wo die Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Arbeitsplatzgestaltung gefordert wird. Ergänzt und vor allem im Hinblick auf den IT-Einsatz an Büroarbeitsplätzen konkretisiert werden diese Bestimmungen seit 1993 durch die EU-Richtlinie 90/270 des Rates der Europäischen Gemeinschaften. Diese enthält Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit an Bildschirmarbeitsplätzen und verpflichtet den Arbeitgeber, „... sich über den neuesten Stand der Technik und der wissenschaftlichen Erkenntnisse auf dem Gebiet der Gestaltung von Arbeitsplätzen zu informieren, um etwa erforderliche Änderungen vorzunehmen und damit eine bessere Sicherheit und einen besseren Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer gewährleisten zu können.“ Zu diesem Zweck werden die Arbeitgeber dazu angehalten, die entsprechenden Arbeitsplätze gründlich zu analysieren, um die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen zu beurteilen und insbesondere die mögliche Gefährdung des Sehvermögens sowie psychische Belastungen zu vermeiden (vgl. dazu Rat der Europäischen Gemeinschaften, 1990, Nr. 156/14)³.

Konkret umsetzbare Vorgaben für die dementsprechende Gestaltung von Arbeitsplätzen jeglicher Art liefert das arbeitswissenschaftliche Forschungsgebiet der Ergonomie. Es befasst sich mit den Belastungen und Beanspruchungen, denen die Mitarbeiter täglich in ihrer Arbeitsumgebung ausgesetzt sind; dabei richtet sich das Erkenntnisinteresse der Ergonomie allgemein auf die Ermittlung jener Arbeitsbedingungen, die sowohl den physiologischen als auch den

³ Nach Auskünften der Schweizerischen Normen-Vereinigung (SNV), Zürich, und des Arbeitsinspektorates des Kantonalen Amtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KI-GA), St. Gallen, findet diese EU-Richtlinie – im Sinne einer freiwilligen Vorwegnahme allfällig zu erlassender gesetzlicher Bestimmungen – heute bereits in einer grossen Zahl von Schweizer Unternehmen Berücksichtigung.

psychologischen Bedürfnissen des Menschen Rechnung tragen. Ihr praktisches Ziel liegt in der Ermittlung umsetzbarer Vorgaben, die es bei der Arbeitsplatzgestaltung zu berücksichtigen gilt.⁴ Im Hinblick auf die Gestaltung jener Arbeitsplätze, an denen ein Grossteil der zu erfüllenden Aufgaben durch IT-Hilfsmittel unterstützt wird und die demzufolge auf Bildschirmarbeit basieren, richten sich diese Vorgaben auf folgende drei Bereiche:

I. Direkte Umgebung des Arbeitsplatzes

Eine den Erkenntnissen der Ergonomie entsprechende Gestaltung der direkten Umgebung des Arbeitsplatzes – also der Arbeitsräume – richtet sich primär auf *arbeitsmedizinische Aspekte* und damit insbesondere auf die akustischen, klimatischen und orthopädischen Gegebenheiten sowie die Beleuchtungsverhältnisse. Solche Vorgaben lassen sich in der Regel quantifizieren und beziehen sich auf Intensität und Einfallswinkel der vorhandenen Lichtquellen, zulässige Lautstärke der im Raum befindlichen Geräte (Drucker, PCs, Gespräche Dritter etc.), anzustrebende Raumtemperaturen, die Luftfeuchtigkeit etc. Ebenfalls diesem Bereich zuordnen lassen sich Empfehlungen bezüglich der Höhe, Verstellbarkeit, Form etc. des im Bürobereich verwendeten Mobiliars, z. B. Arbeitstisch, Bürostuhl, Füssstütze usw. (vgl. dazu Lips, 1994, S. 10 ff.).

II. Hardwareseitige Benutzerschnittstellen: Geräteausstattung

Auch die Anforderungen an die hardwareseitigen Systembestandteile für die Datenein- und -ausgabe orientieren sich primär an *arbeitsmedizinischen Gesichtspunkten*. So richten sich die ergonomischen Vorgaben für die im Büro verwendeten Bildschirme in erster Linie auf die Intensität der Strahlungsabgabe und die Bildstabilität (Flimmern), dies mit dem Ziel, die Belastungen der Augen der Benutzer so gering wie möglich zu halten.⁵ Offensichtlicher (weil bereits äusserlich an deren Formen und Design erkennbar) ist die Umsetzung ergonomischer Erkenntnisse im Bereich der Eingabemedien wie Tastatur und Maus; diese berücksichtigen die anatomischen Gegebenheiten der menschl-

⁴ Veröffentlicht (und in deren Auftrag ermittelt) werden solche Vorgaben i. d. R. von Institutionen wie der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (SUVA).

⁵ Nach *Rosenthal*, 1995, S. 72, werden neben Augenproblemen heute auch verschiedene Haut-, Nasen- und Augenbeschwerden, Kopfschmerzen, gewisse Formen von Krebs und Schwangerschaftsstörungen mit Monitorstrahlung in Verbindung gebracht. Ebenso wird demnach immer häufiger auch davon gesprochen, dass die elektrischen und magnetischen Felder der Bildschirme allergische Reaktionen auslösen können.

chen Hand und tragen dadurch dazu bei, den Bedienungskomfort der Systeme zu steigern.⁶

III. Gestaltung der Anwendungsprogramme: Software-Ergonomie

Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Bereichen, die schon seit längerem Gegenstände ergonomischer Betrachtungen sind und deren zahlreiche Gestaltungsanforderungen sich durch *quantifizierbare* Vorgaben ausdrücken lassen (z. B. in Zentimeter, Grad, Dezibel etc.), ist das Bewusstsein der Systemgestalter für die Notwendigkeit, auch die direkt anwendungssoftwarebezogenen Schnittstellen der Interaktion zwischen Mensch und Technologie auf ihre ergonomische Eignung hin zu untersuchen und die dabei gewonnenen Erkenntnisse anschließend in die Systemgestaltung miteinzubeziehen, erst in den letzten Jahren entstanden. Die daraus abzuleitenden Vorgaben für die Gestaltung der „Arbeitsumgebung Bildschirm“ sind ihrerseits überwiegend *qualitativer* Natur und beziehen sich auf:

- die sowohl hinsichtlich ihrer Menge als auch ihres Inhaltes angemessene *Darstellung und Anordnung der benötigten Informationsobjekte* am Bildschirm, die vom Benutzer entsprechend seinen Bedürfnissen individuell angepasst werden können,⁷
- die *Art und den Ablaufs des Dialogs zwischen System und Benutzer*, die für diesen so transparent wie möglich sein müssen, die eine freie Wahl der für die Erfüllung der einzelnen Arbeitsschritte einzusetzenden Hilfsmittel vorsehen sollten und die sich bezüglich der Geschwindigkeit und der Reihenfolge der einzelnen Dialogschritte individuell ausgestalten lassen, sowie
- die gegenseitige *Abstimmung und Verknüpfung* von aus der unternehmensindividuellen Arbeitsorganisation (Arbeitsgestaltung, Arbeitsablauf) resultierenden funktionellen *Anforderungen mit der eingesetzten Anwendungssoftware*, die dem Benutzer Einsicht in die Planung des Arbeitsweges sowie in die mit der Aufgabe verknüpften Abhängigkeiten ermöglichen sollen; zusätzlich sollte dem Benutzer die Möglichkeit eingeräumt

⁶ Rosenthal, 1995, S. 73, weist in diesem Zusammenhang auf chronische Schmerzen im Bereich der Hand-, Ellenbogen- und Schultergelenke hin, die aus Fehlbelastungen der Gelenkbänder, Sehnen und Muskeln entstehen können.

⁷ Besonders geeignet dafür ist die sog. „Fenster-technik“ der heute gängigen Benutzeroberflächen von PC-Anwendungssystemen (wie z. B. Microsoft Windows, OS/2 oder Apple), die es dem Benutzer erlaubt, verschiedene „Ansichten“ (Fenster) auf die von ihm für die Erfüllung seiner Aufgaben benötigten Informationen zu generieren, diese entsprechend seiner Präferenzen auf dem Bildschirm zu positionieren und je nach Bedarf zwischen diesen hin und her zu wechseln.

werden, gerade laufende Arbeitsvorgänge zu unterbrechen, um sie später fortsetzen zu können (Zülch/Englisch/Grundel, 1993, S. 267).

H. Fazit

Aufgrund des permanenten Anstiegs des durchschnittlichen Ausbildungsniveaus wird es inskünftig auch in KMU von besonderer Bedeutung sein, nicht nur über qualifizierte, sondern auch über motivierte Mitarbeiter zu verfügen, die sich in ihrer Arbeitsumgebung wohl fühlen. Vor diesem Hintergrund stellt auch die Einhaltung der hier beschriebenen Gestaltungsempfehlungen eine zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz IT-basierter Anwendungssysteme bei den Benutzern dar; gleichzeitig bildet sie damit einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Effizienz und Effektivität des Einsatzes informationstechnologischer Hilfsmittel im Bereich von Administration und Führung der Unternehmen.⁸

Weil auch die Ansprüche der Mitarbeiter an ihre jeweilige Arbeitssituation im Gleichschritt mit deren Ausbildungsniveau steigen, wird eine möglichst umfassende Berücksichtigung mitarbeiterführungsbezogener Aspekte für kleine und mittlere Unternehmen vor allem dann zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor, wenn es darum geht, hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, die die entsprechenden Anforderungsprofile erfüllen. Da bereits heute Mitarbeitereinstellungen verschiedentlich daran scheitern, „dass nicht die Büroqualität angeboten werden kann, die der Bewerber, wenn auch häufig unartikuliert, erwartet“ (Bullinger, 1989, S. 44), sollten sich gerade die KMU ihrer vielzitierten Flexibilität und Innovationsfreundlichkeit besinnen und unter konsequenter Beachtung der in diesem Zusammenhang geäußerten Postulate Arbeitsbedingungen schaffen, die den Anforderungen der „Gestaltungsdimension Mensch“ in höherem Masse Rechnung tragen können, als dies heute bei der Mehrzahl der Grossunternehmen der Fall ist.

Literatur

Bullinger, H.-J. (1989): Integrationsmanagement – Managementaufgabe für eine produktive Unternehmenszukunft. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Integrationsmanagement – Zukunftssichere Konzepte für eine praxissgerechte Büroplanung und Bürogestaltung. Stuttgart, S. 11-52.

Dietz, W. A./Richard, R. (1981): Betriebsverfassungsgesetz (BetrVerfG) mit Wahlordnung. München.

Fröhner, K.-D./Wagenführer, B. (1993): Unternehmenserfolg durch informierte Mitarbeiter. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering. 42. Jg., Nr. 4.

⁸ Für weitere vertiefende Einblicke in die Anforderungen der Software-Ergonomie an die Systemgestaltung vgl. z. B. *Layer*, 1993, S. 32-38, oder *Lips*, 1994.

- Hagelgans, F./Junker, R./Langhoff, H. (1987):* Partizipative Systemgestaltung – Qualifizierungskonzept zur Einführung neuer Formen der Informationsverarbeitung. In: *Zeitschrift für Organisation (ZfO)*, 56. Jg., Nr. 6.
- Layer, R. (1993):* Ergonomische Gestaltung der Software: Ein paar Icons machen noch keinen vollwertigen Arbeitsplatz. In: *Büro Swiss*, September, S. 32-38.
- Lips, W. (1994):* Die Arbeit am Bildschirm, Luzern.
- Mumford, E. (1983):* Designing Human Systems, Manchester.
- Mumford, E./Hensall, D. (1979):* A Participative Approach to Computer Systems Design. London.
- Nippa, M. (1991):* Die Gestaltungsrelevanz der Aufgabe für die Büroorganisation – Theorie, Merkmale, Anwendungen. In: *Bullinger, H.-J. (Hrsg.):* Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen. München, S. 415-451.
- Peters, G. (1990):* Ablauforganisation – Ansatzpunkte zur effizienten Gestaltung der Büroarbeit. In: *Zeitschrift für Organisation (ZfO)*, 59. Jg., Nr. 2, S. 105-110.
- Picot, A./Franck, E. (1992):* Informationsmanagement. In: *Frese, E. (Hrsg.):* Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, S. 886-900.
- Picot, A./Reichwald, R. (1987):* Bürokommunikation – Leitsätze für den Anwender. München.
- Rat der Europäischen Gemeinschaften (1990):* Richtlinie des Rates der Europäischen Gemeinschaften über die Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit an Bildschirmgeräten. In: *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften*, Juni, Nr. L. 156/14.
- Rehbinder, M. (1987):* Arbeitsgesetz (ArG): das Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel mit Verordnungen, Nebengesetzen, weiteren Materialien und Sachregister. Zürich.
- Rosenthal, D. (1995):* Gesundheit am Computer. In: *Output*, 24. Jg., Output-Spezial „Informatik und Umwelt“ vom 14. Juli 1995.
- Schoch, R. B. (1994):* Information und Kommunikation im Betrieb – aus der Sicht der Mitarbeiter. In: *Schweizer Arbeitgeber*, 6. Jg., S. 109-113.
- Senn, J. A. (1990):* Information Systems in Management. Belmont.
- Thom, N. (1993):* Informationen im Fluss halten – Wettbewerbsvorteile durch Innovationsmanagement in der Bürokommunikation. In: *Technische Rundschau*, Nr. 32, S. 10-15.
- Stadelmann, M./Müller, CH. (2000):* Ergebnisse einer Teilnehmerbefragung (n=20) des Intensivstudiums KMU HSG, Zyklus 8, im Rahmen der Veranstaltung „Knowledge Management für KMU“. St. Gallen.
- von Eiff, W. (1991):* CIM-orientiertes Informationsmanagement. In: *von Eiff, W. (Hrsg.):* Organisation – Erfolgsfaktor der Unternehmensführung. Landsberg/Lech. S. 521-545.
- Züch, G./Englisch, J./Grundel, C. (1993):* Beurteilung der Benutzungsfreundlichkeit von Programmsystemen – Eine systematische Evaluation schafft Vergleichbarkeit. In: *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, 42. Jg., Nr. 5, S. 267-272.

Mitunternehmer im KMU Besonderheiten im Vergleich zu Großunternehmen*

Von Rolf Wunderer

A. Themen- und Begriffsbestimmung und ein Transformationskonzept

„Die Mitarbeiter bieten ... die beste Möglichkeit, sich von den Mitbewerbern abzugrenzen. Denn im Gegensatz zu Marktleistungen, die in nahezu allen Bereichen binnen kurzer Zeit nachgeahmt werden können – lassen sich Mitarbeiterqualifikation und –motivation nicht oder zumindest nicht kurzfristig kopieren“ (Hilti 1999, S. 253).

Was der Unternehmer Michael Hilti (Hilti, 1999, S. 253) schon für den Industriebetrieb als die Kernkompetenz charakterisiert, gilt weit mehr für den Dienstleistungssektor. Denn hier müssen noch mehr Mitarbeiter – häufig auch ohne direkte Führung – mit ihren Kunden weitgehend selbstständig individualisierte Lösungen gemeinsam kreativ erarbeiten und umsetzen. Diese Mitarbeiter müssen Erfahrungswissen aufbauen und ausschöpfen, im Rahmen ihres Aufgabenfeldes und zusammen mit anderen (Kunden, Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter) ständig nach Optimierungsmöglichkeiten suchen, diese realisieren und sie sollten sich dabei auch als abhängig Beschäftigte ähnlich engagieren wie der Unternehmer selbst. Man spricht deshalb von internem Unternehmertum bzw. von Mitunternehmertum, das über unternehmerisches Denken, Handeln und Verantworten gelebt wird. Im Folgenden wird in idealtypischer Weise und mit ersten empirischen Belegen ein Vergleich zwischen internem Unternehmertum in Großunternehmen sowie Klein- und Mittelbetrieben durchgeführt.

Heute wird internes Unternehmertum bevorzugt von Großbetrieben und Global Players propagiert. Der Ansatz hat aber seinen Ursprung im Klein- und Mit-

* Diesen Beitrag widme ich meinem stets sehr geschätzten Kollegen Hans Jobst Pleitner. Mit ihm und seinem Institut bin ich seit 17 Jahren in St. Gallen freundschaftlich verbunden. Er lebt Unternehmertum in seinem Institut vorbildlich: offen, aktiv, kooperativ, konstruktiv und vor allem unternehmerisch, sei es in Forschungsprojekten oder im Kontakt mit der Praxis. Dies wird auch seine weitere Lebensphase prägen, wofür ich ihm und seiner Frau Barbara viel Freude und Gesundheit wünsche.

telbetrieb. Hier entwickelten nach dem Zweiten Weltkrieg selbstständige sowie gesellschaftspolitisch engagierte Unternehmer Modelle, die eine Partnerschaft von Arbeit und Kapital in der Wirtschaft im eigenen Betrieb gestalten wollten – auch als Vorbild für andere. Noch heute sind viele davon in der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft“ (AGP) organisiert; „Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer“ lautet die Devise. Standen aber früher betriebliche Mitbestimmung und kapital- bzw. unternehmensbezogene Erfolgsbeteiligung im Mittelpunkt, so sind es heute neue Steuerungskonzepte, die Gewinnung freiwillig engagierter Mitarbeiter, die Verbindung von rationalen und emotional fundierten Führungs- und Kooperationskonzepten sowie eine zielgruppenorientierte Führung und Entwicklung auf der Basis unternehmerischer Schlüsselkompetenzen.

Wir definieren Mitunternehmertum als die aktive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch problemlösendes, sozialkompetentes und umsetzendes Denken und Handeln einer möglichst großen Zahl von Mitarbeitern aller Hierarchie- und Funktionsbereiche mit hoher Eigeninitiative und -verantwortung. Als Grundlage für den Vergleich zwischen internem Unternehmertum in Großbetrieben und KMU verwenden wir unser Transformati-

| | | | | |
|---|--|---|--|------------------|
| Was beeinflusst eine Transformation? | Was sind die Ziele? | | | UMSETZUNG |
| Rahmenbedingungen Makrokontext - Politik-/Rechtssystem - Wirtschaftssystem - Gesellschaftssystem - Techniksystem Mikrokontext - Kultur - Strategie - Organisation - Personalstruktur | Unternehmensziel: unternehmenssichernde Wertschöpfung durch Nutzenerfüllung für zentrale Bezugsgruppen Transformationsziel: aktive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch problemlösendes, sozialkompetentes und umsetzendes Denken und Handeln möglichst vieler Mitarbeiter aller Hierarchie- und Funktionsbereiche Personale Gestaltungs- und Verhaltensziele: 1. Mitwissen/Mitdenken 2. Mitentscheiden/Mithandeln 3. Mitverantworten 4. Mitrollen/Miterleben 5. Mitentwickeln 6. Mitverdienen/Mitbeteiligen | | | |
| Bedürfnisse der zentralen Bezugsgruppen - Kunden - Mitarbeiter - Kapitaleigner - Lieferanten - Gesellschaft | Welche menschlichen Potentiale sind nötig? Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen - Gestaltungskompetenz - Handlungskompetenz - Sozialkompetenz | Welche Steuerung ist sinnvoll? Mitunternehmerisches Steuerungskonzept - interner Markt (Wettbewerb) - soziales Netzwerk (Kooperation) | Welche Auswahl und Entwicklung ist sinnvoll? Mitunternehmerische Personalstruktur - portfoliogerichte Förderung - Selbst-, Team-, Organisationsentwicklung | |
| Ressourcen - personelle - finanzielle - informationelle - natürliche - technische | Mitunternehmerische Identifikation - Engagement - Einbindung/Verpflichtung - Identität | Mitunternehmerisches Führungskonzept <u>strukturelle Führung:</u> - Kultur (z.B. Innovation) - Strategie (z.B. Empowerment) - Organisation (z.B. Dezentrale.) - qualitative Personalstruktur | Mitunternehmerische Leitsätze - Verhaltens- und Entwicklungsleitsätze für Mitarbeiter als Mitunternehmer - Gestaltungs- und Fähigkeitsleitsätze für das Management | |
| | Mitunternehmerische Motivation - Bedeutung - Instrumentalität - Erfolgserwartung | <u>interaktive Führung:</u> - ziel-ergebnisorientiert - visionär, inspirierend, individuell | | |
| UMFELD | POTENTIAL | FÜHRUNG UND FÖRDERUNG | | |

Abb. 1: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – Transformationskonzept

onskonzept (vgl. Abb. 1), das aber hier aus Platzgründen nicht näher erläutert werden kann (vgl. dazu Wunderer, 1994, 1999 sowie 2000, S. 107 ff.).

B. Sieben „Hebel“ zur Förderung von Mitunternehmertum als Förderungsschwerpunkte im KMU und Großbetrieb

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf idealtypische Unterschiede, um einen prononcierteren Vergleich zu erreichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass gerade im KMU sehr hohe Differenzierungen zu erwarten sind, da es vom 1-Personen-Betrieb bis zum Unternehmen mit 250 Mitarbeitern (EU-Norm) variiert. Wir blenden deshalb auch Kleinstbetriebe und große Mittelunternehmen aus und konzentrieren uns auf den statistisch wichtigeren Mittelbereich (ein Großteil der Gesamtheit der schweizerischen KMU). Weiterhin wird – auch aus Platzgründen – ein direkter Vergleich vorgenommen, der sich auf KMU konzentriert. Dieser diskutiert folgende sieben Dimensionen des in Abbildung 1 gezeigten Transformationskonzepts: Umfeld, Schlüsselkompetenzen, Identifikation/Motivation, Steuerungskonzept, Führungskonzept, portfolioge-rechte Förderung, Leitsätze für Mitarbeiter und für Führungskräfte.

I. Umfeld

Das meist lokale Umfeld des KMU zeigt tendenziell mehr Dauerkunden und langfristigere sowie viele persönliche Geschäftsbeziehungen (Kinnie et al., 1999). Das sichert auch mehr direktes Feedback für die Mitarbeiter durch ihre Kunden, welches auch fehlende Anerkennung durch die Geschäftsleitung substituieren kann. Die Ressourcen werden im KMU, insbesondere beim Finanz- und Humankapital eher noch kostenorientierter bewirtschaftet, und ihre Gewinnung ist weit stärker auf das direkte Umfeld bezogen. Das fördert auch die wechselseitige Loyalität der Bezugsgruppen. Die lokale Orientierung reduziert aber auch den Zugang zu hoch qualifizierten, spezialisierten, vor Ort nicht verfügbaren Mitarbeitern. Die strukturelle Gestaltung des Mikrokontextes (Kultur, Strategie, Organisation, Personalstruktur) ist eindeutige Domäne der Geschäftsleitung. Zudem wird dieser vergleichsweise informeller als im Großunternehmen gestaltet und geregelt. Hier kommt es deshalb noch mehr auf das „Vorleben“ an.

Folgerungen für Mitunternehmertum im KMU:

Idealtypisch gesehen sind viele der diskutierten Umfeldbedingungen im KMU tendenziell günstiger für internes Unternehmertum als für den Großbetrieb.

II. Schlüsselkompetenzen

Schlüsselqualifikationen befähigen weit über die spezifischen Fachqualifikationen für definierte Stellen hinaus.¹ Wie empirische Analysen zeigen, steht im KMU die Fachkompetenz noch eindeutig vor einer Orientierung an Schlüsselqualifikationen (vgl. Füglistaller, 2000). Hier aber geht es um die Frage, welche Schlüsselqualifikationen bzw. -kompetenzen mitunternehmerisches Denken und Handeln charakterisieren. Wir haben dafür die drei folgenden bestimmt: Strategisch orientierte Problemlösungskompetenz, Sozialkompetenz und Umsetzungskompetenz (vgl. Abb. 2).

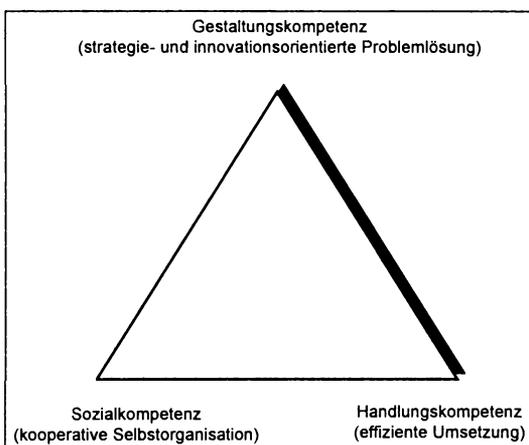


Abb. 2: Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen

Wie Abb. 3 zeigt, ist im Großbetrieb wie im KMU die Sozialkompetenz nach Qualifikation und Motivation bei den Mitarbeitern am stärksten vorhanden. Ebenfalls bei beiden liegt das Defizit in der Umsetzungskompetenz. Hohe Sozialkompetenz – als eine Verbindung von teilautonem und kooperativem Handeln – ist zwar im Gegensatz zu Entre- und Intrapreneurship konstitutiv für internes Unternehmertum, die Verbindung von Problemlösungs- und Umsetzungskompetenz definiert aber dessen Innovationsgrad.

Folgerungen für Mitunternehmertum im KMU:

Im KMU besteht eine gewisse Gefahr, dass die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen zu stark bzw. bei den wenigen Führungskräften konzentriert

¹ „Schlüsselqualifikationen sind solche, die für eine große Zahl von Positionen als alternative Optionen zugleich zeitlich und zur Eignung und Bewältigung einer Sequenz von meist unvorhergesehenen Änderungen von Anforderungen und Grundlagen des Lebens dienen.“ (Mertens, 1974, S. 204-259, speziell S. 207).

sind (vgl. auch Abb. 6). Dies schränkt die Fähigkeit und Motivation zur Innovation bei nachgeordneten Führungskräften und Mitarbeitern deutlich ein. Liegt hier das Schlüsselproblem für den zuweilen beklagten Innovationsgrad der KMU? (Pleitner, 1981; Guttropf, 1995; Wunderer/Bruch, 2000).

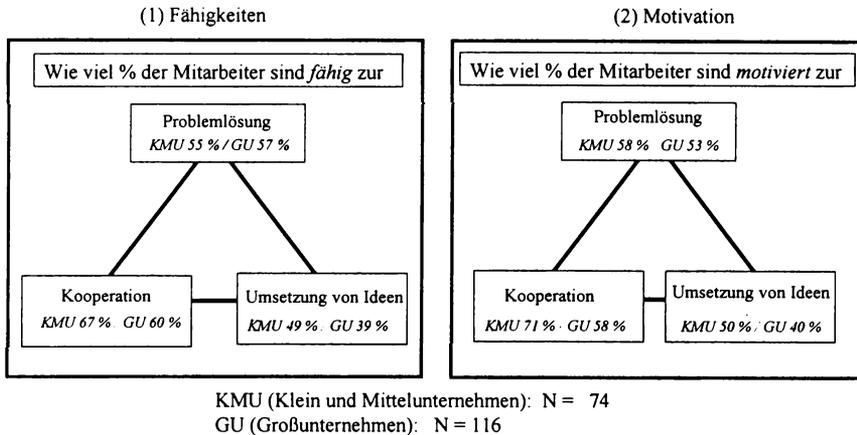


Abb. 3: Verbreitung mitunternehmerischer Fähigkeiten und Motivationen

III. Identifikation/Motivation

Unternehmerische Qualifikation reicht nicht. Erst eine Verbindung mit entsprechender Identifikation und Motivation definiert Kompetenz. Im KMU wird – wie auch im Großbetrieb – typische Identifikation mit der eigenen Aufgabe über die hohe Gewichtung der Fachkompetenz (vgl. Jahresbericht des IGW 1999, S. 10, sowie Füglistaller, 2000) maßgeblich gefördert. Mit einem überschaubaren Unternehmen und der Führungsspitze kann man sich viel leichter identifizieren, auch weil „Vorleben“ wesentlich direkter erfahren wird. Chancen, aber auch Risiken für diese personelle Identifikation mit der Leitung sind also deutlich größer. Gleiches gilt für die Identifikation mit Kunden, Lieferanten und lokalen gesellschaftlichen Einflussgruppen. Ebenso ist die Identifikation mit Kollegen anderer Funktionen und Einheiten durch den intensiveren und weniger formalisierten Kontakt deutlich erleichtert, aber auch stärker personalisiert. Wie erste Abfragen zeigen, ist im KMU die Motivation für die Schlüsselqualifikationen deutlich größer als beim GU sowie gegenüber der relevanten Qualifikation (vgl. Abb. 3).

Deshalb überrascht es auch nicht, dass bei verschiedenen Umfragen mit 74 Führungskräften aus KMU neben fehlenden Ressourcen und Einflüssen auf das persönliche Leben, die Arbeitskoordination und damit Kommunikations- und

Beziehungsprobleme mit Mitarbeitern bzw. Anerkennung der Arbeitsergebnisse durch den Chef als besonders demotivierend genannt wurden. Weiterhin ist im KMU die Gefahr von Umfeldbezogenen sowie bürokratischen Motivationsbarrieren geringer (Wunderer/Küpers, lfd. Forschungsprojekt). Damit können Motivationspotentiale auch besser und direkter eingesetzt und gelebt werden (vgl. dazu Pleitner, 1981, und 1996, S. 163 f.).

Bei prozessorientierter Motivationsbetrachtung (vgl. Wunderer, 2000, S. 235) kann man annehmen, dass im KMU den Mitarbeitern eine höhere Valenz ihrer Tätigkeiten und eine positive Erfolgserwartung leichter vermittelt werden können. Dagegen könnte die instrumentelle Motivationsdimension weniger unterstützend sein. Entscheidend ist dafür auch das direktere Erleben und das oft persönliche Feedback durch Kunden, aber auch durch Kollegen und Vorgesetzte. Der bessere Einblick in die Bedeutung der eigenen Aufgaben im Gesamtzusammenhang verstärkt die Valenz, die heute vor allem über Sinnorientierung der eigenen Arbeit erreicht wird. Der hohe „Face to Face-Kontakt“ erhöht auch die Identifikation mit und Motivation durch das Team – zumindest werden „Beißhemmungen“ gegenüber Kollegen aufgebaut. Schließlich werden „freiwilliges Engagement“ und „organisationales Bürgertum“ mehr erwartet, gefördert und anerkannt (ders., S. 167 ff.).

Folgerungen für Mitunternehmertum im KMU:

Nahezu alle Faktoren lassen darauf schließen, dass die mitunternehmerische Identifikation und Motivation im KMU dann begünstigt wird, wenn die sozialen Netzwerkbeziehungen insbesondere zu Geschäftsleitung, Kollegen und Mitarbeitern gut sind. Andernfalls gibt es aber weniger Substitutionsmöglichkeiten bei schlechten Beziehungen als im Großbetrieb.

IV. Steuerungskonzept

Die Wahl der Steuerungskonfiguration ist die „ordoliberalere“ Strukturvoraussetzung für internes Unternehmertum. Wie Abb. 4 zeigt, kann man grundsätzlich zwischen vier Steuerungsansätzen (ders., S. 123 ff.) unterscheiden: Hierarchie, Bürokratie, interner Markt, soziales Netzwerk.

Während im modernen Großbetrieb nach unseren Umfragen Hierarchie, Bürokratie und interner Markt dominieren (vgl. Abb. 5), wird das typische KMU u. E. von einer Konfiguration aus Hierarchie und sozialem Netzwerk charakterisiert. Damit ist interne Marktsteuerung weit weniger, die hierarchische Steuerung stärker ausgeprägt; für die Zukunft des Großbetriebs wird diese ökonomische Steuerung aber als dominant eingeschätzt.

| Konzept | Interner Markt | Soziales Netzwerk | Hierarchie | Bürokratie |
|---|---|---|---|---|
| Legitimationsgrundlage | <ul style="list-style-type: none"> • Leistungen • Erträge | <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Verpflichtung • Gefühle | <ul style="list-style-type: none"> • Entscheide/ Weisungen | <ul style="list-style-type: none"> • Regeln • Vorschriften |
| Führungsphilosophie | <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnorientiert | <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsorientiert | <ul style="list-style-type: none"> • Weisungsgerecht | <ul style="list-style-type: none"> • Professionell |
| Rollenschwerpunkt | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer | <ul style="list-style-type: none"> • Kollege / Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetztenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> • Systemloyalität • Persönliche Zufriedenheit |
| Vorherrschende Bezugsgruppenausrichtung | <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzten-/Kollegen-/Mitarbeiterzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetztenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> • Systemloyalität • Persönliche Zufriedenheit |
| Spezifische Qualifikationsindikatoren | <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsfähigkeit • Risikobereitschaft • Um-/Durchsetzungsfähigkeit • Chancen-/Gewinnorientierung | <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsfähigkeit • Individuelle und wechselseitige Unterstützung • Gesinnung/Standhaftigkeit/Verständnis | <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsfähigkeit/-bereitschaft • Verlässlichkeit • Operative Umsetzungsfähigkeit/-bereitschaft | <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz • Erfahrung • Verlässlichkeit • Regelerorientierung • Gerechtigkeit |

Abb. 4: Steuerungskonfiguration in Großbetrieben

Frage:

Kreuzen Sie jeweils die zwei dominanten Steuerungskonzepte Ihres Unternehmens an; unterscheiden Sie dabei zwischen bestehendem Ist- und gewünschtem Soll-Zustand.

Ergebnis:

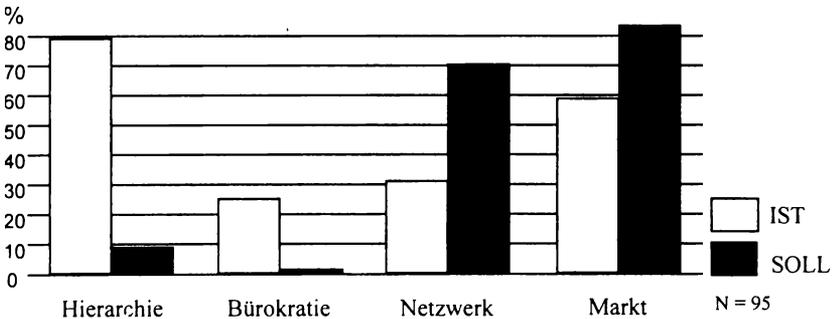


Abb. 5: Steuerungsansätze im Vergleich

Andererseits wirkt der externe Markt im KMU aber viel direkter auf alle Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit.

Folgerungen für Mitunternehmertum im KMU:

Teilweise kann die fehlende Steuerung über internen Markt durch Internalisierung des externen Marktes durch die Mitarbeiter kompensiert werden.

Dafür kann auch die direkte Führung der Geschäftsleitung sorgen. Eine Selbststeuerung ist damit allerdings noch nicht gesichert. Im KMU hängen hier Risiken und Chancen wiederum sehr stark von den positiven oder beeinträchtigenden emotionalen Identifikations- und Beziehungsstrukturen in vertikaler und horizontaler Sicht ab. Für die hierarchische Steuerung ist für verstärktes Mitunternehmertum eine Führung über Delegation von Verantwortung („Empowerment“) Voraussetzung für das Mitentscheiden und Mitverantworten der Betroffenen (Sundbo, 1999). Schließlich sollten moderne Kommunikationsmittel für mehr selbstständige Arbeit und weniger „Wissensmonopölnchen“ bei Restrukturierungen im KMU nicht unterschätzt werden.

V. Mitunternehmerisches Führungskonzept

Wir unterscheiden (vgl. Wunderer, 2000, S. 21 ff., sowie 267 ff.) zwischen strukturell-systemischer Führung (Kultur, Organisation, Strategie) und direkt-interaktiver Einflussnahme (normativen Rahmen setzen und umsetzen, konsultieren, kooperieren, delegieren, identifizieren, motivieren, entwickeln, anerkennen und evaluieren).

Im Großbetrieb dominiert die indirekte strukturelle Führung über formale Soll-Definitionen (z.B. in Unternehmens-, Führungsgrundsätzen) von Strategie, Organisation und Kultur und ist dabei meist mit großen – auch frustrierenden – Abweichungen vom Istzustand verbunden. Im typischen KMU regiert dagegen die informelle und gelebte Strukturführung, insbesondere über kulturelle Grundsätze und Werte, eine flache und auf Personen ausgerichtete Aufbauorganisation sowie eine einfache, meist implizite Strategie (Penn et al., 1998). Die fehlende Formalisierung erfordert auch eine stärkere Interpretation und Begründung über direkte Kommunikation.

Der im Großbetrieb verbreitete ziel- und ergebnisorientierte Führungsstil („transaktionale Führung“) ist im typischen KMU bei einer Spannbreite des Führungsstils von autoritär-patriarchalisch über informativ-konsultativ bis zu kooperativ ausgerichtet. Je nach Fähigkeit und Motivation der Geschäftsleitung und den Erwartungen sowie Qualifikationen der Mitarbeiter kann aber über eine begeisternde und inspirierende sowie individualisierte Führung („transformationale Führung“) ein Ausgleich erfolgen. Bei patriarchalisch oder rein kunden- und sachorientierten Geschäftsleitungen ist die Gefahr von Demotivation durch die Führung größer (Wunderer/Küpers, lfd. Forschungsprojekt).

Folgerungen für das Mitunternehmertum im KMU:

Im KMU sollte gerade bei fehlender interner Marktsteuerung – auch als Ersatz – die delegative Führung ausgebaut werden; infolge geringer formalisierter

und transparenter struktureller Führung ist die Abhängigkeit vom Führungsstil der Geschäftsleitung wesentlich stärker als im Großbetrieb. Chancen und Risiken liegen hier also wiederum vor allem in der Person des Unternehmers bzw. der Geschäftsleitung. Sie müssen ganz besonders darauf achten, dass ihre „Visionen“ nicht nur sie selbst, sondern auch die Mitarbeiter inspirieren und überzeugen.

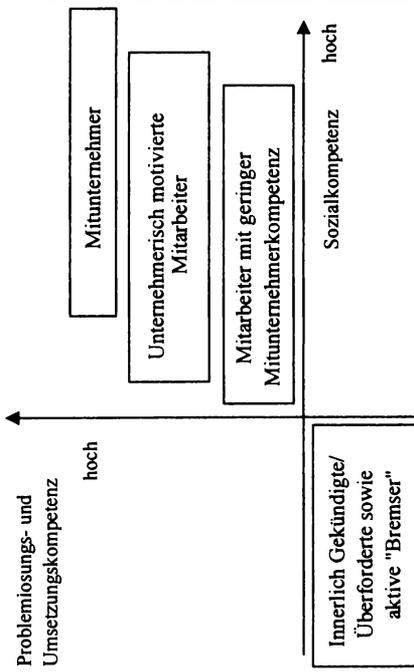
VI. Mitunternehmerische Personalstruktur – Förderung und Entwicklung

Die bisherigen Ansätze kollektiv einheitlicher oder rein individualisierter Förderungsstrategien werden zunehmend ergänzt durch eine zielgruppenorientierte Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter. Dafür eignet sich ein Portfolio-Ansatz (vgl. Wunderer, 2000, S. 138 ff.). Themenbezogen fragt dieser nach der mitunternehmerischen Qualifikation und Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter. Wie erste und grobe Umfragen in Großunternehmen sowie KMUs zeigen², wird von den befragten Mitgliedern der Geschäftsleitung bzw. Personalverantwortlichen eine recht unterschiedliche Verteilung eingeschätzt (vgl. Abb. 6; Wunderer/Dick, 2000).

Während im Großbetrieb selbst bei den Führungskräften nur etwa 1/3 als interne Unternehmer beurteilt werden, steigt dieser Anteil bei ersten Befragungen von Geschäftsleitungen in KMU auf bis zu 58 %. Im Gegensatz dazu wird bei den Nicht-Führungskräften ein niedrigerer Anteil an Mitunternehmern als im Großbetrieb definiert. Gegenüber dem Großbetrieb sind weiterhin die im KMU angegebenen Prozentsätze für die Zielgruppe „Innerlich Gekündigte / Überforderte sowie aktive Bremser“ wesentlich niedriger. Und schließlich ist der Anteil der Mitarbeiter mit geringer Mitunternehmerkompetenz im KMU mit 46 % deutlich höher als im Großbetrieb (37 %); bei Führungskräften ist das Gegenteil der Fall. Dieses recht unterschiedlich eingeschätzte Portfolio aus über 480 befragten Unternehmensvertretern belegt, dass vom KMU unternehmerische Kompetenzen relativ einseitig auf die Unternehmerpersönlichkeit oder die wenigen Führungskräfte konzentriert sind. Damit wäre erklärbar, warum strategisch relevante Problemlösungen sowie deren Umsetzung im KMU weit stärker auf die Unternehmensspitze konzentriert sind und die seit den 50er Jahren laufenden Programme zur Einführung von Mitunternehmerkonzepten nur gelungen sind, wenn und solange ein begeisterter Unternehmer diese vorlebt und gestaltet (vgl. dazu Gaugler, 1999; Knoblauch, 1999, S. 259 ff.; Spindler, 1954, 1970; Fischer, 1955, 1967).

² Herrn lic. oec. *Peter Lorenz* danke ich für hier unterstützende weitere Umfragen in Seminaren des IGW.

| KMU | | | | Durchschnitt | | Großunternehmen | | | | Durchschnitt | |
|-----------------------------|------|----------------------|------|--------------|-------|-----------------------|------|-----------------|------|--------------|-------|
| Nicht-Führungs-Kräfte (NFK) | | Führungs-Kräfte (FK) | | NFK | FK | Nicht-Führungs-kräfte | | Führungs-kräfte | | NFK | FK |
| 1 | 2 | 1 | 2 | % | % | 1 | 2 | 1 | 2 | % | % |
| 9 % | 14 % | 58 % | 46 % | 12 | 52 | 14 % | 17 % | 30 % | 34 % | 16 | 32 |
| 33 % | 32 % | 32 % | 35 % | 33 | 34 | 31 % | 31 % | 37 % | 34 % | 31 | 36 |
| 49 % | 44 % | 6 % | 16 % | 46 | 11 | 39 % | 36 % | 21 % | 20 % | 37 | 20 |
| 9 % | 10 % | 4 % | 3 % | 9 | 3 | 16 % | 16 % | 12 % | 12 % | 16 | 12 |
| 100 % | | 100 % | | 100 % | 100 % | 100 % | | 100 % | | 100 % | 100 % |



Umfrage 1 (1998/1999) GU, N = 240
 Umfrage 2 (1998) GU, N = 116

Umfrage 1 (1999) KMU, N = 56
 Umfrage 2 (2000) KMU, N = 74

Abb. 6: Portfolio-Ansatz zur Analyse von internem Unternehmertum

Schlussfolgerungen für Mitunternehmertum:

Damit findet sich eine institutionelle Förderung internen Unternehmertums im KMU fast nur für die wenigen Führungskräfte. Genau dies beeinträchtigt aber die Realisierung der Zielsetzung „Mehr Mitarbeiter als Mitunternehmer“. Die Auswahl von Mitarbeitern erfolgt im KMU zudem vorrangig nach beruflicher Erfahrung und Fachkompetenz und viel zu wenig nach deren mitunternehmerischen Schlüsselkompetenzen. Und Förderung erfolgt auch weniger systematisch, instrumentell fundiert und langfristig (vgl. Wunderer, 2000, S. 128 ff. sowie 141 ff.). Gerade in einer auf Schlüsselkompetenzen ausgerichteten Gewinnungs-, Auswahl- und Führungsstrategie liegt also ein wesentliches Erfolgskriterium für die breitere Implementierung dieses anspruchsvollen Ansatzes. Eine mögliche zielgruppendifferenzierte Entwicklung und Förderung zeigt Abb. 7.

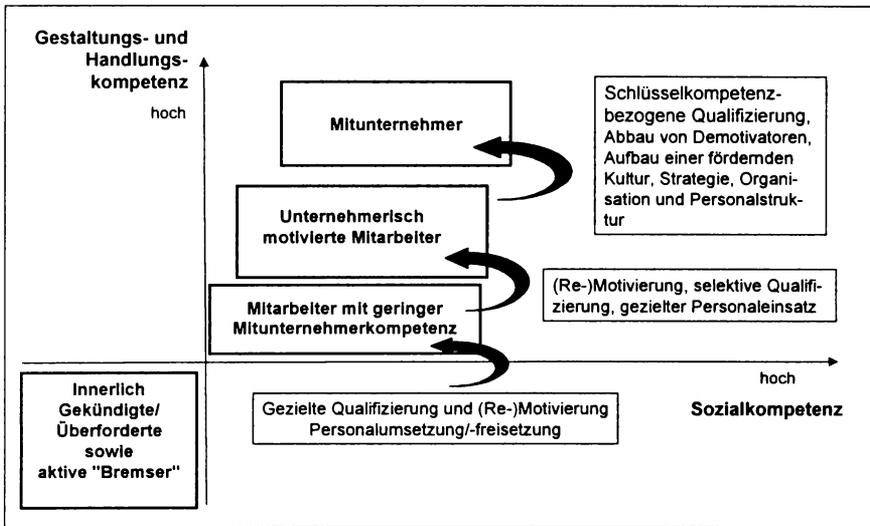


Abb. 7: Portfolio-Ansatz zur differenzierten Förderung von internem Unternehmertum

VII. Förderung über Leitsätze für Mitarbeiter und Führungskräfte

Leitsätze sollen die wichtigsten Maximen als möglichst geteilte und gelebte Werte und Verhaltensziele beschreiben, vorgeben sowie transparent und einer objektiveren Beurteilung zugänglich machen (ders., S. 365 ff.). Wir unterscheiden in unserem Transformationskonzept zwischen Leitsätzen für Mitarbeiter und solchen für die Führungskräfte.

Bei den vorgeschlagenen 7 *Leitsätzen für Mitarbeiter* (vgl. Abb. 8) sehen wir idealtypisch im KMU die Leitsätze 1, 2, 7 und meistens auch 3 vergleichsweise als hoch erfüllt an. Dagegen dürften die Leitsätze 4 und 6 eher Schwachstellen im KMU darstellen.

1. Arbeite auf Dauer nur für Aufgaben, Organisationen und mit Menschen, mit denen Du Dich insgesamt (noch) *identifizieren* kannst.
2. Komme zur Arbeit mit der Bereitschaft, Dich *freiwillig* zu engagieren.
3. Verstehe Probleme als Herausforderung und *weniger* als Bedrohung.
4. Versuche ständig, *bessere Problemlösungen* in Deiner Arbeit zu entwickeln. Verbessere dabei auch Deine mitunternehmerischen Schlüsselkompetenzen sowie die Deines Teams.
5. Konzentriere Dich auf *Ergebnisse*, insbesondere auf Nutzen für Deine Bezugsgruppen (z.B. Kunden) statt auf Inputs.
6. *Setze* Deine Ziele – im Rahmen Deines Handlungsspielraums – möglichst eigenständig und selbstverantwortlich, aber strategie- und teamorientiert *um*.
7. Arbeite dabei *langfristig kooperativ* mit anderen Beteiligten zusammen. Verhalte Dich dabei so, wie Du selbst gerne behandelt werden möchtest.

Abb. 8: Verhaltens- und Entwicklungsleitsätze für Mitarbeiter als Mitunternehmer

Bei den im Folgenden wiedergegebenen 6 *Leitsätzen für Führungskräfte* (vgl. Abb. 9) vermuten wir, dass die Leitsätze 1, 3, 5 und 6 die möglichen Schwachstellen der Führungskräfte im KMU charakterisieren. Dagegen dürften die Leitsätze 2, 4 sowie 7 im KMU größere Realisierungschancen haben als im Großbetrieb.

Im KMU müssen die Mitarbeiter noch mehr für kreative Problemlösungen und eigenverantwortliche Mitwirkung bei der Zielerreichung und Umsetzung gewonnen werden. Die Führungskräfte sollten sich bei der Auswahl und Führung ihrer Mitarbeiter mehr auf die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen konzentrieren.

Folgerungen für die Förderung des Mitunternehmertums im KMU:

Auch an dieser idealtypischen und empirisch noch nicht überprüften Analyse zeigt sich, dass im KMU an anderen Hebeln angesetzt werden müsste als im Großbetrieb, will man internes Unternehmertum zielgruppen- und situationspezifisch fördern.

1. *Beginne mit dem Führungskonzept:*
Fördere internes und externes Marktdenken und organisiere entsprechend. Fördere dazu ein langfristig kooperatives soziales Netzwerk zu relevanten Bezugsgruppen.
2. *Setze bei beiden Führungsdimensionen an:*
Konzentriere Dich bei der Führung zunächst auf ein unterstützendes Umfeld durch unternehmerisches Infrastrukturmanagement (v.a. Kultur-, Strategie- und Organisationsgestaltung).
Fördere wechselseitiges Vertrauen und Loyalität sowie neue Problemlösungen und ihre Umsetzung durch ziel- und ergebnisorientierte, inspirierende, sinnvermittelnde und individuelle Führung.
3. *Motiviere und remotiviere:*
Gehe achtsam mit der Identifikation Deines Teams um, also mit zentralen Werten, Skripten und Bindungen der Mitarbeiter. Konzentriere Dich bei der Motivation zunächst auf den Abbau demotivierender Umfeld- bzw. Arbeitsbedingungen, dann auf eine Erweiterung der Handlungs- und Verantwortungskompetenzen sowie eine sinnstiftende, lernfördernde und konstruktive Interpretation und Gestaltung der Arbeitssituation.
4. *Lege mehr Wert auf Mitarbeitergewinnung und -auswahl:*
Stelle die Gewinnung und fundierte Potentialanalyse unternehmerisch möglichst qualifizierter und motivierter Mitarbeiter ins Zentrum. Führe, fördere und platziere dann die Mitarbeiter differenziert nach ihrer unternehmerischen Begabung und ihren Interessen.
5. *Führe und entwickle mehr zielgruppenorientiert und individuell:*
Fördere internes Unternehmertum durch Selbstentwicklung, qualifikationsgerechte differenzierte Teambildung und portfoliogerechte Führung. Konzentriere Dich bei der Qualifizierung auf mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen:
 - Mitunternehmer fördere v.a. über eine fördernde Arbeitssituation und den Abbau von Demotivatoren, Laufbahnentwicklung und umfassende Anerkennung.
 - Unternehmerisch motivierte Mitarbeiter qualifiziere auf noch wenig entwickelte Schlüsselkompetenzen, vermeide Demotivation und erkenne den Einsatz an.
 - Mitarbeiter mit geringer Mitunternehmerkompetenz fördere durch schrittweise und kontinuierliche Qualifikation und Motivation, ohne zu überfordern. Und setze sie im Team adäquat ein.
 - Bei innerlich Gekündigten, Überforderten und aktiven Bremsern konzentriere Dich auf den Abbau der Demotivation sowie auf gezielte Qualifizierung und Platzierung.
6. *Akzeptiere widersprüchliche Anforderungen:*
Beachte, dass Führung widersprüchliche Anforderungen an das Management und die Mitarbeiter stellen muss (z.B. Vertrauen und Kontrolle, Distanz und Nähe, Gleich- und Sonderbehandlung). Berücksichtige dies bei der Gestaltung der Führungsbeziehungen.

Abb. 9: Gestaltungs- und Führungsleitsätze für das Management

C. Schlussfolgerungen

Dieser Beitrag will einen ersten Versuch zur Entwicklung von Hypothesen zum internen Unternehmertum sowie einer ansatzweisen Überprüfung an vorläufigen und groben empirischen Erhebungen leisten. Mit dem Transformationskonzept „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ (vgl. Abb. 1) können auch erste Hypothesen für ein Forschungs- und Gestaltungsprogramm formuliert werden.

Obleich internes Unternehmertum schon länger im KMU propagiert wird, konnte es nur in den Betrieben längerfristig realisiert werden, in denen die personellen und kulturellen Voraussetzungen durch engagierte und fähige Unternehmer bzw. Geschäftsleiter nachhaltig vorgelebt und positiv gestaltet wurden. Hier also liegen eindeutig die Chancen und zugleich auch die Realisierungsvoraussetzungen. Damit muss, mehr als im Großunternehmen, auf die Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitern nach unternehmerischen Schlüsselkompetenzen geachtet werden. Diese betrifft besonders die strategisch orientierte Problemlösung im eigenen Verantwortungsbereich sowie die Fähigkeit und Motivation zu deren Umsetzung.

Die Umfeldbedingungen bieten bessere Möglichkeiten zur umfassenden intrinsischen Motivation im KMU – aber wieder nur bei entsprechender Besetzung der Unternehmensleitung. Gleiches gilt für eine dann inspirierende und persönliche Führung. Die „Umsetzungshebel“ liegen besonders in den Qualifikationen zur eigenständigen Problemlösung und –umsetzung, einer delegativen Führung und ihrer instrumentellen Unterstützung in einem internen Marktsteuerungskonzept, einer weniger ausgeprägten hierarchischen Führung sowie einer planmäßigen und gezielten Förderung mitunternehmerischer Schlüsselkompetenzen. Dies würde die starke, ja oft einseitige Abhängigkeit von der Qualifikation und Motivation der Geschäftsleitung mindern und damit auch die institutionelle Überlebensfähigkeit des KMU stärken. Damit würde auch ein Beitrag zur Lösung der sehr personalisierten Nachfolgeprobleme gerade in Familienunternehmen geleistet werden.

KMU sind u. E. die Motoren und Garanten für die zwei grundsätzlichen und erfolgreichsten gesellschaftlichen Restrukturierungsansätze: Marktwirtschaft und Demokratie. Und allein dafür würde es sich schon lohnen, die Besonderheiten des Mitunternehmertums im KMU noch mehr zu erforschen und sich in der Praxis für deren Verwirklichung einzusetzen.

Literatur

- Fischer, G.* (1955): *Partnerschaft im Betrieb*. Heidelberg.
 – (1967): *Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft*. Hilden.

- Füglister, U.* (2000): Tertiärisierung und Dienstleistungskompetenz im schweizerischen KMU. Unveröffentlichte Habilitationsschrift. St. Gallen.
- Gaugler, E.* (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – Die historischen Wurzeln eines Führungskonzeptes und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele. Neuwied/Kriftel, S. 3-21.
- Gutropf, W.* (1995): Warum dauert die Umsetzung einer guten Idee in der Schweiz so lange? Arbeitsdokument des schweizerischen Wissenschaftsrates Uniken.
- Hilti, M.* (1999): Unternehmer in Unternehmen – Beispiel Hilti AG. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele. Neuwied/Kriftel, S. 251-258.
- Knoblauch, J.* (1999): Ein 33-Punkte-Programm zur Förderung des Mitunternehmertums – Beispiel Knoblauch-Unternehmensgruppe. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele. Neuwied/Kriftel, S. 259-273.
- Kinnie, N./Purcell, J./Hutchinson, S./Tery, M./Scarborough, H.* (1999): Employment relations in SMEs. Market-driven or customer shaped. In: Employee Relations. Vol 21, No 3, S. 218-235.
- Mertens, D.* (1974): Schlüsselqualifikationen. In: Fahng, G./Herz, O. (Hrsg.): Berufsforschung und Hochschuldidaktik 1. Sondierung des Problems. Blickpunkt Hochschuldidaktik. Heft 32, S. 204-259.
- Penn, D. W./Angwa, W./Forster, R./Heydon, G./Richardson, S. J.* (1998): Learning in smaller organisations. The Learning Organisation. Vol. 5, No 3, S. 128-137.
- Pichler, J. H./Pleitner, H. J./Schmidt, K.-H.* (2000): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3. Auflage. Bern.
- Pleitner, H. J.* (1981): Die Arbeitszufriedenheit von Unternehmern und Mitarbeitern in gewerblichen Betrieben. Berlin/München/St. Gallen.
- (1996): Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit in KMU unter dem Aspekt der Qualitätsorientierung. In: Tichy, G. E./Matis, H./Scheuch, F. (Hrsg.): Wege zur Ganzheit. Festschrift für J. Hanns Pichler. Berlin.
- Spindler, G.* (1954): Partnerschaft statt Klassenkampf. Zwei Jahrzehnte Mitunternehmertum in der Praxis. Stuttgart.
- (1970): Praxis der Partnerschaft. Düsseldorf/Wien.
- Sundbo, J.* (1999): Empowerment of employees in small and medium sized service firms. In: Employee Relations. Vol 21, No. 2, S. 105-127.
- Wunderer, R.* (1994): Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel. Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung. In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden, S. 229-271.
- (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele. Neuwied/Kriftel, S. 22-58.

– (2000): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 3. Auflage. Neuwied/Kriftel.

Wunderer, R./Bruch, H. (2000): Umsetzungskompetenz, Diagnose und Förderung in Theorie und Praxis. München.

Wunderer, R./Dick, P. (2000): Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. Neuwied/Kriftel.

Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels

Von *Egbert Kahle*

A. Problemstellung

Vertrauen wurde in den letzten Jahren vermehrt auch in der betriebswirtschaftlichen und speziell organisationstheoretischen Diskussion aufgegriffen, und zwar besonders unter dem Aspekt des Wandels (Bleicher, 1995, S. 390) und der Organisation von Netzwerken und Virtueller Organisationen (Loose/Sydow, 1994, S. 160 f.; Bullinger/Brettreich-Teichmann/Fröschle, 1995, S. 18 f.; Fontana 1994, S.10 f.) und in Versuchen der Einordnung in transaktionstheoretische und Principal-Agent-Konzepte (Sjurts, 1998, S. 283 ff.; Ripperger, 1998; Vogt, 1997) – in soziologischen und kulturwissenschaftlichen Fragestellungen war es schon länger präsent (Luhmann, 1989; Hundhausen, 1951; Bentele, 1994) -. Es ist ein Thema, das gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen aus verschiedenen, noch deutlich werdenden Gründen besonders wichtig ist. Bei der Diskussion wird ersichtlich und zum Teil auch explizit kritisiert (Sjurts, 1998, S. 284), daß es dabei an einer präzisen Bestimmung des Inhalts und der Reichweite dieses zwar nach Alltagserfahrungen bekannten, aber in diesem wissenschaftlichen Zusammenhang neuartigen Konzepts fehle. Dem ist beizupflichten, vor allem auch deshalb, weil die Vertrauensbeziehung in den meisten Fällen – von soziologischen Betrachtungen abgesehen (Luhmann, 1989) – als duale Beziehung zweier Individuen gesehen wird; einer solchen dualen Betrachtung fehlen aber gleich zwei wichtige Elemente von Vertrauensbeziehungen:

- Die Einbindung von Vertrauen in ein Netzwerk sozialer Beziehungen dauerhaften Charakters wie es kleine und mittlere Unternehmen kennzeichnet (Kahle, 1992, Sp. 1413).
- Die Unterscheidung von ontologischem (Böhme, 1998, S.45), persönlichem und institutionellem Vertrauen, bei denen es in Entwicklung und Einsatzbedingungen Wechselbeziehungen gibt.

Die Betrachtung von Vertrauensbeziehungen in Prinzipal-Agent-Situationen oder in Spielsituationen mit variablem Ergebnis kann daher zwar zu einer Ana-

lyse von Teilaspekten des Problems hilfreich sein, keineswegs aber das Gesamtproblem von Vertrauen in und zwischen Organisationen abbilden (Lane, 1998, S. 1 ff.). Organisatorischer Wandel geht immer einher mit der Wahrnehmung von Veränderungen – Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten – im Umfeld und in der Organisation selbst; die Wahrnehmung ist aber ein kognitiver Prozeß (Kahle, 1995), der auf einer Vielzahl von Reduktions-, Interpretations- und Verknüpfungsabläufen beruht, die alle eine zeitliche Erstreckungsdimension haben und vielfach habitualisiert sind. Gewohnte Dinge im Umfeld werden aber gar nicht mehr explizit wahrgenommen, so dass man auf ihre Existenz „vertraut“, ohne den Sachverhalt zu überprüfen (Böhme, 1998).

Es lassen sich unter diesen Befunden zwei Tendenzen oder Einflußgrößen erkennen, die die Intensivierung der Diskussion um das Vertrauen in und zwischen Organisationen erklären; es ist auf der einen Seite der Verlust an ontologischem und institutionellem Vertrauen, wie er soziologisch in der *disembeddedness* (Giddens, 1990) sichtbar wird und es ist die Beschleunigung des organisatorischen Wandels bzw. seiner Einflußgrößen, die organisatorisches Lernen erforderlich machen (Kahle, 1997) und damit Vertrauen als notwendige Voraussetzung des Wandels sichtbar werden lassen. Beide haben den gleichen kognitionswissenschaftlichen Hintergrund: Die Komplexität der Umwelt macht es erforderlich, Selektionen bei der Wahrnehmung relevanter Elemente vorzunehmen und den Rest für gegeben – entweder als sicher oder als irrelevant – anzusehen, sozusagen eine *ceteris paribus* Klausel anzuwenden. Die dynamische Verknüpfung von mehr und mehr Variablen macht jedoch solche Annahmen obsolet, was entweder zu einer Handlungsunfähigkeit des Handelnden – sei es ein Individuum oder eine Organisation – oder zu einem neuen Referenzsystem führen muß.

Nachfolgend sollen die verschiedenen Arten von Vertrauen und ihre Wirkungsmechanismen aus den kognitionswissenschaftlichen Grundlagen abgeleitet werden und dann auf ihre Bedeutung im Prozeß organisatorischen Wandels und organisatorischen Lernens hin untersucht werden. Auch damit kann nur eine partielle Betrachtung des Phänomens erfolgen, die grundlegenden Überlegungen sollen aber eine allgemeine Diskussion der verschiedenen Aspekte ermöglichen.

Das Konzept des Vertrauens hat viele Aspekte und Bedeutungen, aber die meisten dieser Konzepte haben drei Elemente gemeinsam:

- Erstens setzen die meisten Theorien ein bestimmtes Maß an Interdependenz zwischen Vertrauensegeber und -nehmer voraus. Erwartungen über die Vertrauenswürdigkeit eines anderen sind nur relevant, wenn die Konsequenzen des eigenen Handelns von dem Handeln oder der Kooperation

des anderen abhängen (Luhmann, 1979; Dasgupta, 1998). Außerhalb sozialer Beziehungen, die hier sehr weit gefaßt zu sehen sind, hätten die Individuen keinen Bedarf an Vertrauen (Lewis/Weigert, 1985, S. 969).

- Zweitens teilen sie die Annahme, daß Vertrauen eine Möglichkeit bietet, in Austauschbeziehungen mit Risiko oder Unsicherheit umzugehen. In der Wirtschaftstheorie wird das Entstehen von Risiko damit begründet, daß das vertrauensgebende Verhalten den Akteur dem vermeintlichen opportunistischen Verhalten des Geschäftspartners aussetzt. Die soziologischen Forschungen werfen dagegen eher ein Licht auf die Bedingungen, die den Raum für Opportunismus in Austauschbeziehungen bestimmen. Unsicherheit und Risiko werden dort als inhärente Eigenschaften sozialer Beziehungen gesehen, bedingt durch Zeit- und Informationsprobleme. Die Reaktion auf Aktionen in sozialen Beziehungen erfolgt meistens zeitversetzt, wodurch ein Informationsproblem über die mögliche Reaktion der anderen Person entsteht. Das erfordert eine risikoreiche Vor-Bindung auf Seiten eines Aktors (Luhmann, 1979; Simmel, 1978).
- Die dritte gemeinsame Annahme in der Literatur zum Vertrauen ist der Glaube oder die Erwartung, dass die Verletzlichkeit aus der Übernahme eines Risikos von der anderen Seite in der Beziehung nicht ausgenutzt wird.

Die Forscher divergieren jedoch in den jeweils von ihnen zugrundegelegten Ursachen oder sozialen Grundbeziehungen, auf denen solche Erwartungen aufbauen. In den Ansatz der Begründung von Vertrauen durch gemeinsame kognitive Vorstellungen lassen sich viele soziale Interaktionstheorien einordnen; hierzu gehören Barber, 1983; Blau, 1967; Giddens, 1984; Luhmann, 1979, und Simmel, 1978, neben vielen weiteren. Auch der hier vertretene Ansatz läßt sich am ehesten unter diese theoretischen Grundauffassung stellen, auch wenn an dieser Stelle gerade diese gemeinsamen oder auch unterschiedlichen kognitiven Vorstellungen in ihrem Entstehungszusammenhang untersucht und deren Wirkung auf Vertrauen in seinen verschiedenen Facetten beschrieben werden soll.

B. Vertrauen aus kognitionswissenschaftlicher Sicht

Die kognitionswissenschaftlichen Grundlagen von Wahrnehmung und Organisation wurden bereits an anderer Stelle ausführlich beschrieben (Kahle, 1995); nachfolgend werden nur die für die weiteren Ausführungen relevanten Elementarsätze aufgeführt:

- Wahrnehmung ist kein physikalischer Vorgang der Abbildung von einer physikalischen Dimension in eine andere, sondern ein Berechnungsvorgang. Dieser ist subjektiv, d.h. an das Subjekt gebunden und von dessen

inneren Zuständen, insbesondere seinen Bedürfnissen, determiniert. Die Wahrnehmung des Individuums ist eine subjektive Konstruktion, die mit Hilfe des sehr leistungsfähigen Gehirns stabil gehalten wird.

- Unendliche rekursive Rechenprozesse können zu stabilen, endlichen Werten führen. In der menschlichen Wahrnehmung oder Kognition führt das rekursive Errechnen von Realitäten zu einer stabilen Wahrnehmung.
- Menschliche Wahrnehmung ist selbst-referentiell und nicht-trivial.
- Wahrnehmung (Beobachtung) ist erfahrungsgeleitet und keine isolierte oder abstrakte Operation des Gehirns. Primär, d.h. entwicklungspsychologisch gesehen, wird Wissen (Verstehen) über Erfahrung erworben.

Daraus ist für die Beurteilung des Vertrauens abzuleiten, daß man in erster Linie dem eigenen, durch Erfahrung erworbenen Wissen vertraut, letztlich deshalb, weil man es selbst erarbeitet und entwickelt hat. Dieser Wissensbestand und sein Bezugsrahmen wird ständig weiterentwickelt, aber nur selten – eigentlich nie – revolutionär umgestaltet. Für diesen Wissensbestand stellt sich die Frage des Vertrauens nicht, weil er selbstgeschaffen und somit authentisch ist.

Die Erfahrung ist aber nur ein Teil, wenn auch ein unabdingbar vorauszusetzender, des Wahrnehmungssystems; ein ganz wesentlicher Teil des kognitiven Systems des Menschen ist die Sprache (Maturana, o.J.), vermittels derer der Mensch die Erfahrungen anderer Menschen erfassen und verarbeiten kann.

Der Mensch erwirbt zuerst durch seine Erfahrungen Kenntnisse im Gebrauch der Sprache. Entwicklungspsychologische Forschungen haben ergeben, daß beim Kleinkind die Denkentwicklung am Anfang unabhängig von der Sprachentwicklung verläuft (Wygotsky, 1969, S. 86 f.), das Kleinkind nimmt, wie oben beschrieben, durch Erfahrung wahr und es erlernt durch Erfahrung und Nachahmung Sprachlaute, ohne ihnen entsprechende Denksymbole zuzuordnen; diese Zuordnung erfolgt von einem subjektiv unterschiedlich bestimmten Zeitpunkt an, von dem an die Sprache das Denken neben der Erfahrung sehr stark beeinflusst.

Um die Erfahrungen anderer Menschen verarbeiten zu können, muß ein gewisser Mindestvorrat an korrespondierenden Zeichen und Symbolen vorhanden sein, damit zwischen den Sprechenden Personen Verstehen erzeugt wird. Das bedeutet, daß die Sprachhandlung des Einen eine Handlung des Anderen auslösen muß, die der Eine auf seine Sprachhandlung beziehen kann. Die Übereinstimmung der Zeichen- und Symbolvorräte mag sehr limitiert sein, aber sie ist fast immer irgendwie vorhanden und sei es, daß man feststellt, daß man sich nicht verständlich machen kann.

Die Sprache stellt als Hauptinstrument zwischenmenschlicher Verständigung – es gibt sicherlich auch andere sensorische zwischenmenschliche Beziehungen, die aber kognitiv nachrangig sind – neben der eigenen Erfahrung den wichtigsten Weg des Wissenserwerbs dar. Im allgemeinen sind zwei Limitierungen der Sprache von besonderer Bedeutung: Die eine ist ihre Unbestimmtheit oder Mehrdeutigkeit und die andere ist ihre Linearität; für die Vertrauensbildung ist vor allem die Unbestimmtheit bedeutsam. Bei der Unbestimmtheit (Mehrdeutigkeit) geht es darum, daß es einerseits für einen Begriff (Sachverhalt) mehrere Worte gibt, die diesen Begriff lautlich abbilden; dazu tritt noch, daß der Sachverhalt auf unterschiedlichen Begriffsebenen abgebildet sein kann. Auf der anderen Seite gibt es für ein Wort oft mehrere Begriffe, die es verkörpert (Kahle, 1995). Sprache hat also auch bei klarsten und eindeutigsten semantisch-syntaktischen Bezügen eine Unbestimmtheit, die sich – wenn überhaupt – nur pragmatisch, d.h. situationsbezogen auflösen läßt. Das aber bedeutet, man muß verstehen (wissen), was gemeint ist, um zu verstehen, was gemeint ist. Die Situation muß im Prinzip bekannt sein, um aus der sprachlichen Äußerung den richtigen Sinn herauszuholen.

Die Mehrdeutigkeit der Sprache, die also ein Hindernis zur vollkommenen Kommunikation darstellt, ist aber zugleich die Ursache dafür, dass wir Sachverhalte oder Beobachtungen neu ordnen und „bedenken“ können (Kahle, 1973, S. 35 f.). Diese Mehrdeutigkeit und die Tatsache, dass die Informationen nicht selbst erfahren wurden, führt zu verschiedenen Arten von Unsicherheit der Wissensbestände: Auf der einen Seite ist die Zuordnung des Wissens in der geistigen Landkarte (Laukkanen, 1996, S. 11) des Menschen nicht eindeutig festgelegt, und zum anderen ist die Verlässlichkeit des Übermittlers der Information weniger sicher als die eigene und zwar sowohl bezüglich seiner Fähigkeit zur „richtigen“ – subjektiven – Wahrnehmung und bezüglich seiner Ehrlichkeit in der Wiedergabe von Wahrnehmungen. Dadurch entsteht Unsicherheit in der geistigen Landkarte des Individuums, die auch das Fehlen von Informationen einschließt deren Existenz bekannt ist oder vermutet wird, die aber nicht vorliegen.

Die geistigen Landkarten – die Wissensbestände – des Individuums enthalten nicht nur Faktenwissen, sondern auch Verhaltensregeln und Erklärungsmuster; sie sagen dem Menschen, wie er sich verhalten soll und warum etwas so ist, wie er es wahrnimmt, wobei die Erklärungen auf Grund der Linearität der Sprache oft einfacher – monovariabel – sind als es tatsächlich der Fall ist.

Das Verlassen auf die erfahrene und durch Kommunikation ausgebaute geistige Landkarte kann als ontologisches Vertrauen (Böhme, 1998) bezeichnet werden. Diesem sehr nahe, aber meines Erachtens doch davon zu unterscheiden, ist das institutionelle Vertrauen. Dieses kommt dadurch zustande, daß mit

der denotativen Übermittlung von Fakten und Erklärungen auch konnotative Zusammenhänge, d.h. Wertungen positiver und negativer Art in der Sprache transportiert werden. Das bedeutet, daß beispielsweise mit der Kenntnis über die Elemente und das Funktionieren des Rechtssystems auch die Erwartung der Schaffung von Gerechtigkeit durch dieses System vermittelt wird oder daß das Vorhandensein von Hierarchie und Vorgesetzten allein durch seine Existenz als Legitimation der Weisungsbefugnis dient. Daß auch naturgesetzliche Phänomene solche konnotativen Aspekte haben können, zeigt Böhme (1998), allerdings sind mythologisch gerade die Unsicherheit über die Wiederkehr des Frühlings und der Sonne mit erheblichen Zweifeln behaftet, was zu speziellen Feiern und Beschwörungsriten führte.

In dem Maße, wie die konnotativen Erwartungen an Institutionen enttäuscht werden, löst sich institutionelles Vertrauen auf, d.h. denotative und konnotative Ebene der Beurteilung einer Institution fallen auseinander oder auch die denotative Beschreibung wird angezweifelt.

Während institutionelles Vertrauen weitgehend als eine Weiterentwicklung, eine strukturelle und komplexitätsverarbeitende Vertiefung ontologischen Vertrauens angesehen werden kann, das im Wesentlichen über die Sprache vermittelt wird, läßt sich persönliches Vertrauen im Wesentlichen auf direkte Erfahrung in Begleitung verbaler Kommunikation zurückführen. Das bedeutet, dass ohne frühe Vertrauenserfahrung (Seiß, 1999, S. 99) ein Mensch sich schwer tut, überhaupt persönliche Vertrauensbeziehungen aufzubauen und es bedeutet weiterhin, dass immer ein gewisser Erfahrungshorizont mit der Person – oder dem Typus, den sie repräsentiert mit allen potentiellen Nebeneffekten wie Halo oder „recency“ etc. – vorliegen muss, um persönliches Vertrauen zu schaffen. Dabei kann in gewissem Umfang Vertrauenskapital auch verbal transferiert werden, wenn z.B. A dem B vertraut und dieser dem C und letzteres von B an A mitgeteilt wird; so kann auch Vertrauen durch Kommunikation bewirkt werden; aber diese indirekte Erfahrung ist deutlich wirkungsschwächer als die direkte Erfahrung von Bestätigung oder Enttäuschung von Vertrauenserwartungen.

Zusammengefaßt heißt das:

- Wir vertrauen auf unser Weltbild, das wir uns durch Erfahrung und Kommunikation erarbeitet haben; es enthält Unsicherheiten bei Fremdinformationen und fehlenden Informationen. Dieses Weltbild gibt Verhaltenssicherheit und wird stetig und inkrementell verändert (Ontologisches Vertrauen).
- Wir vertrauen in das Funktionieren von Institutionen und in die Qualität (Werthaltigkeit) ihrer Ergebnisse; dieses Vertrauen ist komplexitätsreduzierend und erleichtert das Handeln (Institutionelles Vertrauen).

- Wir vertrauen anderen Personen dahingehend, daß sie die Fähigkeit und Bereitschaft haben, uns gegenüber positiv zu handeln; dieses Vertrauen ist erfahrungsbedingt und verringert Transaktionskosten (Persönliches Vertrauen).

C. Wahrnehmung und Reaktion auf organisatorischen Wandel

Eine Organisation als System von Menschen und gegebenenfalls einigen von ihnen genutzten Maschinen und Anlagen verfügt prima facie über kein eigenes Verarbeitungssystem für Reize (Stimuli). Ein solches entsteht aber sozusagen bei der Entwicklung der Organisation als wechselseitig aufeinander bezogene Verhaltenserwartungen mit, und zwar in erster Linie über die Verarbeitung von Sprach- aber auch anderen Signalen.

Diese Betrachtung ist entwicklungsbezogen formuliert, bestehende Organisationen – und das sind die meisten von denen, die wir betrachten, haben diesen Prozeß hinter sich und sind sich seiner häufig gar nicht mehr bewußt.

Als Sensoren einer Organisation, die Stimuli aufnehmen, können die Menschen angesehen werden, die zu der Organisation gehören und die z.B. eine Bestellung aufnehmen, aber es können auch Maschinen oder Anlagen sein, wie etwa ein Betriebsdatenerfassungssystem oder ein automatischer Kassentresor (AKT), der Geld ausgibt und die Transaktion dokumentiert. Eine Organisation kann nur durch ihre Organe, ihre Elemente, Stimuli aufnehmen und handeln. Diese Stimuli werden aber erst zu Information oder Wahrnehmung, wenn es Regeln zu ihrer Verarbeitung zu einem Gesamtbild gibt. Diese Regeln legen fest, welche Signale als Stimuli angesehen werden, was überhaupt verarbeitet wird und in welcher Weise. Solche Regeln können durch Gewohnheit (Usancen) entstehen, indem eine Reaktion auf ein Signal als angenehm oder zutreffend gewertet wird und in gleichartigen Situationen wiederholt wird; die Regel kann auch von einer Person innerhalb der Systemgrenze der Organisation vorgeschlagen und von den anderen bewußt akzeptiert werden, wobei der Grund für die Akzeptanz der Regel in dem Glauben an ihre Zweckmäßigkeit liegen kann, aber auch in der Macht oder Beliebtheit des Vorschlagenden. Regeln zur Signalverarbeitung, d.h. zur Interpretation von Stimuli, können auf unterschiedlichste Weise entstehen; ihre Wirkung erhalten sie aber erst durch ihre Akzeptanz und Verbreitung. Erst wenn die Interpretation eines Signals von den übrigen Teilnehmern am Interpretationsprozess geteilt wird, ist sie wirksam; dabei ist „natürlich“ zu bedenken, dass hier die Unschärfebedingung sprachlicher Ausdrucksform wirksam wird, d.h., dass die Interpretation nur ungefähr übereinstimmen muss; ob sie hinreichend übereinstimmt, erkennt man an den Wirkungen, die als Stimuli zurückkommen.

Die Wahrnehmung einer Organisation ist also in dieser Hinsicht der individuellen Wahrnehmung sehr ähnlich: Sie erfolgt nicht direkt, sondern entsteht erst aus der gemeinsamen Interpretation von Signalen nach den gemeinsamen Regeln der organisatorischen Informationsverarbeitung. Der wesentliche Unterschied zur menschlichen Wahrnehmung ist, dass diese Prozesse der „Verrechnung“, die im menschlichen Gehirn auf der Basis chemo-elektrischer Ladungs/Entladungsprozesse ablaufen, in der Organisation zwar auch rechnerischer Art sein können, aber weitestgehend sprachlich-interpretativer Art sind. Probleme der organisatorischen Wahrnehmung können dann entstehen, wenn die Vernetzung der Verarbeitungselemente, die im Gehirn des Menschen sehr hoch, redundant und überlappend ist, in der Organisation aus Effizienzgründen weniger eng und nicht redundant ist, weil dann interne Korrekturen, z.B. nach dem Prinzip der lateralen Inhibition unterbleiben oder wenn die Verarbeitungselemente auf grund ihrer Nicht-Trivialität eigene Ziele bei der Verarbeitung verfolgen.

Was ein einzelnes Element „weiß“, als Signal empfangen hat, ist solange noch nicht Gegenstand der organisatorischen Wissensbasis, als es nicht nach den Regeln der Organisation vereinnahmt wurde. So spielt es beispielsweise keine Rolle, ob irgendeine Person von einer Information Kenntnis genommen oder sie verstanden hat: Wenn ein Brief einer Organisation „zugegangen“ ist, d.h. auf ordentlichem Wege in ihren Einflussbereich gelangt ist, gilt die Information als erhalten. Umgekehrt kann ein Einzelner etwas davon wissen, aber ohne den „amtlichen“ Zugang liegt organisatorisch nichts vor.

Diese Regeln der Signalverwertung sind Bedeutungsregeln, Zuordnungsregeln (z.B. die Zuordnung von Ursachen zu Wirkungen oder von Eigenschaften zu Objekten oder Objekten) und alle Arten von Rechenregeln. Dazu treten Regeln der Kommunikation, d.h. der Festlegung bestimmter Kommunikationswege, der Benutzung bestimmter Kommunikationsmittel oder -formen und der Gültigkeit von Kommunikation in Abhängigkeit vom Kommunikator.

Für die Interpretation von Signalen durch Menschen gilt – wie oben kurz dargestellt – die Eigenschaft der Nicht-Trivialität, d.h. die Ergebnisse einer Signalinterpretation sind bei den verarbeitenden Menschen nicht (voll) vorhersehbar, während bei maschineller Signaltransformation das Ergebnis vorhersehbar sein sollte. Hier liegt ein nachfolgend zu beachtender wichtiger Unterschied zwischen individueller Wahrnehmung und der organisatorischen Wahrnehmung und Kommunikation. Bei der Anwendung von innerorganisatorisch festgelegten Regeln der Interpretation ist Nicht-Trivialität zwar auch möglich, aber ein Abweichen wird hier schwerer, weil es von den anderen Elementen nicht – oder nicht ohne weiteres – akzeptiert wird. Organisatorische Signalinterpretation hat insoweit eine gewisse Trivialisierung der Interpretationsprozesse.

se zur Folge, weil Verlässlichkeit gesucht wird; die Untersuchungen zum Comparative Cognitive Mapping bzw. Organizational Cognitive Mapping zeigen das (Laukkanen, 1996, S. 11).

Auf der Grundlage dieser Rahmenbedingungen individueller und organisatorischer Wahrnehmung und der kognitionswissenschaftlichen Differenzierung in der Begründung von Vertrauen lassen sich nun Konsequenzen ableiten, die das Vertrauen als kritischen Faktor im organisatorischen Wandel (Bleicher, 1995) begründen:

An den allmählichen, ungeplanten Wandel von Organisationen kann sich das Individuum mit seinem Weltbild und seinem institutionellen Vertrauen ebenso allmählich und inkrementell durch Adaption und Uminterpretation von Wissensbeständen anpassen.

Geplanter struktureller und kultureller Wandel hingegen stellt wesentliche Teile der bisherigen geistigen Landkarte in Frage, erschüttert also das ontologische Vertrauen; bisher gültige Tatbestände, Erklärungen und Verhaltensregeln verlieren ihre formale Gültigkeit. Damit entsteht entweder ein Dissens zwischen den individuell weiterhin wirksamen (vertrauten) Wissensbeständen und den formalen, was zu einer institutionellen Vertrauenskrise führen kann, weil die Organisation nicht mehr ist, was sie war. Andernfalls verliert das Individuum das Vertrauen in Teile seiner eigenen Wissenslandkarte, was eine erhebliche geistige und seelische Belastung darstellt. Die Befunde über die Vermeidung kognitiver Dissonanz lassen die erste Alternative wahrscheinlicher erscheinen.

Eine Brücke zur Überwindung der Belastungen beim Auftreten der zweiten Alternative kann persönliches Vertrauen bilden: Wenn im Fall des Wegbrechens gesicherter Erkenntnisse oder Verhaltensregeln persönliches Vertrauen zu den anderen Organisationsteilnehmern oder zu den Auslösern der Veränderung besteht, dann kann dieses Vertrauen das Beschreiten der neuen Wege der Signalinterpretation und des Verhaltens absichern; in einer persönlichen Vertrauensbeziehung sind Rückfragen möglich und kleinere Fehler werden kooperativ und konstruktiv beseitigt.

Eine andere Möglichkeit der Überwindung der ontologischen und institutionellen Vertrauensprobleme beim geplanten organisatorischen Wandel besteht darin, diesen prozessual an den gewohnten allmählichen ungeplanten Wandel anzupassen, d.h. die Änderungen durch intensive Kommunikation schrittweise in die geistigen Landkarten der Organisationsteilnehmer einzuarbeiten. Hier liegt ein wesentlicher Punkt für die scheinbar zu umfangreiche Rhetorik bei organisatorischen Wandlungsprozessen (Kieser/Hegele, 1998, S. 144 ff.), die aber

durch Wiederholung und Modifikation das gewohnte Muster der Wahrnehmung erzeugt.

Es lassen sich einige Typen organisatorischen Wandels oder Lernens voneinander unterscheiden (Kahle, 1997), die diese wahrnehmungsprozessuale Komponente des Wandels und des Vertrauens bzw. des Verlustes unterschiedlicher Arten von Vertrauen auf unterschiedliche Weise berücksichtigen.

- Typ „Personalentwicklung“: Die Organisationsteilnehmer werden in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten geschult und weiterentwickelt. Man geht – implizit oder explizit – davon aus, dass bei einer hinreichenden Zahl von „geschulten“ oder „entwickelten“ Mitarbeitern sich die organisatorischen Regeln mehr oder weniger von selbst ändern werden.
- Der Typ „Beobachtetes Laissez-faire“ : Die Unternehmensleitung oder ein entsprechender Stab oder Berater beobachtet die stattfindenden Wissensveränderungsprozesse und steuert diese über Akzeptanzhinweise und sanfte Sanktionen.
- Der Typ „Prince Charming“ oder „Der Große Kommunikator“: Ein charismatischer und meistens auch dynamischer Führer, seltener eine Führungsgruppe, bringt oft viele neue Regeln der Interpretation und Kommunikation ein, die auf grund seiner hohen Akzeptanz schnell allgemeine Akzeptanz finden.
- Der Typ „Geplanter kultureller Wandel“: Hier wurde – sei es von innen oder von außen – eine Diskrepanz zwischen den geltenden organisatorischen Interpretationsregeln und den – objektiven oder vermuteten, jetzigen oder zukünftigen – Erfordernissen der Umwelt festgestellt und es werden Programme zur Schaffung – inhaltliche Gestaltung und organisatorische Akzeptanz – der neuen Wissensbasis erarbeitet.
- Der Typ „Neue Köpfe braucht das Land“. Hier wird ein festgestellter oder empfundener Bedarf an Veränderung, den man mit dem vorhandenen Potential nicht zu schaffen glaubt oder vermag, durch Einstellung einer größeren Zahl von neuen Mitarbeitern bewirkt. Das geschieht im Einzelnen durch
 - eine Veränderung der organisatorischen Wissensbasis, die Neuen wissen einfach andere Dinge.
 - die Konfrontation der geltenden Interpretationsregeln mit einer „kritischen Masse“ noch nicht „eingeschworener“ Mitglieder.
 - die Möglichkeit von erheblichen Strukturveränderungen, Karrierechancen sowie Machtverschiebungen.
 - Setzung neuer Interpretationsregeln im Anlernprozeß der neuen Mitglieder, die dafür keine alten Regeln vergessen müssen. Das große Prob-

lem des „Entlernens“ in bestehenden Organisationen entfällt für diesen Personenkreis.

Die ersten beiden Typen setzen auf das Nichtentstehen von Vertrauenskrisen, weil die Anpassung im Modus „allmählich“ bleibt; der dritte setzt auf persönliches Vertrauen, die letzten beiden müssen mit dem Vertrauensproblem zu recht kommen; es spricht viel dafür, dass das Fehlschlagen von organisatorischem Wandel dieser beiden Typen mit der nichterkannten Vertrauensproblematik zu tun hat.

Literatur

- Barber, B.* (1983): *The Logics and Limits of Trust*. New Brunswick.
- (Hrsg.) (1994): *Publizistik in der Gesellschaft*. Konstanz.
- Blau, P. M.* (1967): *Exchange and Power in Social Life*. London.
- Bleicher, K.* (1995): Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels. In: *Zeitschrift für Organisation* 6/1995, S. 390-395.
- Böhme, G.* (1998): Trau, schau wem! In: *Die Zeit*, 16.12.1998, S. 45.
- Bullinger, H. J./Brettreich-Teichmann, W./Fröschle, H. P.* (1995): Das virtuelle Unternehmen – Koordination zwischen Markt und Hierarchie. In: *Office Management*. Heft 12, S. 18 ff.
- Dasgupta, P.* (1998): Trust as a Commodity, in: Gambetta, D. (ed.): *Trust – Making and Breaking of Cooperative Relations*. Oxford. S. 49-72.
- Fontana, M.* (1994): Vertrauen ist der Schlüssel zum virtuellen Büro. In: *Der Organisator*. Heft 1-2, S. 10 f.
- Giddens, A.* (1984): *The Constitution of Society*. Cambridge.
- (1990): *The Consequences of Modernity*. Cambridge.
- Glasl, E.* (1994): *Konfliktmanagement*, 4. Aufl. Bern/Stuttgart.
- Hundhausen, C.* (1951): *Werbung um öffentliches Vertrauen – Public Relations*. Essen.
- Kahle, E.* (1973): *Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten*. Wiesbaden.
- (1992): Mittelständische(n) Unternehmung, *Organisation der*. In: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage. Stuttgart. Sp. 1408-1419.
- (1993): Das Wirkungsgefüge multipersonellen Entscheidungsverhaltens in Organisationen, *Arbeitsbericht 1/93 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmensstrategie an der Universität Lüneburg*. Lüneburg.
- (1995): Kognitionswissenschaftliche Grundlagen der Selbstorganisation, *Arbeitsbericht 1/95 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmensstrategie an der Universität Lüneburg*. Lüneburg.
- (1997): Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht, *Arbeitsbericht 2/97 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmensstrategie an der Universität Lüneburg*. Lüneburg.

- Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M.* (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart.
- Lane, Ch.*: Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: Lane, Ch./Bachmann, R. (eds.) (1998): Trust within and between Organizations. Oxford. S. 1-30.
- Laufer, H.* (1988): Mitarbeiterengagement durch Vertrauen – Vertrauen kann man nicht anordnen, man muß es erwerben. In: Zeitschrift für Organisation 3/1988, S. 179-182.
- Laukkanen, M.* (1996): Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions. In: Meindl, J. R./Stubbart, Ch./Porac, J. F. (eds.): Cognition Within and Between Corporations. Thousand Oaks et al., S.3 ff.
- Lewis, J. D./Weigert, A.* (1985): Trust as a Social Reality. In: Social Forces, vol 63/3, S. 967-984, hier S. 969.
- Loose, A./Sydow, J.* (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Wiesbaden. S. 160 ff.
- Luhmann, N.* (1979): Trust and Power. Chichester.
- (1989): Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl. Stuttgart.
- Maturana, H.*: Search for Objectivity or the Quest for a Compelling Argument. In: The Irish Journal of Psychology 9 (1), S. 80.
- Ripperger, T.* (1998): Ökonomik des Vertrauens. Tübingen.
- Seiß, R.* (1999): Unser So-Sein ist unser Geworden-Sein – die Grundstrukturen unserer seelischen Entwicklung. In: Beckers, E. et al. (Hrsg.): Pluralismus und Ethos der Wissenschaft. Gießen. S. 99.
- Simmel, G.* (1978): The Philosophy of Money. London.
- Sjurts, I.* (1998): Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? In: DBW 1998, S. 283 ff.
- Vogt, J.* (1997): Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen – Eine institutionenökonomische Analyse. Wiesbaden.
- Wygotzki, L.S.* (1969): Denken und Sprechen. Stuttgart.

Die Bestimmung des Bildungsbedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen: Bedeutung, Defizite und Empfehlungen aus betriebspädagogischer Sicht

Von *Herbert Grüner*

Betrachtet man die Diskussion um die betriebliche Bildung in den westlichen Industrieländern wie z.B. Deutschland, so ist trotz bestimmter Divergenzen in den Auffassungen bezüglich deren Ziele und Aufgaben ein wesentlicher Konsens erkennbar: Betriebliche Bildung besitzt für Unternehmen und ihre Beschäftigten eine hohe und wachsende Bedeutung. Je bedeutender die Rolle der betrieblichen Bildung wird, desto bedeutender ist die Ermittlung des Bedarfs nach betrieblicher Bildung. Die Bedeutung von Bildung/Qualifizierung als „Erfolgsfaktor“ von kleinen und mittleren Unternehmen wurde von Hans Jobst Pleitner bereits früh erfasst und führte zu einer Reihe von Qualifikationsprogrammen, die von ihm konzipiert und geleitet worden sind.¹

A. Betriebliche Bildung als zukunftsrelevante Grösse für Unternehmen und deren Mitarbeiter/innen

In den letzten Jahren haben strukturelle und prozessuale Veränderungen in der Gesellschaft und Wirtschaft der hochindustrialisierten westlichen Länder wie z.B. in Deutschland in Umfang und Geschwindigkeit erheblich zugenommen. Quellen der Veränderung finden sich im politischen (z.B. Deregulierung), technologischen (z.B. neue Informations-/Kommunikationstechnologien), ökonomischen (z.B. erhöhte Dynamik auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten) und sozialen Bereich (z.B. Wertewandel). An die Stelle von relativ einfach zu erfassenden und stabilen Marktverhältnissen treten komplexe und sich rasch verändernde. Das konventionelle Unternehmensmodell (feste Märkte, Strukturen, Abläufen und Beschäftigungsverhältnisse) wird ersetzt oder ergänzt durch das flexible (projektbezogene Beziehungsgeflechte). Dies alles hat Auswirkung

¹ U.a. die „IGW-Seminare“ (Seminare des Instituts für gewerbliche Wirtschaft, dem H.J. Pleitner als Direktor vorsteht), das postgraduale KMU-Intensivstudium sowie ein eigenes Studienggebiet KMU im Studienfach BWL an der Universität St. Gallen.

gen auf die Arbeits- und Bildungslandschaft, in der sich Unternehmen und beruflich Tätige zukünftig bewegen werden. Die Zukunft wird von einer gestiegenen Zahl von Dienstleistungsunternehmen, anspruchsvolleren Tätigkeiten und höheren Anforderungen an die Qualifikation des Einzelnen geprägt sein.

Tab. 1: Erwerbstätigkeit in Deutschland (ohne Auszubildende)
nach Tätigkeitsniveaus 1995 (Ist) und 2010 (Projektion)

| | 1995 (in %) | 2010 (in %) | Zu-/Abnahme (in %-Punkten) |
|---|-------------|-------------|-------------------------------|
| Hilfstätigkeiten | 19,6 | 15,7 | - 3,9 |
| Einfache Fachtätigkeiten | 16,6 | 13,6 | - 3,0 |
| Qualifizierte Fachtätigkeiten | 29,2 | 30,1 | + 0,9 |
| Fachtätigkeiten mit Führungsaufgaben | 14,6 | 16,4 | + 1,8 |
| Hochqualifizierte Tätigkeiten | 20,2 | 24,1 | + 3,9 |
| Insgesamt | 100 | 100 | 100 |

Quelle: vgl. Weidig/Hofer/Wolff, 1999, S. 55.

Zur Bewältigung und Gestaltung der Veränderungen innerhalb der Wirtschaft und Gesellschaft wird immer häufiger auf betriebliche Bildung recurriert. Mit- hin steigen die Erwartungen an betriebliche Bildung sowohl seitens der Unter- nehmen als auch der Mitarbeiter/innen. Während das Unternehmen von betrieblicher Bildung einen Beitrag zur Entwicklungs- und Wettbewerbsfähig- keit des Unternehmens und dessen Leistungszielen erwartet, möchten Mitar- beiter/innen durch betriebliche Bildung Hilfe bei Veränderungen, der Lauf- bahnentwicklung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Daneben finden sich all- gemeine Erwartungen an die betriebliche Bildung wie z.B. Bewältigung gesell- schafts- und wirtschaftspolitischer Probleme oder Sicherung des nationalen Wirtschaftsstandortes.

B. Betriebliche Bildung in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Gegenstand von betriebspädagogischem Interesse

Auch KMU sind im wesentlichen von den wirtschaftlichen Veränderungstendenzen betroffen – wie z.B. der Globalisierung (vgl. u.a. Pleitner, 1998) – die oben skizziert worden sind und versuchen darauf mit Bildungs/Qualifizierungs- maßnahmen zu reagieren.

Da unterschiedliche Definitionen von KMU vorhanden sind,² wird an dieser Stelle darunter ein wirtschaftlich und rechtlich selbständiges, eigentümergeführtes Unternehmen verstanden, das mindestens 50 und höchstens 500 Mitarbeiter/innen beschäftigt. Unter Betriebspädagogik wird hier jener Teil der Erziehungswissenschaften verstanden, dessen Erkenntnisobjekt der/die im Betrieb tätige entwicklungs- und bildungsfähige Mitarbeiter/Mitarbeiterin ist (vgl. Grüner, 1998a, S. 8 ff.). Ziel betriebspädagogischer Überlegungen ist die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung im Unternehmen. Da jedoch die Sicherung der Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens als Voraussetzung für die Entwicklungsmöglichkeit des Individuums in der Lebenswirklichkeit des Betriebes ist, sind die Entwicklungen des Unternehmens in betriebspädagogische Zielüberlegungen einzubeziehen.

Trotz einer Entideologisierung und Versachlichung des Bildungsbegriffes im 20. Jahrhundert (vgl. Albers, 1987, S. 101) wird dieser noch immer kontrovers diskutiert. Die Unterschiede bei Begriff, Zielen und Aufgaben von Bildung und betrieblicher Bildung liegen vermutlich in den unterschiedlichen Interessen. Hier wird die Sichtweise vertreten, betriebliche Bildung sei in einen größeren Bezugsrahmen zu stellen und habe nicht nur fachliche Inhalte zu vermitteln und die Anpassung an Veränderungen zu gewährleisten, sondern auch die soziale Kompetenz, die Gewinnung von kritischem Bewußtsein, Identität und beruflicher Autonomie und Handlungsfähigkeit des Einzelnen zu ermöglichen.³

KMU sind für betriebspädagogische Überlegungen aus mehreren Gründen interessant: sie besitzen eine hohe bildungs- und beschäftigungspolitische Bedeutung (vgl. u.a. Pleitner/Grüner, 1991; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Technologie, 1997, S. 146) und weisen bestimmte personale und strukturell-organisatorische Besonderheiten⁴ auf. Schon immer sind KMU wesentliche Träger des betrieblichen Teils der beruflichen Ausbildung gewesen und gelten aufgrund ihres Lehrstellenangebots für Absolventen/innen des allgemeinen Schulsystems als interessant.⁵

² Vgl. u.a. *Gutersohn*, 1977, S. 215; *Pleitner*; 1981, Rat der EG, 1990, S. 57; *Leicht*, 1984, S. 57; *Theile*, 1996, S. 16.

³ Diese Sichtweise lässt sich aufgrund einer Reihe von Aussagen vertreten. Vgl. u.a. *Dubs*, 1988, S. 861; *Schlaffke*, 1990, S. 11; *Geißler*, 1990, S. 161 ff.; *Gerzer*, 1991, S. 348; *Schmiel/Sommer*, 1992, S. 25. *Bundesverband der deutschen Industrie et al.*, 1992, S. 23 ff.; *DAG-Forum Schleswig-Holstein*, e.V. 1997, S. 51.

⁴ Vgl. u.a. *d'Amboise/Muldowney*, 1986, S. 9 ff.; *Pfohl/Kellerwessel*, 1990, S. 18 ff.; *Müller*, 1991, S. 90; *Institut für gewerbliche Wirtschaft*, 1991, S. 2; *Pleitner*, 1996, S. 1055 ff.; *Pleitner*, 1997, S. 128 f.

⁵ Prognosen über die Qualifikationsstruktur bis 2010 sehen in der Kombination von Hauptschul- bzw. Realschulabschluß und Lehre die am häufigsten vertretene Qualifikationskategorie. Quelle: vgl. *Schüssler/Spiess/Wendland/Kukuk*, 1999, S. 57.

Zu den personalen Merkmalen zählen das personale Wirtschaftsprinzip,⁶ die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten sowie die Interaktionsweisen zwischen den dort tätigen Personen. Die Unternehmerperson hat eine herausragende Stellung innerhalb dieser Unternehmungen, die auch in einer normativ prägenden Weise (Vorbildfunktion) zum Ausdruck kommen kann. Patriarchalische Führung sowie die hohe Bedeutung der Improvisation und Intuition der Unternehmerpersönlichkeit prägen die Unternehmenskultur, die wiederum Rückwirkung auf die Beschäftigten hat. Eine Reihe von Untersuchungen weist darauf hin, dass sich die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen von der in Großunternehmen unterscheidet: weniger Akademiker, breiteres Fachwissen und geringeres Spezialistenwissen der Mitarbeiter/innen sowie ein größerer Anteil an gelernten Fachkräften (vgl. Pfohl/Kellerwessel, 1990, S. 19; Müller, 1991, S. 90). Über die Qualifikation der An- und Ungelernten in mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmungen liegen hingegen widersprüchliche Angaben vor (vgl. Witzgall/Wöcherl, 1989, S. 203; Mendius/Semlinger, 1990, S. 11; Braczyk, 1991, S. 11).

C. Die Ermittlung des Bildungsbedarfs in KMU: Theoretische Überlegungen

Ziele und Aufgaben der betrieblichen Bildung stehen nicht objektiv fest, sondern werden aus einer bestimmten Interessenlage heraus festgelegt. Dies gilt analog für „Bildungsbedarf“. Nimmt man einen betriebspädagogischen Standpunkt ein, steht ein individueller Bedarfsaspekt im Vordergrund, allerdings unter Berücksichtigung korporativer Bedarfsüberlegungen. Sowohl der individuellen als auch der korporativen Sichtweise liegt ein ähnlicher Bedarfsbegriff zugrunde: Bildungsbedarf als eine qualifikations-/bildungsbedingte Soll-Ist-Abweichung, die sich auf ein Individuum im Betrieb bezieht. Ausgangspunkt und Zielbezug bedarfsrelevanter Überlegungen bilden in beiden Sichtweisen die Qualifikation bzw. betriebliche Bildung des Einzelnen und qualifikations-/bildungsrelevante Informationen über Individuum, Unternehmen, Umwelt und die Beziehungen zwischen ihnen. Die Unterschiede zwischen korporativer und individueller Sichtweise lassen sich bei der Zielsetzung der Bedarfsermittlung und -deckung, den vermuteten Bedarfsinhalten sowie dem Verständnis vom Bedarfsträger erkennen. Die nach korporativen Gesichtspunkten vorgenommene Zielsetzung für die Ermittlung und Deckung qualitativen Personalbedarfs richtet sich an den Unternehmenszielen unter Berücksichtigung von Individualzielen aus, während sich die unter individuellen Aspekten erfolgte Zielsetzung für die Bestimmung betrieblichen Bildungsbedarfs und der anschließenden Deckung an den Individualzielen unter Berücksichtigung von Unternehmenszielen

⁶ *Institut für gewerbliche Wirtschaft*, 1991, S. 2.

ausrichtet. Angestrebt wird im ersten Fall die Personalentwicklung, im zweiten Fall die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin. Schwieriger ist die Klärung der Unterschiede anhand des Gegenstandes Personal- bzw. Bildungsbedarf. In beiden Sichtweisen werden fachliche, soziale, kognitive und normative Bestandteile von Bildung/Qualifikation berücksichtigt, wenngleich auch die Auswahl bzw. konkrete Klärung unter korporativen Aspekten in höherem Maße unter Ausrichtung am Kriterium der Nützlichkeit geschieht. Deutlicher wird der Unterschied im Hinblick auf die Rolle des Einzelnen im Prozeß der Bedarfsfestlegung. Während in korporativ-orientierten Überlegungen betont wird, dass die Aktivität zur Zielvorgabe (Sollqualifikation), zur Erfassung des Bedarfs und schließlich auch zu dessen Deckung von außen durch die Unternehmung an den Einzelnen heranzutragen ist, wird in Individuum orientierten Überlegungen die eigenständige Rolle des Einzelnen bei Zielsetzung, Bedarfsbestimmung und -deckung weitaus stärker betont. Zwar ist unter beiden Aspekten das Individuum der Bedarfsträger, jedoch ist erkennbar, dass je nach Aspekt ein anderer Hauptakteur der Bedarfsbestimmung definiert wird: einerseits das Unternehmen bzw. die Unternehmensleitung und andererseits der individuelle Bedarfsträger.

Trotz bestehender Unterschiede zwischen individueller (betriebspädagogischer) und korporativer (eher betriebswirtschaftlicher) Sichtweise von Begriff, Ziel und Aufgabe von betrieblicher Bildung bzw. betrieblichen Bildungsbedarfs scheint es möglich, die Bestimmung betrieblichen Bildungsbedarfs im betriebspädagogischen Sinne aus der Sicht des Einzelnen vorzunehmen und dennoch betriebswirtschaftliche Überlegungen einzubeziehen (Arnold, 1996, S. 201 ff.). Diese Argumentation lässt sich stützen z.B. durch aktuelle ökonomische bzw. organisationstheoretische Konzepte (lernende Organisation, Wissensmanagement, Selbstorganisation etc.).

D. Die Ermittlung des Bildungsbedarfs in KMU: Empirische Befunde

Betrachtet man die Bedarfsanalyse in KMU, so belegen unterschiedliche Studien: In KMU wird der Bildungsbedarf kaum systematisch ermittelt.⁷ Dieses Defizit war u.a. interesseleitend für die Untersuchung der Bildungsbedarfsuntersuchung in KMU. In einer auf Fallstudien basierenden Untersuchung wurde die Bildungsbedarfsermittlung kleiner und mittlerer gewerblicher Unternehmen betrachtet, wobei die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs im Mittelpunkt

⁷ Vgl. u.a. *Bardeleben et al.*, 1990; *Bahn Müller et al.*, 1992; *Wicki*, 1993; *Nenniger*, o.J.; *Bundesinstitut für Berufsbildung*, 1999.

stand.⁸ Ziel der Untersuchung war es, die Ursachen des Weiterbildungsbedarfs zu ermitteln, die bei der Bedarfsermittlung mitwirkenden Akteure sowie die Art und Weise der Bestimmung zu erfassen, um auf der Basis dieser Befunde Konzeptüberlegungen zur Bestimmung betrieblichen Weiterbildungsbedarfs anzustellen. Im folgenden sollen einige ausgewählte Ergebnisse dargestellt werden.

I. Ursachen

Der einzelne Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin befindet in einer Austauschbeziehung mit seiner/ihrer betrieblichen und ausserbetrieblichen Umwelt. Die drei Grössen (Individuum, Unternehmen, Umwelt) und die Beziehungen zwischen ihnen wurden als mögliche Bedarfsauslöser hin untersucht. Die mögliche Bedarfsursache „Individuum“ umfaßt personale Gegebenheiten des Einzelnen (Alter, Vorbildung, Werthaltung), die unmittelbare Wirkungsumgebung des Einzelnen in der Unternehmung (die Gestaltung der täglichen Arbeitsaufgaben) und die Einbindung in die Struktur des Unternehmens (Hierarchie). Die mögliche Bedarfsursache „Unternehmung“ umfaßt die Unternehmensform (ge-

⁸ In die Studie wurden acht Unternehmen der Metallverarbeitung, Elektrotechnik sowie des Maschinenbaus einbezogen. Es erfolgte ein qualitatives Forschungsvorgehen, das eine explorative Näherung an das Forschungsfeld erlaubt und das über Fallstudien Ergebnisse (Generierung von Hypothesen) erbringen sollte. In die Untersuchung wurden acht Unternehmen und Mitarbeiter/innen aller Hierarchiestufen inkl. Eigentümerunternehmer/innen einbezogen.

Tab. 2: Merkmale der acht Unternehmungen der Fallstudie
(in der Reihenfolge der Befragung) und Anzahl der befragten Personen

| Unternehmung | Branche | Umsatz (in Mio. DM) | Anzahl Mitarbeiter/innen | Alter der Unternehmung in Jahren | Anzahl der befragten Personen |
|--------------|---------|---------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| 1 | ME | 12 | 70 | 22 | 5 |
| 2 | EL | 20 | 111 | 73 | 4 |
| 3 | EL | 7,5 | 50 | 37 | 4 |
| 4 | MA | 22 | 119 | 48 | 4 |
| 5 | ME | 70 | 483 | 70 | 7 |
| 6 | ME | 40 | 220 | 107 | 5 |
| 7 | MA | 25 | 80 | 64 | 5 |
| 8 | MA | 25 | 135 | 48 | 5 |

Legende: MA = Maschinenbau, EL = Elektrotechnik, ME = Metallverarbeitung

Quelle: Grüner, 1998(a), S. 141.

werblich-mittelständisches Unternehmen), die Unternehmensfunktionen sowie die Handlungsebenen des Betriebes. Die mögliche Bedarfsursache „Umwelt“ umfaßt die gesellschaftlichen, politisch-rechtlichen, ökonomischen und technologischen Teilbereiche des den Betrieb umschließenden Kontextes.

Es zeigte sich, dass die Bedarfsdichte, gemessen am artikulierten Bedarf der Bedarfsträger/innen, unterschiedlich ist.

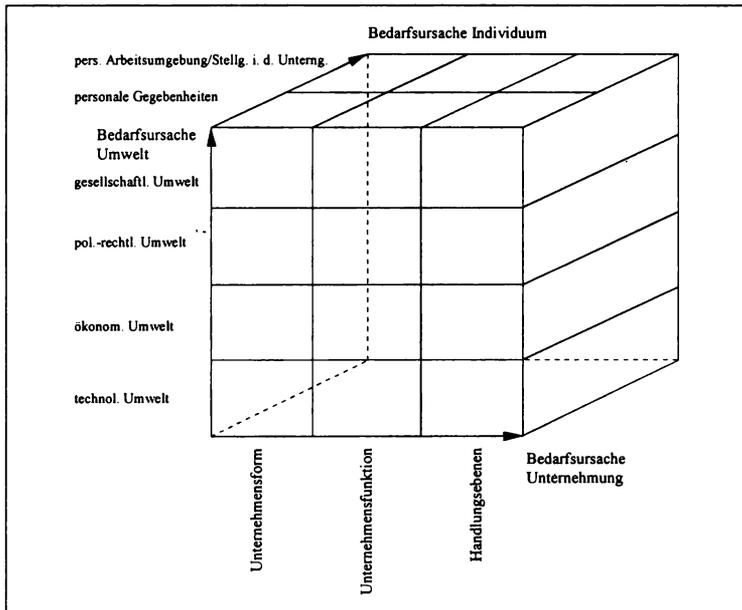


Abb. 1: Bedarfsdichte im dreidimensionalen Weiterbildungsbedarfsraum

Aufgrund der Befunde wurden bezüglich der Ursachen Thesen formuliert (siehe Tab. 3).

II. Akteure

Der einzelne Bedarfsträger erhält und verarbeitet Informationen über die eigene Person im Umgang mit anderen. Das individuelle Erleben bzw. Empfinden der Soll-Ist-Diskrepanz kann durch Dritte beeinflusst werden. Dies kann für die Bestimmung betrieblichen Weiterbildungsbedarfs relevant sein, weshalb das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure bei der Bestimmung betrieblichen Weiterbildungsbedarfs näher untersucht wurde. Dazu wurden außer Bedarfsträgern/trägerinnen Personen berücksichtigt, die jene im Prozeß der Bestimmung betrieblichen Weiterbildungsbedarfs beeinflussen bzw. beeinflussen

können, sowie jene Personen, deren Aufgabe es im Unternehmen ist, den betrieblichen Weiterbildungsbedarf des Bedarfsträgers in das „Bewusstsein der Unternehmung“ zu bringen (Bedarfsbeeinflusser). Unter dem Bewußtsein der Unternehmung ist die Kenntnisnahme des Bedarfs des einzelnen durch Personen im Unternehmen gemeint, die durch diese Kenntnisnahme zu einer Handlung (Tun oder Unterlassung) veranlaßt werden.

Tab. 3: Thesen zu Bedarfsursachen

Es sind überwiegend Veränderungen auf der operativen Handlungsebene sowie in der unmittelbaren Arbeitsumgebung des Einzelnen, die den Hauptbedarf nach Weiterbildung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Führungskräften auslösen.

Die Unternehmungsfunktionen Personal und Produktion sind sowohl für Mitarbeiter/innen als auch für Führungskräfte Ursachen für Weiterbildungsbedarf.

Die Planung oder der Einsatz neuer Technologien, Produkte und Produktionsverfahren im Betrieb lösen bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in höherem Maße Weiterbildungsbedarf aus als bei Führungskräften.

Der generelle technologische Fortschritt und die generelle Weiterentwicklung von Techniken, Produkten und Produktionsverfahren führen bei Führungskräften in stärkerem Maße zu Weiterbildungsbedarf als bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Sich verändernde Wertvorstellungen der Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bewirken bei den obersten Führungskräften Weiterbildungsbedarf.

Erhöhte Führungsanforderungen ergeben bei mittleren Führungskräften Weiterbildungsbedarf.

Die hohe gesetzliche Regelungsdichte und sich rasch verändernde nationale und internationale Vorschriften bewirken bei Personen aller Hierarchieebenen Weiterbildungsbedarf.

Lebensperspektiven aufgrund des Lebensalters und die unterschiedliche Gewichtung außerberuflicher Lebensbereiche (z.B. Familie oder Freizeit) haben Einfluß auf den Weiterbildungsbedarf von Beschäftigten.

Die erworbene berufliche Vorbildung dient insbesondere jungen, aufstiegsorientierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als Orientierung bei der Bestimmung ihres Weiterbildungsbedarfs.

Empirische Befunde belegen, dass Personen der unteren betrieblichen Hierarchie weniger häufig bei Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden als Personen auf höheren Hierarchiestufen (vgl. u.a. Mahnkopf, 1990, S. 79 f.; Dobischat/Lipsmeier, 1991, S. 345 f.; Bundesinstitut für Berufsbildung/Statistisches Bundesamt, 1995, S. 7). Neben der Zugehörigkeit zu verschiedenen Hierarchieebenen spielen bei der Teilnahme an Bildungsmaßnahmen auch Ausbil-

dungsstand und Vorbildung eine Rolle: Je höher die formale Vorbildung (allgemeine Schulausbildung oder berufliche Erstausbildung), desto häufiger erfolgt die Berücksichtigung im Weiterbildungsprozeß (vgl. Dobischat/Lipsmeier, 1991, S. 345). Aufgrund der besonderen personalen Beziehungen in KMU (vgl. Institut für gewerbliche Wirtschaft, 1991, S. 2) besitzen betriebsinterne Personen eine hohe Relevanz im Bildungsbedarfsprozeß. Empirische Untersuchungen beweisen insbesondere die Dominanz von Führungskräften bei Weiterbildungsangelegenheiten der Mitarbeiter/innen (vgl. u.a. Stiefel, 1991, S. 32; Bundesinstitut für Berufsbildung/Statistisches Bundesamt, 1995, S. 7). Als Begründung für diese Dominanz gelten in den Betrieben das hohe Erfahrungswissen der Vorgesetzten, die Verantwortung für die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen oder die besondere Bedeutung der Führungskräfte für die Unternehmenskultur (vgl. u.a. Stiefel, 1991, S. 81). Diese starke Dominanz von Führungskräften⁹ legt die Vermutung nahe, dass sie wie auch die Person des Unternehmers hohen Einfluß auf die Bedarfsträger im Weiterbildungsbedarfsprozess ausüben. Bei vielen eigentümergeführten KMU herrscht ein patriarchalischer Führungsstil vor, der zu Lasten der Eigenständigkeit von Einzel- Gruppen- und Teamentscheidungen gehen kann; dies ist auch bei Weiterbildungsentscheidungen zu vermuten. Aufgrund dieser Befunde wurden in der Untersuchung

Bedarfsträger und Bedarfsbeeinflusser nach bestimmten Kriterien gruppiert.

Die Bedarfsträger/innen

Aufgrund der vielfältigen potentiellen Weiterbildungsbedarfsursachen wurde jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin als Bedarfsträger/in gesehen. Aufgrund der empirischen Befunde über den Zusammenhang zwischen Weiterbildungsverhalten und Hierarchiestufen wurden die Beschäftigten in der Untersuchung nach drei Merkmalen unterschieden:

- Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Hierarchieebenen
- Bildungsstand
- Tätigkeitsbereich.

Die Bedarfsbeeinflusser

Die Bedarfsbeeinflusser, die auf die Bedarfsträger in mittelständischen Unternehmen einwirken können, wurden aufgrund der vorgenannten Ausgangssituation nach drei Kriterien unterschieden:

- Organisationszugehörigkeit: betriebsinterne und betriebsexterne (z.B. Familienangehörige, Berufskollegen) Personen,

⁹ Sie wirkt sich u.a. aus in der mangelnden Weitergabe von Informationen durch die mittleren Führungskräfte an die Unterebenen, z.B. aus Angst vor Kompetenzverlust. Vgl. u.a. *Mahnkopf*, 1990, S. 87.

- Führungsfunktion: Personen mit oder ohne Führungsverantwortung,
- Eigentum am Unternehmen: Personen mit oder ohne Anteil am Unternehmenskapital.

Ergebnis der Untersuchung sind folgende Thesen.

Tab. 4: Thesen zu Akteuren der Bedarfsbestimmung

Oberste Führungskräfte gehen von einer hohen Kenntnis über eigenen Weiterbildungsbedarf und dem ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus.

Die unmittelbaren Linienvorgesetzten nehmen bei der Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen keine bewußte und zielbestimmte Rolle wahr. Äußerungen und Handlungen von Vorgesetzten werden allerdings von Mitarbeitern als Bedarfshinweise verstanden.

Im Gegensatz zur Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs üben Führungskräfte bei einer Reihe anderer weiterbildungsrelevanter Maßnahmen zielgerichtete Einflußnahme aus.

Betriebsinterne Personen mit zentraler Aufgabe zur Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen existieren ebenso wenig wie betriebsexterne Personen.

III. Methoden

In der Literatur existiert eine Vielzahl von Methoden/Instrumenten und Vorgehensweisen zur Bestimmung betrieblichen Weiterbildungsbedarfs (vgl. u.a. Müller/Stürzl, 1992, S. 197 ff.; Stockmann/Bardeleben, 1993, S. 36 ff.). Um eine Systematik zu erhalten, wurden in der Untersuchung folgende Merkmale zur Unterscheidung gewählt: Bezugspunkt (Subjekt, Objekt), Zeit (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft), Soll-Ist-Betrachtung und Bedarfsursachen (Individuum, Unternehmen, Umwelt).

Folgende Thesen sind das Ergebnis der Untersuchung von Methoden/Instrumenten.

Tab. 5: Thesen zu Methoden/Instrumenten der Bedarfsbestimmung

Methoden/Instrumente der Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs sind zwar bekannt, werden jedoch nicht durchgängig, systematisch und kontinuierlich eingesetzt.

Soweit Methoden/Instrumente der Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs eingesetzt werden, sind sie von geringem Objektivitätsgrad, vergangenheits- oder ge-

genwartsbezogen und dienen der Ermittlung von Weiterbildungsursachen, die in der täglichen Tätigkeit und der unmittelbaren Arbeitsumgebung vermutet werden.

Zur Bestimmung eigenen Weiterbildungsbedarfs dienen überwiegend Gespräche zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Führungskräften und die Interpretation der Gespräche.

Führungskräfte setzen Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht gezielt als Methode/Instrument der Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs ein.

Hinsichtlich der Planung und Planbarkeit beruflicher Bildung herrscht eine hohe Skepsis.

Wird eine Planung beruflicher Bildung betrieben, dann nur für besonders ausgewählte Personen und von diesen selbst initiiert.

E. Empfehlungen zur Bedarfsbestimmung in KMU

Unterscheidet man zwischen Bedarfsursachen, die eine besondere Nähe zum Operativen und zur Arbeitsumgebung (sachliche Unmittelbarkeit) sowie zur Gegenwart und unmittelbaren Zukunft (zeitliche Unmittelbarkeit) aufweisen, und Bedarfsursachen, die eine geringere sachliche und zeitliche Unmittelbarkeit besitzen, so lassen sich vier Felder definieren, in denen unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden können (siehe Abb. 2). Die Maßnahmen zielen darauf ab, den dreidimensionalen Weiterbildungsbedarfsraum bei der Bedarfsbestimmung stärker auf mögliche Bedarfsursachen zu untersuchen, indem die Handlungsaktivitäten der Akteure der Bedarfsbestimmung erhöht werden.

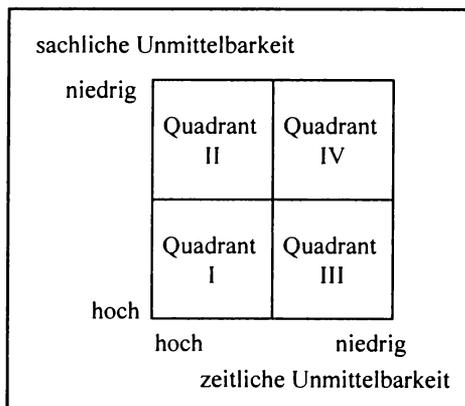


Abb. 2: Maßnahmenbereiche der Weiterbildungsbedarfsbestimmung

Die Empfehlungen zur Gestaltung von Maßnahmen gründen sich auf den Ansätzen der Selbstorganisation, die korporative und individuelle Ziele berücksichtigt und deren Voraussetzung, die Begrenztheit der Organisation, in KMU gegeben ist. Setzt man die Überlegungen zur Selbstorganisation mit den Befunden über die Bestimmung betrieblichen Weiterbildungsbedarfs in gewerblich-mittelständischen Unternehmen in Beziehung, so sind solche Maßnahmen der Bedarfsbestimmung zu treffen, die auf den Stärken von KMU aufbauen (z.B. Übersichtlichkeit der Strukturen und interpersoneller Prozesse, relative Selbständigkeit des Einzelnen aufgrund wenig ausgeprägter Hierarchien) und die Schwächen (Unsicherheiten bei der Aufgabenverteilung zwischen den Akteuren der Bedarfsbestimmung, unterschiedlicher Zugang zu weiterbildungsrelevanter Information) vermindern. Durch die Maßnahmen soll dazu beigetragen werden, die Aufgaben der Hauptakteure der Bedarfsbestimmung (Bedarfsträger und Vorgesetzte als bedeutende Bedarfsbeeinflusser) transparent zu gestalten, um dadurch die Kenntnis und die Bereitschaft zur Übernahme der Aufgaben zu erhöhen. Ausgangspunkt der Empfehlungen von Maßnahmen ist die hohe Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin als Experte/Expertin der Bedarfssituation. Maßnahmen im Quadranten I, der durch eine hohe sachlich und zeitliche Unmittelbarkeit der Bedarfsursachen gekennzeichnet ist, zielen auf die Stärkung der Selbstorganisation des Bedarfsträgers ab, während Maßnahmen im Quadranten II (hohe zeitliche, aber niedrige sachliche Unmittelbarkeit) und III (hohe sachliche, aber niedrige zeitliche Unmittelbarkeit) die Stärkung der Handlungsbereitschaft weiterer Hauptakteure – insbesondere der Vorgesetzten der Bedarfsträger – zum Ziel haben. Maßnahmen mit niedriger zeitlicher und sachlicher Unmittelbarkeit (Quadrant IV) fallen tendenziell in den Aufgabenbereich der Unternehmensführung; da hier jedoch eher von Bedürfnisbestimmung als von Bedarfsbestimmung gesprochen werden kann, wird auf diese Maßnahmen an dieser Stelle nicht explizit eingegangen. Trotz der tendenziell übersichtlichen Strukturen und der engen formellen und insbesondere informellen Beziehungen zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen in gewerblich-mittelständischen Unternehmen hat diese Arbeit gezeigt, daß nicht alle Beschäftigten in KMU gleich gute Zugangsmöglichkeiten zu bedarfsrelevanten Informationen und Einwirkungsmöglichkeiten auf weiterbildungsrelevante, sie selbst betreffende Entscheidungsprozesse besitzen. Die Unterschiede bei der Nutzungsmöglichkeit weiterbildungsrelevanter Informationsströme und der Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen sind geeignet, eine unterschiedliche Güte der Bedarfsbestimmung je nach Mitarbeiterkategorie hervorzurufen. Um die Möglichkeit einer generellen Weiterbildungsbedarfsbestimmung bestimmter Güte zu schaffen, sind Maßnahmen erforderlich, die auf die Bedeutung der Mitarbeiter/innen als Spezialisten der Bedarfssituation abstellen, indem sie die Stärkung der Handlungsmöglichkeiten und Selbstverpflichtung des Einzelnen sowie die Stärkung des unterstützenden Handelns von weiteren Akteuren, insbesondere von Vorgesetzten erhöhen. Die-

se Maßnahmen sollen dazu beitragen, die Akteure zur Übernahme umfassender weiterbildungsrelevanter Aufgaben zu motivieren, die dann sowohl auf der Objektebene (Informationsweitergabe und Bedarfsbestimmung) als auch auf der Aktionenebene (Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen) Wirkung zeigen.

Literatur

- Albers, H.-J.* (1987): Allgemeine sozio-ökonomische Bildung. Köln/Wien.
- Arnold, R.* (1996): Neue Ansätze in der betrieblichen Weiterbildung. In: Dederling, H.(Hrsg.): Handbuch zur arbeitsorientierten Bildung, München.
- Braczyk, H. J.* (1991): Einleitung. In: Braczyk, H.-J.: Qualifikation und Qualifizierung. Berlin, S. 9-20.
- Bundesinstitut für Berufsbildung; Statistisches Bundesamt* (1995): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen – Haupterhebung. Berlin/Wiesbaden.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie* (1997): Berufsbildungsbericht. Bonn.
- Bundesverband der deutschen Industrie et al.* (Hrsg.) (1993): Differenzierung Durchlässigkeit Leistung – Vorschläge der Spitzenverbände der Wirtschaft zur Weiterentwicklung von Schule, Berufsbildung und Hochschule. Bonn.
- D'Amboise, G./Muldowney, M.* (1986): Zur betriebswirtschaftlichen Theorie in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Internationales Gewerbearchiv Nr. 34, S. 9-23.
- DAG Forum Schleswig-Holstein* (Hrsg.) (1997): Betriebliche Qualifizierung – was sollen Beschäftigte? Kiel.
- Dobischat, R./Lipsmeier, A.* (1991): Betriebliche Weiterbildung im Spannungsfeld von Technikanwendung, Qualifikationsentwicklung und Personaleinsatz. In: Bolte, K. M. et al.(Hrsg.): Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, S. 344-350.
- Dubs, R.* (1988): Weiterbildung in der Schweiz. In: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Nr. 42, S. 861-885.
- Geißler, Kh.* (1990): Auf dem Weg in die Weiterbildungsgesellschaft. In: Wittwer, W. (Hrsg.): Annäherungen an die Zukunft. Weinheim/Basel.
- Gerzer, A.*(1991): Neue Akzentuierung in der Familienpolitik. Hannover.
- Grüner, H.* (1998a): Die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs – eine betriebspädagogische Untersuchung am Beispiel gewerblich-mittelständischer Unternehmungen, Habil. Stuttgart.
- (1998b): Die Bedeutung betrieblicher Bildung in Unternehmenskonzepten und die Implikationen zur Betriebspädagogik als Feld wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Bildungswesen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Heft 2, S. 215-226.
- (2000): Bildungsmanagement in mittelständischen Unternehmen. Herne (im Druck).
- Gutersohn, A.* (1977): Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft, Bd. I. Berlin/München/St. Gallen. 2. Auflage.
- Institut für gewerbliche Wirtschaft – IGW* (1991): Klein- und Mittelunternehmen in Forschung und Praxis, Jahredokumentation, St. Gallen.

- Leicht, M.* (1984): Der Schumpeter-Unternehmer stirbt nicht aus! In: Albach, H.; Held, Th. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. Stuttgart, S. 51- 68.
- Mahnkopf, B.* (1990): Betriebliche Weiterbildung – zwischen Effizienzorientierung und Gleichheitspostulat. In: Soziale Welt, Heft 1, S. 70-96.
- Mendius, H. G./Semlinger, K.*(1998): Personalplanung und Personalentwicklung. Freiburg/Br.
- Müller, B.* (1991): Westeuropäische Integration: Effekte und Optionen für industriell tätige KMU in der Schweiz, Diss. St. Gallen.
- Müller, H. J./Stürzl, W.* (1992): Dialogische Bildungsbedarfsanalyse. In: Geißler, H. (Hrsg.): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Frankfurt/M/Bern/New York/Paris, S. 103-146.
- Pawlowsky, P./Bäumer, J.* (1996): Betriebliche Weiterbildung. München.
- Pfohl, H.-Ch./Kellerwessel, P.* (Hrsg.) (1990): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Darmstadt.
- Pleitner, H. J.* (1981): Die Arbeitszufriedenheit in gewerblichen Betrieben. Berlin/München/St.Gallen.
- (1996): Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit unter dem Aspekt der Qualitätsorientierung. In: Tichy, G.E./Matis, H./Scheuch, F. (Hrsg.): Wege zur Ganzheit, Berlin.
 - (1997): Unternehmer und Unternehmung in der Entwicklungsperspektive. In: L'Agefi (Hrsg.): KMU-Ratgeber, S. 128-129, Lausanne.
 - (Hrsg.) (1998): Renaissance in einer globalisierten Wirtschaft. St Gallen.
- Pleitner, H. J./Grüner, H.* (Hrsg.) (1991): Management in KMU – Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen, Zürich/St.Gallen.
- Rat der EG* (1990): Richtlinie des Rates der EG, 08.11.1990, 604/90/EWG, ABL EG Nr. 317 v. 16.11.1990.
- Schlaffke, W.* (1990): Ordnungspolitische Positionen des IW zur Weiterbildung. In: Schlaffke, W.; Weiß, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln.
- Schmiel, M./Sommer, K.-H.* (1992): Lehrbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, München.
- Schüssler, R./Spiess, K./Wendland, D./Kukuk, M.* (1999): Quantitative Projektionen des Qualifikationsbedarfs bis 2010. Nürnberg.
- Stiefel, R. Th.* (1991): Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. Berlin.
- Stockmann, R./Bardleben, R. v.* (1993): Berufliche Weiterbildung – Tips für Klein- und Mittelbetriebe. Berlin.
- Theile, K.* (1996): Ganzheitliches Management – Ein Konzept für Klein- und Mittelunternehmen. Bern.
- Weidig, I./Hofer, P./Wolff, H.* (1999): Arbeitslandschaft 2010 nach Tätigkeiten und Tätigkeitsniveau. Nürnberg.
- Witzgall, E./Wöcherl, H.* (1989): Qualifizierung in der mittelbetrieblichen Fertigung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4, 1989, S. 203-206.

Aus- und Weiterbildung in Japan und Mitteleuropa – Ein Vergleich –

Von *Katharina Hach*

A. Einleitung

Die vorliegende Festschrift befasst sich mit Unternehmer- und Unternehmensperspektiven. Mit der Blickrichtung über die Landesgrenzen hinaus haben westliche Führungskräfte in den vergangenen Jahren begonnen, in Japan nach personalpolitischen Anregungen für das 21. Jahrhundert Ausschau zu halten. Wenngleich diese Neigung seit dem Beginn der Rezession in Fernost etwas abgedämpft scheint, ist das Interesse an der Art, wie Japaner mit mitarbeiterbezogenen Herausforderungen umgehen, nach wie vor riesengross. Zudem ist der Jubilar ein ausgesprochener Japan-Liebhaber.

Ein Vergleich der japanischen und mitteleuropäischen¹ Personalpolitiken stellt die Besonderheiten und Eigenarten der japanischen Personalpraktiken dar. Er kann den Führungskräften ebenfalls die Augen für die Relativität ihrer eigenen personalpolitischen Handlungen öffnen.

Ausgesprochen markante Unterschiede lassen sich im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern erkennen. Dies ist Thema des vorliegenden Beitrages. Aus- und Weiterbildung werden untersucht und verglichen, wobei ebenfalls mögliche Erklärungsansätze für die gefundenen Unterschiede aufgezeigt werden. Im nun folgenden ersten Abschnitt wird der mitteleuropäische Kulturkreis untersucht, im zweiten Abschnitt das japanische Pendant. Ein Vergleich wird im dritten Abschnitt angestellt. Einige Schlussfolgerungen runden diesen Beitrag ab.

¹ In den nachfolgenden Ausführungen wird Bezug genommen auf die von *Hach* (1999) durchgeführte MJP-Studie, einer quantitativen Erhebung zur mitteleuropäischen und japanischen Personalpolitik, die durch qualitative Forschung in Form von Expertengesprächen ergänzt wurde. Im Rahmen dieser Untersuchung werden Deutschland und die Schweiz als Beispiele für den mitteleuropäischen Kulturkreis angesehen. Für detailliertere Ausführungen zum Thema Personalpolitik wird verwiesen auf: *Hach, Katharina* (2000): Personalpolitik im Mittelstand – Ein Vergleich zwischen Japan und Mitteleuropa, Wiesbaden.

B. Mitteleuropa

I. Ausbildung

In Mitteleuropa erfolgt die berufliche Ausbildung durch ein duales System, was sich durch die Aufgabenteilung zwischen Betrieb und Berufsschule auszeichnet. Berufsspezifische Kenntnisse werden im Betrieb vermittelt, berufstheoretische Inhalte in der Berufsschule (Olfert/Steinbuch, 1995, S. 335 f.). Im Bereich der dualen Berufsausbildung steht zum einen die Qualität der theoretischen Ausbildung und zum anderen ihre praktische Verwendbarkeit im Vordergrund. Bedingt durch die Überschaubarkeit der Verhältnisse in KMU und der damit einhergehenden unmittelbaren Lernkontrolle ergeben sich gegenüber Grossunternehmen erhebliche Vorteile für die Lehrlingsausbildung (Mank, 1991, S. 172 f.). Dagegen reagiert die Leitung von Grossbetrieben vielfach erst verspätet auf Fehlentwicklungen einzelner Auszubildender. Die Ursachen für diese zeitliche Verzögerung kann in der Bürokratie, aber auch in den zahlreichen Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates liegen (Mank, 1991, S. 173). Daher erstaunt es nicht, dass 90 % aller ausbildenden Betriebe Kleinunternehmen sind. Zudem werden fast 80 % der Lehrlinge in Unternehmen dieser Grössenklasse ausgebildet. KMU übernehmen ihre Ausgebildeten tendenziell eher in ein festes Angestelltenverhältnis als Grossunternehmen (Bundesanstalt für Arbeit, 1994, S. 2 ff.). Diese Fakten und Zahlen verdeutlichen, welche überragende Rolle KMU auf dem Gebiet der beruflichen Ausbildung spielen (Pleitner, 1995, S. 44 f.).

II. Weiterbildung

1. Interne versus externe Weiterbildung

Grundsätzlich können zwei Arten der Weiterbildung differenziert werden: Bei der innerbetrieblichen Weiterbildung erfolgt die Fortbildung am Arbeitsplatz (on-the-job) im Gegensatz zur Fortbildung ausserhalb des Arbeitsplatzes (off-the-job). Die Hauptträger der externen Weiterbildung sind (Schröder, 1990, S. 35) u. a. Volkshochschulen, Hochschulen, Universitäten,² Einrichtungen der Wirtschaft (Verbände, Kammern) und kommerzielle, private, gemeinnützige Institutionen, aber auch andere Betriebe³ und sonstige Einrichtungen.

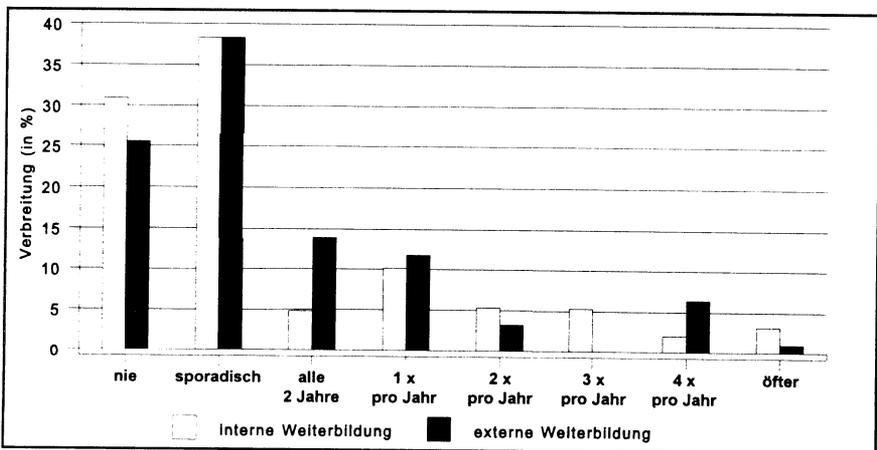
² Das Seminarprogramm des Intensivstudiums für Führungskräfte in KMU an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) kann als Beispiel für externe Weiterbildungsveranstaltungen angeführt werden.

³ Hierunter sind bspw. Lieferanten zu verstehen. Häufig bilden Lieferanten von Maschinen oder Anlagen die Mitarbeiter fachbezogen aus. Dadurch wird das Spezialwissen bezüglich gewisser Produkte und Dienstleistungen gefördert (vgl. Mank, 1991, S. 174).

Aus den Ergebnissen der MJP-Studie ergibt sich, dass lediglich 12,8 % der Unternehmen weder interne noch externe Weiterbildung ihrer Mitarbeiter betreiben. 71,3 % der KMU bilden ihre Mitarbeiter intern weiter, 74,5 % extern (Hach, 1999, S. 325). Diese Resultate stehen den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels von 1994 zunächst entgegen, die feststellen, dass nur 8 % der Mitarbeiter in mittelständischen Betrieben an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen.⁴ Zur Klärung dieses Widerspruchs wird nachfolgend untersucht, wie umfangreich die Weiterbildungsmaßnahmen betrieben werden, denn dies ist mitentscheidend für ihren Erfolg.

2. Umfang

Rund 50 % der Betriebe bieten ihren Mitarbeitern gelegentlich interne Weiterbildungsmassnahmen an, regelmässig jedoch nur 18 % (Sattes, 1994, S. 20). Diese Grundtendenz kann in der MJP-Studie für interne ebenso wie für externe Weiterbildung gleichermaßen festgestellt werden: Eine gewisse Konsequenz in der off-the job Weiterbildung kann nur bei 36,2 % der KMU ausgemacht werden, auch wenn fast drei Viertel der mittelständischen Unternehmen externe Weiterbildung ihrer Mitarbeiter betreiben (vgl. Abb. 1). Ähnlich verhält es sich



Quelle: Hach, 1999, S. 238

Abb. 1: Regelmässigkeit der internen und externen Weiterbildung

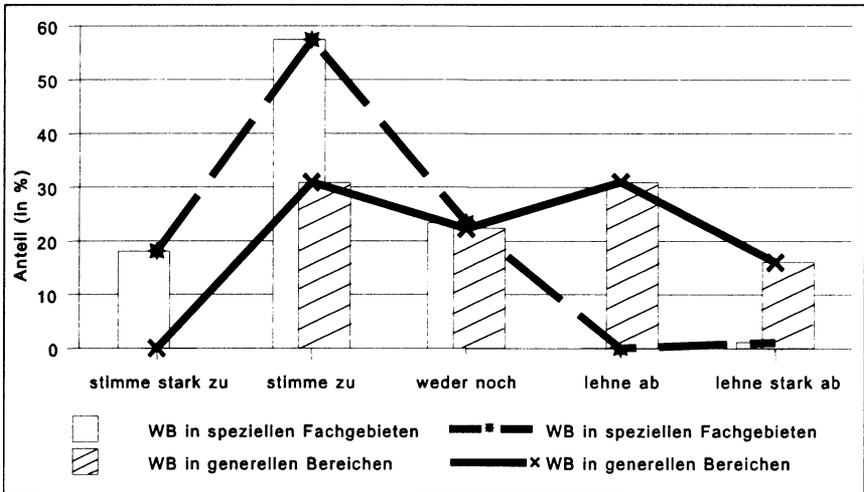
⁴ vgl. Bundesanstalt für Arbeit, 1994, 6. (IAB ist eine Abkürzung für Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung).

im Gebiet der internen Weiterbildung, die nur in 31,9 % der Unternehmen regelmässig betrieben wird.

Durch den Einbezug des Weiterbildungsumfangs lässt sich der weiter oben aufgezeigte Widerspruch zwischen den Forschungsergebnissen der Studie des IAB und der MJP-Studie erläutern.

3. Inhalte

Neben der Weiterbildungsintensität sind auch die Inhalte der Weiterbildung von Relevanz. Die MJP-Studie veranschaulicht, dass in KMU die Weiterbildung eher in speziellen Fachbereichen praktiziert wird: 75,5 % der KMU bilden ihre Mitarbeiter in den speziellen Fachbereichen weiter, in denen der Mitarbeiter tätig ist. 46,9 % der Klein- bzw. Mittelunternehmer weisen eine Weiterbildung in generellen Themengebieten zurück, da sie häufig als spezialisierte Nischenanbieter tätig sind und demzufolge eine Weiterbildung ihrer Mitarbeiter in generellen Bereichen überflüssig erscheint. Im übrigen wird durch die Weiterbildung der Mitarbeiter in speziellen Fachbereichen das Risiko ihrer Abwanderung und damit der Verlust der getätigten Weiterbildungsinvestition wenigstens teilweise reduziert.



Quelle: Hach, 1999, S. 239

Abb. 2: Weiterbildung (WB): Generelle Themengebiete versus spezielle Fachbereiche

C. Japan

I. Ausbildung

Das Berufskonzept ist in Japan äusserst selten, im industriellen Bereich praktisch gar nicht vorhanden. Darum bezeichnet die Parole „Berufsausbildung ohne Beruf“ (Teichler, 1995, S. 405) den Ausbildungsmarkt für berufliche Qualifikationen treffend.⁵ Das japanische Berufsbildungssystem kann vielmehr als „System des betrieblich gesteuerten, tätigkeitsbezogenen Qualifikationserwerbs“ bezeichnet werden, das auf dem Sockel der sehr guten allgemeinen Schulbildung aufbaut (Demes/Post-Kobayashi, 1992, S. 107). Darum richtet die schulische Ausbildung in Japan sich weniger auf den Erwerb spezieller Berufsfähigkeiten als vielmehr auf allgemeine Bildungsinhalte. Als Konsequenz ist das System der dualen Berufsbildung sehr stark unterentwickelt, und die berufliche Erstausbildung erfolgt gewöhnlich allein im Unternehmen. Die Erstausbildung überschreitet meist nicht die Dauer von einem Jahr und spielt sich grösstenteils in den jeweiligen Abteilungen ab, ohne dass ein entsprechender Verantwortlicher hierfür ernannt wird (vgl. Recruit Research, 1996, S. 215). Aufgrund des geringen Institutionalisierungsgrades erfolgt die Ausbildung auf informelle Art und Weise.

II. Weiterbildung

1. Interne und externe Weiterbildung

Analog zu mitteleuropäischen Ausführungen wird die in Japan betriebene Weiterbildung nach internen und externen Massnahmen differenziert betrachtet, wobei vor allem Kammern, Verbände⁶, staatliche und private Institute Träger ausserbetrieblicher Weiterbildungsmassnahmen sind. Die Teilnahme an Kursen von Universitäten und Fachhochschulen, öffentlichen Instituten usw. wird aufgrund der knappen finanziellen Ressourcen von mittelständischen Unternehmen selten gewählt (vgl. Hayashi, 1989, S. 220). Staatliche Weiterbildungsprogramme werden von der Small and Medium Enterprise Agency angeboten und beinhalten das Training in technischen Bereichen sowie das Managementtraining. 80 % der Mitarbeiterschulungen werden in mittelständischen

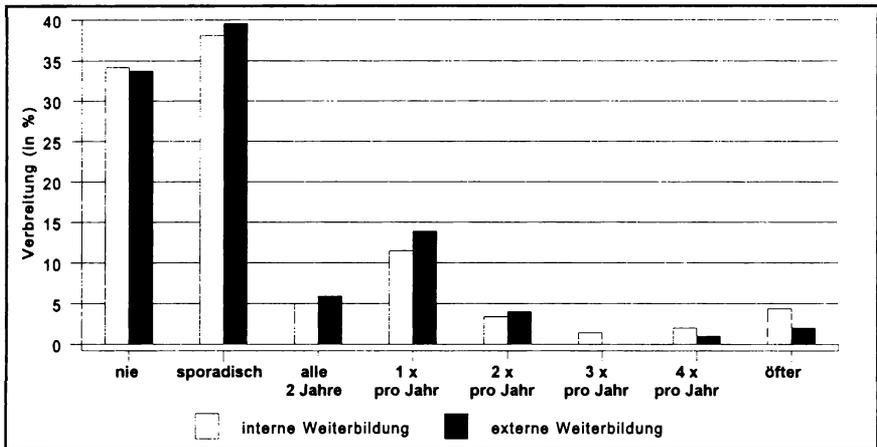
⁵ Das mangelnde Berufsbewusstsein wird zum Teil funktionell durch das Statussymbol der Firmenzugehörigkeit ersetzt.

⁶ Hier kann die National Federation of Small Business Associations beispielhaft angeführt werden.

Unternehmen on-the-job durchgeführt.⁷ Nur 3 % der KMU legen den Schwerpunkt auf externe Weiterbildungsmaßnahmen, wie die Studie von Hayashi (1989) darlegt (vgl. Hayashi, 1989, S. 215). Abseits der aufgezeigten gängigen Meinung von Hayashi (1989) ist es jedoch keinesfalls so, dass die Weiterbildung in KMU grösstenteils intern erfolgt. Eine starke Dominanz der internen Weiterbildung kann durch die MJP-Studie nicht belegt werden, die Verbreitung von internen und externen Weiterbildungsveranstaltungen halten sich die Waage, wobei rund 18 % der KMU ihre Mitarbeiter weder intern noch extern weiterbilden (vgl. Hach, 1999, S. 243).

2. Umfang

Analog zu den mitteleuropäischen Ausführungen wird nachfolgend der Umfang der Weiterbildungsmaßnahmen beleuchtet. Auch wenn rund zwei Drittel der Unternehmer ihre Mitarbeiter weiterbilden, können in zeitlicher Hinsicht nur bei 28,7 % regelmässige interne und bei 26,7 % regelmässige externe Weiterbildung ausgemacht werden.



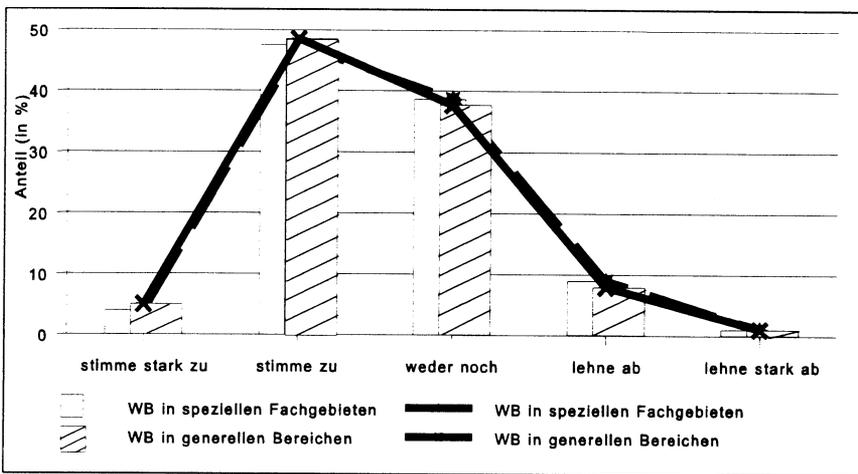
Quelle: Hach, 1999, S. 244

Abb. 3: Regelmässigkeit der internen und externen Weiterbildung

⁷ Vorteilhaft wirkt sich der enge Praxisbezug auf die Umsetzung der Mitarbeiterentwicklungsmassnahmen aus. Es ist jedoch eher kritisch anzumerken, dass auf diese Weise keine externen zusätzlichen Spezialkenntnisse in das Unternehmen einfließen können.

3. Inhalte

Die MJP-Studie veranschaulicht, dass die Weiterbildung in generellen Themengebieten sowie in speziellen Fachbereichen gleich häufig praktiziert wird, nämlich zu 53,5 respektive 51,5 % (vgl. Abb. 4). Eine für japanische Grossunternehmen typische Dominanz der Weiterbildung in generellen Bereichen hat sich für den Mittelstand nicht gezeigt. Weil in KMU häufig ganz spezielle Kenntnisse benötigt werden, um im Wettbewerb u. a. als Nischenanbieter bestehen zu können, fokussieren die Weiterbildungsmaßnahmen auf die Vermittlung von Spezialwissen.



Quelle: Hach, 1999, S. 246

Abb. 4: Weiterbildung (WB): Generelle Themengebiete versus spezielle Fachbereiche

D. Vergleich

I. Ausbildung

Mitteleuropäische KMU bilden ihre Mitarbeiter häufig selbst durch das duale System aus. Unterdessen wird in Japan eine berufliche Erstausbildung im Sinne des dualen Systems so gut wie nicht praktiziert. Die Erstausbildung in Japan erfolgt allein im Unternehmen und wird nicht wie die westliche Ausbildung durch den Besuch von Berufsschulen ergänzt. Des weiteren erhält der Mitarbeiter meist kein Zertifikat oder einen ähnlichen Nachweis für seine Ausbildung, da eine überbetriebliche Organisation der Ausbildung fehlt. Die rein innerbetrieblich orientierte Erstausbildung spiegelt die japanische, informelle Lehrme-

thodik „manebu“⁸ wider: Ein Lehrling eignet sich neue Fähigkeiten durch „Absehen“ vom Meister an, die er nach dem Versuch- und Irrtums-Prinzip ausbaut, vervollständigt und verfeinert. Vom Besuch einer Ausbildungsinstitution oder Erklärungen des Meisters wird häufig abgesehen, weil die Arbeitnehmer eben ihre Qualifikationen weniger durch formalisierte Ausbildungsgänge erlangen als vielmehr durch die kumulierten Erfahrungen beim Ausüben der beruflichen Tätigkeit selbst. Dieses Lernverständnis kann bereits im Erziehungssystem beobachtet werden: Eine japanische Erziehungsperson spricht das Kind nur selten an, da sie sich mit ihm eins fühlt, sondern lehrt es durch ständige Repetition, unterschiedliche Vorgänge zu begreifen und zu verinnerlichen. Die Wurzeln dieses Verhaltens sind auf die Kultur der japanischen Reisfeldgemeinschaft (im Gegensatz zur westlichen Jagdgesellschaft) zurückzuführen, in der sowohl die jährlich identische Repetition der Aufgaben im Zentrum der Tätigkeit stand, als auch neben der vertikalen Tradierung das horizontale Kopieren von Anbaumethoden üblich war (vgl. Hayashi, 1990, S. 87 ff.). Die unterschiedliche Praxis der Erstausbildung der Mitarbeiter spiegelt sich ebenfalls durch den Vergleich der Ausgaben für die Erstausbildung mitteleuropäischer und japanischer KMU wider: Liegt er in Mitteleuropa bei ca. 35 %, beläuft er sich in Japan auf einen Anteil zwischen 5 % und 30 % (vgl. Hayashi, 1999, S. 234 und 241).

II. Weiterbildung

1. Interne versus externe Weiterbildung

In Mitteleuropa erfolgt die Weiterbildung für Mitarbeiter und Führungskräfte gewöhnlich ausserbetrieblich, in Japan dominieren wenn auch knapp die innerbetrieblichen Weiterbildungsmassnahmen. Die Gründe hierfür liegen in einem anderen Lernverständnis: Vollzieht sich der Lernprozess in Japan auf eine bereits aus der Reisfeldgemeinschaft bekannte informelle Art und Weise (vgl. Hayashi, 1990, S. 87 ff.), stehen in Mitteleuropa eher formelle Lernprozesse im Vordergrund, die sich u. a. in der Institutionalisierung verschiedener Weiterbildungslehrgänge erkennen lassen.

Die von den japanischen Unternehmern eingestandene geringere Teilnahme vornehmlich an externen Weiterbildungsveranstaltungen wird dort häufig mit einem angeblichen Mangel an Weiterbildungsangeboten erklärt (vgl. Storz, 1997, S. 172). Träger von Weiterbildungsmassnahmen klagen dagegen über zu geringe Belegung ihrer Veranstaltungen. Finanzielle Restriktionen werden von japanischen und mitteleuropäischen Unternehmen gleichermaßen angeführt.

⁸ Dem Wort „manebu“, was „nachahmen“ bedeutet, entstammt das Wort „manabu“, worunter „lernen“ verstanden wird. Insofern wird der Zusammenhang von Lernen und Nachahmen deutlich (vgl. Ballon, 1990, S. 4).

Der externen Weiterbildung stehen mittelständische Unternehmer besonders kritisch gegenüber, weshalb die Programme von Kammern bspw. nur unzureichend genutzt werden. Neben den angeführten sachbezogenen Argumenten werden viele Male auch „die Persönlichkeit des Mittelständlers und sein geringes Problembewusstsein“ hierfür verantwortlich gemacht (vgl. Storz, 1997, S. 172). Entgegen der von Hayashi (1989) vertretenen Meinung ist keinesfalls der dominante Stellenwert der rein intern orientierten Weiterbildung festzustellen: Der sich in der MJP-Studie offenbarende beachtliche Anteil an externer Weiterbildung erklärt sich durch den in kleinen Unternehmen häufiger vorhandenen Wissensmangel, weshalb sich in diesem Fall informelle Lernmethoden nicht als zielführend erweisen. Mangel an Wissen resultiert zum einen aus der geringen Anzahl an Mitarbeitern, zum anderen handelt es sich aber auch um Mangel in qualitativer Hinsicht. Dies erfordert den Wissenserwerb durch den Besuch externer Veranstaltungen – trotz der geschilderten Vorbehalte ihnen gegenüber.

2. Umfang

Die Resultate der MJP-Studie zeigen tendenziell eine ehrgeizigere Teilnahme der Mitarbeiter mitteleuropäischer KMU sowohl an externen als auch internen Weiterbildungsveranstaltungen als ihre japanischen Kollegen. Gründe für die geringere japanische Weiterbildungsfreudigkeit sind zum einen in der angespannten wirtschaftlichen Situation Japans während der zweiten Hälfte der neunziger Jahre zu suchen, in der Weiterbildung häufig nur als zusätzlich belastender Kostenfaktor angesehen wird, zum anderen in der gerade durch die Rezession bedingten Möglichkeit der Rekrutierung von Mid-Way-Workern und dem damit verbundenen kostengünstigeren Einkauf an Know-how. Als weiterer Grund muss aber auch die traditionell andere Art der Wissensaufnahme angeführt werden.

3. Inhalte

Die Inhalte mitteleuropäischer Weiterbildungsveranstaltungen umfassen gewöhnlich spezielle Fachthemen. Weiterbildung in generellen Bereichen wird oft abgelehnt, wogegen sich die Weiterbildung in japanischen Unternehmen bei generellen Themengebieten und speziellen Fachbereichen in Waage hält. Mitteleuropäische Mitarbeiter lernen bereits als Schüler, nach ihren Begabungen Kurse zu wählen und sich hierdurch in der Ausbildung ihrer Fähigkeiten zu spezialisieren, was vornehmlich für mittelständische Nischenanbieter von eminenter Bedeutung ist. Dagegen zeichnet sich das japanische Schulsystem durch die Vermittlung generalistischen Wissens und breit gefächelter Allgemeinbil-

dung aus.⁹ Gleichwohl sind sich japanische KMU bewusst, dass sie sich durch die flexible Produktion spezifischer Produkte und Dienstleistungen von ihrer Konkurrenz abheben müssen, wodurch sie sich veranlasst sehen, Weiterbildung in speziellen Fachgebieten zu betreiben.

Erwähnenswert ist, dass japanische KMU bei erforderlichen strukturellen Grössenanpassungen eher mit Mitarbeiterentwicklungs- bzw. Umbesetzungsmaßnahmen reagieren, wogegen kleine und mittlere Betriebe in Mitteleuropa eher auf Kündigungen und Neueinstellungen setzen (vgl. Mugler, 1999, Bd. 2, S. 90 ff.).

E. Schlussfolgerungen

Es wurde aufgezeigt, dass sich die Unterschiede im Bereich der Aus- und Weiterbildung auf die differenzierenden Erziehungs- und Bildungssysteme zurückführen lassen, die ihrerseits fest in der jeweiligen Kultur verankert sind. Dadurch werden eine unmittelbare Übertragung personalpolitischer Elemente in einen anderen Kulturkreis und erst recht das Ableiten von Handlungsempfehlungen als ausserordentlich unüberlegt und oberflächlich erachtet, bedeuten sie doch eine Absonderung aus ihrem kulturellen Umfeld, das sich jedoch als unentbehrliche Voraussetzung ihrer Existenz erwiesen hat. Aus diesem Grund wird nachfolgend von der Ableitung von Handlungsempfehlungen und damit verbunden von einer blossen Übertragung personalpolitischer Aspekte von einem Kulturkreis in den anderen abgesehen und auf die Beleuchtung von Aspekten zur Stärkung des jeweils anderen Kulturkreises gesetzt. Insofern können gleichwohl Denkanstösse für die Aus- und Weiterbildung in KMU gewonnen werden:

Die Bindung der japanischen Mitarbeiter an das Unternehmen spiegelt sich u. a. bei der Nutzung von Weiterbildungsmassnahmen zur Vermeidung struktureller Grössenanpassungen wider. Diese Praxis kann ebenfalls für mitteleuropäische KMU eine Möglichkeit darstellen, in rezessiven Zeiten Entlassungen zu vermeiden. Dadurch wird gewöhnlich eine Verbesserung des Betriebsklimas und eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit¹⁰ bewirkt. Zudem stehen höher ausgebildete und motivierte Mitarbeiter bereit, die ihnen übertragenen Aufgaben zur vollsten Kundenzufriedenheit zu erfüllen und auf diese Weise weitere Aufträge zu sichern sowie eventuell neue Auftraggeber für ihr Unternehmen zu begeistern.

⁹ Zum Vergleich des mitteleuropäischen und japanischen Bildungssystems: vgl. Hach, 1999, 72 ff.

¹⁰ Zum Thema Arbeitszufriedenheit: vgl. Pleitner, 1981, 5 ff.

Das duale System der Berufsausbildung ermöglicht es Lehrlingen in mittel-europäischen KMU, neben der vom Vorgesetzten geleiteten praktischen Ausbildung im Unternehmen auch theoretische Kenntnisse in der Berufsschule zu erlernen. Eine Ergänzung der informellen Lerntechnik im japanischen Unternehmen könnte zum einen durch Erklärungen des Meisters und zum anderen durch den Besuch externer Ausbildungsstätten u. U. eine schnellere und umfassendere Ausbildung ermöglichen.

Der vorliegende Artikel hat Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Bereich der Aus- und Weiterbildung aufgezeigt und sowohl versucht, für mittelständische Unternehmen des jeweils anderen Kulturkreises Anregungen zu liefern als auch das eigene Volksverständnis zu verbessern. Dabei hat sich Folgendes herauskristallisiert: Zum einen untermauern die Resultate den beharrlichen Beitrag der mittelständischen Unternehmen beider Kulturkreise zum Florieren der Volkswirtschaft, zum anderen lassen sie nicht einmal andeutungsweise den oft prognostizierten Untergang der „Kleinen“ erkennen, sondern bekräftigen, sofern die Anforderungen aus dem Wandel bewältigt werden, ihre Überlebenschancen für die Zukunft.

Literatur

- Ballon*, Robert (1990): *Management Careers in Japan and the Foreign Firm*. Tokyo.
- Börstler*, Burkhard (1982): *Zur Personalsituation in mittelständischen Betrieben des Produzierenden Gewerbes – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Göttingen.
- Bundesanstalt für Arbeit* (1994): *IAB-Betriebspanel: Beschäftigungstrends – Informationsdienst für Betriebe*. Nürnberg.
- Demes*, Helmut/*Post-Kobayashi*, Bettina (1992): *Arbeitsstatistik in Japan. Statistische Erhebungen zentralstaatlicher Stellen: Arbeitsbeziehungen und Berufliche Bildung*. München.
- Hach*, Katharina (1999): *Ein Vergleich der japanischen und mitteleuropäischen Personalpolitik – Am Beispiel der mittelständischen Unternehmen*. St. Gallen.
- Hayashi*, Shuji (1990): *Culture and Mangement in Japan*. Tokyo.
- Hayashi*, N. (1989): *Mittelstand und Personalentwicklung. Fort- und Weiterbildung des Unternehmers*. In: *Shogaku Kenkyu (Forschung über Handelswissenschaften)*, 34. Jg., Nr. 2, S. 215-220.
- Hirschmeier*, Johannes (1986): *Die japanische Unternehmung*. Hamburg.
- Japan External Trade Organization (JETRO)* (1992): *Japanese Corporate Personnel Management*. Tokyo.
- Jung*, Hans (1997): *Personalwirtschaft*. München/Wien.
- Köhler*, Angela (2000): *Primeln und Alpenveilchen: Nippons Unternehmen setzen auf rigorosen Personalabbau. Mobbing ist dabei an der Tagesordnung*. In: *Die Wirtschaftswoche*. Nr. 3/2000, S. 94.

- Laumer, Helmut* (1995): Die Klein- und Mittelbetriebe. In: Mayer, Hans/Pohl, Manfred (Hrsg.): Länderbericht Japan. Darmstadt, 278-283.
- Mank, Peter* (1991): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen: Eigenarten – Versäumnisse – Chancen. Frankfurt am Main.
- Mugler, Josef* (1999): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. 3. Aufl. Berlin/Heidelberg/New York.
- Olfert, Klaus/Steinbuch, Pitter* (1995): Personalwirtschaft – Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre. Ludwigshafen.
- Pleitner, Hans Jobst* (1981): Die Arbeitszufriedenheit von Unternehmern und Mitarbeitern in gewerblichen Betrieben. Berlin/München/St. Gallen.
- (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft: ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner – Festschrift zum 60. Geburtstag. Berlin/München/St. Gallen.
- Recruit Research* (1996): Systeme zur erfolgreichen Ausbildung neuer Mitarbeiter. In: Teicher, Kerstin (Hrsg.): Bildung und Beschäftigung in der Japanischen Forschungsliteratur. München, S. 213-216.
- Sattes, Ingrid* (1994): KMU: Die Rolle der Mitarbeiter und neuer Produktionstechnologien. In: IO Management-Zeitschrift, Nr. 7, S. 19-22.
- Schröder, Ralf* (1990): Die Einstellung der Unternehmer von Klein- und Mittelbetrieben zur Weiterbildung. St. Gallen.
- Statistisches Bundesamt* (1995): Löhne und Gehälter- Gehalts- und Lohnstrukturerhebung. Stuttgart.
- Storz, Cornelia* (1997): Der mittelständische Unternehmer in Japan. Baden-Baden.
- Teichler, Ulrich* (1995): Erziehung und Ausbildung. In: Mayer, Hans/Pohl, Manfred (Hrsg.): Länderbericht Japan. Darmstadt, S. 401-407.

Die Bewertung des Wissenskaptals in Schweizer KMU des High-Tech-Bereichs

Von *Alain Schoenenberger** **

Im Zeitalter der „neuen Wirtschaft“ haben die im High-Tech-Bereich aktiven Unternehmen an Bedeutung gewonnen, einerseits durch ihre Rolle bei der Schaffung von Mehrwert und im Globalisierungsprozess, andererseits durch ihre Wettbewerbsfähigkeit. Für die OECD (1996b, S. 7) stellt (technologisches) Wissen den Hauptmotor für Wirtschaftswachstum und eine Verbesserung der Lebensqualität dar. Länder, die ihr Wissenskapital effizient nutzen und verwalten, verzeichnen auch die besten Leistungen. Unternehmen, die über mehr Wissen verfügen, erzielen automatisch bessere Ergebnisse, insbesondere im Bereiche der Produktivität und der Beschäftigung. Implizit werden „High-Tech-Unternehmen“, die sich innovativ verhalten oder modernste Technologien verwenden, gleichgesetzt mit „höchste Produktivität“ und „stärkste Leistung“.

Der vorliegende Bericht basiert auf nicht veröffentlichten Ergebnissen einer Studie aus dem Jahre 1997, die von Eco'Diagnostic, Genf, zusammen mit der ETH Lausanne im Auftrag von MicroSwiss durchgeführt wurde (Dembinski/Mlynek, 1998). Einmalig daran ist das Schwergewicht auf der Bewertung immaterieller Ressourcen und deren Nutzung durch die Unternehmen. Um sich auf die Problematik der Verwaltung der gesamten immateriellen Ressourcen konzentrieren zu können, wurde in der Umfrage über dieses komplexe Thema auf zahlreiche interessante Fragen bezüglich High-Tech und Innovation verzichtet – werden diese Bereiche doch nicht zuletzt mit hoher Kompetenz von der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) (Arvanitis, 2000, und Hollenstein, 2000) sowie vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (Hotz-Hart/Küchler, 1999) behandelt.

* Der Verfasser dankt seinem Partner Paul H. Dembinski sowie Helga Unterlerchner und Abdollah Akabari für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Beitrags.

** Das ganze Team von Eco'Diagnostic, Genf, dankt Hans Jobst Pleitner für die Zusammenarbeit mit ihm und dem IGW seit der Gründung der Arbeitsgemeinschaft OB-SERVA. Dadurch entstand ein nationales Kompetenzzentrum für den Bereich der KMU, das über die Sprachgrenzen hinaus geht.

Der Beitrag hat drei Teile: Im ersten Teil werden die Hauptmerkmale der für die Studie ausgewählten Unternehmen dargestellt, der zweite Teil stellt die verschiedenen Komponenten des Wissenskapitals vor, während im dritten Teil schliesslich auf die Bewertung und Bewertungsschwierigkeiten der immateriellen Ressourcen eingegangen wird.

A. Merkmale der antwortenden Unternehmen

Die Umfrage wurde bei 3'500 Schweizer Unternehmen durchgeführt, von welchen angenommen wurde, dass sie im High-Tech-Bereich tätig sind. Die Unternehmen wurden nach Branchenzugehörigkeit ausgewählt, ohne vorherige Kenntnis ihres technologischen Niveaus. Der Fragebogen umfasste eine Liste mit 29 technischen Bereichen („Technikfelder“), wobei die Befragten gebeten wurden, den Bereich anzugeben, der den grössten Teil ihres Umsatzes ausmacht. Die Definition der technischen Bereiche deckt sich nicht mit der klassischen Definition zur Klassifizierung der Aktivitäten und Branchen, sondern beinhaltet auch wirtschaftliche Aspekte (Schmoch et al., 1996). 279 Fragebögen wurden auswertbar beantwortet. 46 davon kamen von Unternehmen, die keine Aktivitäten mit hohem technischen Gehalt gemäss Liste verzeichneten, 36 von Unternehmen aus dem Bereich „Mess- und Regeltechnik“ sowie 20 von Unternehmen, die Werkzeugmaschinen produzieren. Alle anderen technischen Bereiche sind in der Umfrage durch weniger als 20 Unternehmen vertreten.

Geht man von den quantitativen Fragen der Umfrage aus, so lässt sich von der antwortenden Population rasch ein Bild machen. Tabelle 1 charakterisiert die befragten Unternehmen mit Hilfe verschiedener Indikatoren: einerseits solche bezüglich Grösse und juristischer Struktur, andererseits technologische Indikatoren sowie einige verfügbare Indikatoren im Bereich Finanzen (Bankverschuldung, Wert der immateriellen Ressourcen) und Leistung (Rentabilität, Export).

Aus den Daten in Tabelle 1 wird ersichtlich, dass die antwortenden Unternehmen eine relativ heterogene Gruppe bilden, da die Datenstreuung hoch ist (sie wird mit Hilfe der Standardabweichung gemessen, die mit dem Durchschnittswert des gewählten Indikators verglichen werden kann). Einige der Ergebnisse müssen dementsprechend vorsichtig aufgenommen werden.

Die durchschnittlichen Ausgaben in F&E betragen mehr als 11 % des Umsatzes und liegen somit einiges höher als der geschätzte Schweizer Durchschnitt von 6 %. Nimmt man das Merkmal des Anteils von F&E am Umsatz (Hotz-Hart/Küchler, 1992), so müssten die meisten Unternehmen im High-Tech-Bereich tätig sein (3.5 bis 8.5 % des Umsatzes), ja sogar in der Spitzentechno-

logie (mehr als 8.5 %). Diese Definition des Technologieniveaus ist jedoch sehr einseitig und reicht nicht aus, um den Innovationsgrad der Unternehmen und dessen Auswirkung zu messen (Elias, 2000).

Tab. 1: Allgemeine Indikatoren der befragten Unternehmen

| | <i>Durchschnitt</i> | <i>Standardabweichung</i> | <i>Anzahl Unternehmen</i> |
|---|---------------------|---------------------------|---------------------------|
| <i>Allgemeine Indikatoren</i> | | | |
| Alter (Jahre) | 39 | 28.2 | 218 |
| Anzahl Arbeitnehmer | 128 | 461 | 268 |
| Anteil Akademiker (in %) | 7.7 | 11.6 | 250 |
| Unternehmen ohne Tochtergesellschaften und Filialen (in %) | 46 | – | 279 |
| <i>Technologische Indikatoren</i> | | | |
| Lebensdauer des Produktes (Jahre) | 6.2 | 5.4 | 232 |
| Lebensdauer des Verfahrens (Jahre) | 14.4 | 14.4 | 170 |
| Technologisches Niveau des Produktes (1) | 2.6 | 0.6 | 272 |
| Technologisches Niveau des Verfahrens (1) | 2.8 | 0.6 | 253 |
| <i>Finanz- und Leistungsindikatoren</i> | | | |
| Bankverschuldung (in % der Bilanzsumme) | 16.4 | 20.3 | 187 |
| F&E (in % des Umsatzes) | 11.6 | 11.0 | 226 |
| Rentabilität (in % des Umsatzes) | 8.2 | 7.0 | 184 |
| Export (in % des Umsatzes) | 59.0 | 34.1 | 246 |
| geschätzter Wert der immateriellen Ressourcen (in % der Bilanzsumme) | 96.3 | 54.3 | 147 |
| <i>Hinweis: (1) Experimentelle Technologie – 1, Spitzentechnologie – 2, herkömmlich – 3, ohne Bedeutung – 4</i> | | | |

Quelle: Eco Diagnostic

Betrachtet man die Aussagen der antwortenden Unternehmen selbst, so erzeugen die meisten gängige Produkte und verwenden reife Produktionsverfahren (etwa zwei Drittel). Dies steht im Gegensatz zu dem, was sich aus der Analyse ihrer Ausgaben in F&E und ihrer branchenmässigen Verteilung ergibt. Ein Viertel bis ein Drittel der Unternehmen ist in der „Spitzentechnologie“ tätig, während die wenigen verbleibenden Unternehmen entweder ein gewöhnliches oder ein experimentelles Technologieniveau verzeichnen.

Diese Beobachtungen gelten global und sind unabhängig von der Grösse der betrachteten Unternehmen. Tabelle 2 setzt die Hauptindikatoren im Bereiche Technologie und Innovation in Bezug zur Grösse der Unternehmen (Beschäftigung, Bilanzsumme und Umsatz).

Tab. 2: Innovations- und Technologieindikatoren im Verhältnis zur Grösse

| Faktor Grösse 1) Unternehmen | Lebensdauer des Produktes (in Jahren) | Lebensdauer des Produktionsverfahrens | Technologisches Niveau des Produktes 2) | Technologisches Niveau des Verfahrens 2) | Ausgaben in F&E in % des Umsatzes |
|---------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|-----------------------------------|
| – grosse | 4.0 | 9.8 | 2.8 | 2.9 | 9.5 |
| – mittlere | 5.9 | 14.7 | 2.5 | 2.8 | 10.4 |
| – kleine | 7.8 | 14.2 | 2.5 | 2.8 | 9.7 |
| – mikro | 6.5 | 16.8 | 2.4 | 2.7 | 14.8 |
| Durchschnitt | 6.2 | 14.5 | 2.6 | 2.8 | 11.4 |

1) Die Grösse wird definiert durch den Faktor Grösse der neben dem Personalbestand auch die Bilanzsumme und den Umsatz berücksichtigt.

2) 1=experimentell, 2=Spitzentechnologie, 3=reife Technologie, 4=ohne Bedeutung

Quelle: Eco'Diagnostic

Aufgrund der heterogenen Zusammensetzung der betrachteten Unternehmen ist es schwierig, ein Musterbild einer Schweizer High-Tech-Firma und ihrer Stellung gegenüber immateriellen Gütern aufzuzeigen. Geht man jedoch etwas über die übliche Interpretation hinaus, so kann das Schweizer High-Tech-Unternehmen wie folgt umschrieben werden: Der Umsatz pro Beschäftigten liegt etwa bei CHF 250'000 (allgemeiner Durchschnitt), wovon die Hälfte aus dem Export stammt. Die Rentabilität ist mit 9 % des Umsatzes etwa zweimal höher als der allgemeine Unternehmensdurchschnitt (CHF 20'000 pro Beschäftigten). Der Anteil der Bankschulden liegt bei etwa 16 % der Bilanzsumme. Das typische Unternehmen misst den immateriellen Ressourcen eine „sehr hohe Bedeutung“ zu, ohne diese Ressourcen dabei besonders aktiv zu erhalten oder zu entwickeln; es schätzt den Wert der immateriellen Güter auf mindestens die Hälfte der Bilanzsumme; es ist mit 35 Personen relativ klein, wobei 6.5 % davon Akademiker sind, und investiert durchschnittlich 11 % seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Das sogenannte „repräsentative“ Unternehmen arbeitet auf einem eher herkömmlichen technologischen Niveau, sowohl was die Hauptprodukte wie auch die am häufigsten verwendeten Fabrikationsverfahren betrifft.

B. Wissenskapital

Das Wissenskapital beinhaltet das gesamte, direkt oder indirekt zur Erreichung eines Mehrwertes genutzte Wissen (Know-how oder Fachkenntnisse), das dem Unternehmen zur Verfügung steht oder das vom Unternehmen unabhängig der beschäftigten Personen eingesetzt werden kann. Gemäss dieser Definition ist das Wissenskapital also ein Produktionsfaktor wie die Arbeit oder die Ausrüstung. Um das Konzept des Wissenskaptals operativ zu nutzen, hat Brooking (1996) die verschiedenen Komponenten in vier grosse Kapitalgruppen eingeteilt: geistiges Eigentum, Humankapital, Marktkapital und Organisations-/Infrastrukturkapital (Tabelle 3).

Tab. 3: Kategorien des Wissenskaptals

| <i>Geistiges Eigentum</i> | <i>Humankapital</i> | <i>Marktkapital</i> | <i>Organisations-/ Infrastrukturkapital</i> |
|---------------------------|-------------------------------------|---|---|
| – Warenzeichen | – gute Bildung des Personals | – wertvolle Referenzen | – Unternehmenskultur |
| – Patente, Copyright | – Berufserfahrung | – loyale Kundenschaft und/oder stark diversifiziert | – Führungsphilosophie |
| – eigene Software | – besonderes Know-how | – Auftragsbestand | – Schutz des Know-how |
| – Produktionsverfahren | – laufende Forschung | – Qualität der Lieferanten | – Informationskontrolle |
| – Franchising, Lizenzen | – Ruf des F&E-Teams | – Vertriebskanäle | – Informationstechnologie |
| | – Kreativität, Innovationsfähigkeit | – Partnerschaften und externe Zusammenarbeit | – vernetzte Kommunikation |
| | | – günstige Verträge | – gute Beziehung zu Bankiers und Investoren |
| | | | – Normen (Qualität, ISO-Zertifizierung usw.) |

Quelle: Brooking (1996).

Die Unternehmen haben seit jeher versucht, ihr geistiges *Eigentum* zu erhalten und zu schützen. Das daraus entstandene Kapital stammt aus der Akkumulation von Wissen durch das Unternehmen – z.B. als Produktionsverfahren oder Software sowie in Form von rechtlich geschützten Dokumenten. Marken, Patente, Copyrights, Franchising und Lizenzen sind zumindest für eine bestimmte Dauer gegen Enteignung oder Fremdverwendung geschützt. Das Kapital aus

dem geistigen Eigentum kann eine wichtige Quelle für unmittelbare Einnahmen darstellen.

Das *Humankapital* entspricht dem Wissen, das die Menschen während ihres Lebens anreichern und das sie zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen sowie kommerziellen oder nicht kommerziellen Ideen einsetzen (OECD, 1996a). Traditionsgemäss anerkennt man die wichtige Rolle des Humankapitals für das Wachstum und im Innovationsprozess. Allerdings ist die Korrelation zwischen Wissensstand und -wachstum oder Entlohnung der Person, die das Wissen trägt, ungenügend. Ausserdem weiss man nicht wirklich, wie das Humankapital in „Output“ oder zur Produktion innerhalb des Unternehmens umgewandelt wird. Der Bildungsstand des Personals spielt hierbei bestimmt eine bedeutende Rolle; andere Elemente sind jedoch genauso ausschlaggebend für den Erfolg der Innovationen und der Unternehmen selbst (Hollenstein, 2000). Dazu hat die Organisation für Entwicklung und Zusammenarbeit ein System von Indikatoren bezüglich der Aus- und Weiterbildung in den Mitgliedstaaten entwickelt, das die drei Messgrössen des Humankapitals abdeckt (OECD, 2000).

Das *Marktkapital* geht aus der Qualität der Beziehungen hervor, die das Unternehmen in seinem direkten Umfeld hat und die benötigt werden, um die Produktions- und Verkaufsziele zu erreichen. Einerseits garantieren eine treue Kundschaft, effiziente Vertriebskanäle und ein grosser Auftragsbestand die aktuellen und künftigen Umsätze sowie den Verkauf, andererseits führen gute Beziehungen zu den Lieferanten sowie eine fruchtbare Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu einem Qualitätsinput und einer Versorgungssicherheit.

Schliesslich entsteht das Kapital aus *Infrastruktur und Organisation* durch die Sicherstellung der Kohäsion und der Koordination zwischen den Arbeitenden und dem Produktionsverfahren innerhalb der Unternehmen. Hierbei ist nicht nur das Unternehmenskonzept an und für sich ausschlaggebend, sondern auch die unternehmerische Positionierung (Kultur, Führungsphilosophie), sowie die Fähigkeit des Unternehmens, die internen und externen Beziehungen gewinnbringend zu nutzen: Kommunikation, Informationsbeherrschung und -sicherheit sowie Schutz des Know-how sind die Stichworte dazu.

Im Gegensatz zu den materiellen Vermögenswerten (Maschinen, Werkzeuge, Gebäude usw.) gehört das Wissenskapital zu den immateriellen Vermögenswerten, was zu ganz spezifischen Problemen bei ihrer Verwaltung und Bewertung führt. Während es üblich ist, die materiellen Vermögenswerte in der Bilanz aufzuführen, gilt dies nicht für die immateriellen Vermögenswerte. Allgemein werden diese als Kosten behandelt und nicht als Investitionen, die einen Wert verzeichnen. Deshalb sind diese Ressourcen meist auch gar nicht in der

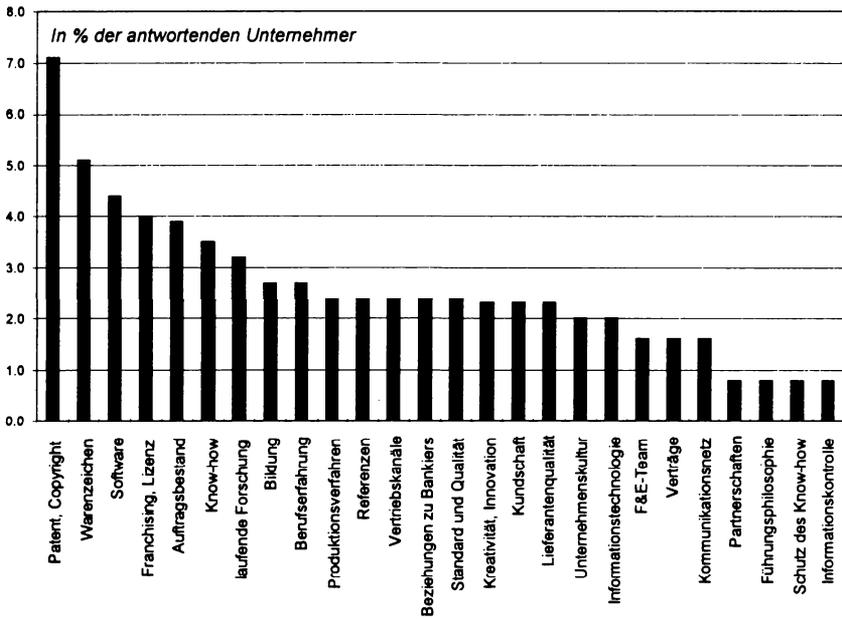
Buchhaltung und den Finanzberichten der Unternehmen aufgeführt. Grund dafür ist die Schwierigkeit einer objektiven Bewertung. Ein weiteres Problem stellt die Tatsache dar, dass einige immaterielle Ressourcen zwar genutzt werden, aber nicht Eigentum der Unternehmen sind: dies ist beim Humankapital der Fall, das ganz und gar den Angestellten gehört.

Nur in seltenen Fällen versuchen die Unternehmen ihr Wissenskapital systematisch aufzuzeigen und zu bewerten. Diejenigen, die ein solches Inventar führen, sind in der Regel gross, an der Börse kotiert und haben eine langfristige, nachhaltige Entwicklung zum Ziel. Grosse Unternehmen haben sogar vermehrt Kaderpositionen oder Direktionsposten geschaffen, die für die Verwaltung und die Bewertung des unternehmerischen Know-how zuständig sind. Die explizite Bewertung der immateriellen Ressourcen ist aus verschiedenen Gesichtspunkten von Bedeutung: Erstens sind die Unternehmen durch eine solche Bewertung in der Lage, die „versteckten“ Investitionen zu erkennen, die während ihrer Geschäftsaktivitäten regelmässig getätigt werden, und die Verwaltung des Kapitals zu optimieren, zweitens verbessert eine systematische Bewertung der immateriellen Ressourcen das Image des Unternehmens in den Augen der Kunden und anderer Partner (Kompetenz, rationelle Verwaltung usw.), und drittens führt die Anerkennung der immateriellen Güter zu einer Wertsteigerung, d.h. im Bedarfsfall wird eine externe Finanzierung leichter ermöglicht oder der Verkaufswert steigt.

C. Bewertung der immateriellen Ressourcen

Die antwortenden Unternehmen haben die 26 vorgegebenen immateriellen Güter und Ressourcen nach ihrer Bedeutung klassifiziert und haben angegeben, welche Schritte getätigt wurden, um sie zu entwickeln und innerhalb sowie ausserhalb des Unternehmens bekannt zu machen. Mehr als 80 % der befragten Unternehmen halten die Hälfte dieser Vermögenswerte für mehr oder weniger wichtig. Zuoberst auf der Liste stehen insbesondere das Humankapital (spezifisches Know-how, Berufserfahrung, Kreativität und Innovation, Bildung) und das Marktkapital (Kundschaft, Bestellungen, Lieferanten). Zu den wichtigsten Vermögenswerten gehören auch die Führungsphilosophie und die Unternehmenskultur sowie die Informationsbeherrschung. Paradoxe Weise kommt das allgemein bekannte geistige Eigentum am Schluss der Liste.

Die Situation zeigt sich allerdings anders, wenn man die Antworten ausschliesslich aus der Sicht der Bilanz oder des Anhangs zur Jahresrechnung betrachtet. Hier dominieren die Vermögenswerte aus dem geistigen Eigentum klar die Liste der immateriellen Ressourcen, die quantifiziert werden und die in den Geschäftsberichten der Unternehmen spezifisch erwähnt werden (Abb. 1).



Quelle: Eco'Diagnostic

Abb. 1: Immaterielle Ressourcen in der Bilanz oder im Anhang zur Jahresrechnung

Etwa 7 % der antwortenden Unternehmen verzeichnen in ihrer Buchhaltung und in ihren Finanzdokumenten mindestens ein Patent oder Copyright. Eines von 20 Unternehmen hat ein Warenzeichen geschützt und eines von 25 hat eine eigene Software entwickelt oder hat einen Franchising oder Lizenzvertrag abgeschlossen, die explizit in der Bilanz oder im Anhang zur Jahresrechnung aufgeführt sind. All diese Vermögenswerte gehören in die Kategorie des geistigen Eigentums. Die anderen, in der Buchhaltung ausgewiesenen, aber nicht unbedingt als monetärer Wert taxierten Aktiven fallen in die Kategorie Humankapital (nicht aber der Auftragsbestand, der zum Marktkapital gehört).

Dies erklärt sich dadurch, dass die meisten Vermögenswerte aus dem geistigen Eigentum einen Marktpreis haben oder bei ihrer Akquisition Kosten entstehen (Marken, Patente, Franchising und Lizenzen) und dass die Vermögenswerte aus dem Humankapital mehr oder weniger einfach durch ihre Kosten bewertet werden können. Dies ist zum Beispiel bei der laufenden Forschung der Fall, die unter Berücksichtigung der buchhalterischen und gesetzlichen Normen auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen werden kann.

Die buchhalterischen Richtlinien sind äusserst flexibel. Das Handelsrecht erlaubt die Aktivierung der immateriellen Güter, macht aber keinen Zwang dar-

aus. Nebst Gründungs-, Kapitalerhöhungs- und Organisationskosten regelt das Obligationenrecht auch die immateriellen Werte wie Konzessionen, Patente, besondere Fabrikationsverfahren, Lizenz- und Verlagsrechte, Marken, Modelle, Muster, geistiges Eigentum, Kartellquoten, Kontingente, Goodwill, Forschungs- und Entwicklungskosten für bestimmte Produkte, Know-how und Standardprogramme (Informatik).

Zudem wurde 1984 auf Initiative der Treuhand-Kammer eine Vereinigung gegründet, die regelmässig Regeln zur Buchführung abgibt (FER). Diese Regeln stützen sich auf die Praxis und auf internationale Richtlinien, haben aber keine gesetzliche Wirkung. Sie wurden jedoch von der Zulassungsstelle der Schweizer Börse aufgenommen und sind deshalb für die (grossen) Unternehmen obligatorisch, die an der Börse kotiert sein wollen. Die Regel Nr. 9 befasst sich mit den immateriellen Werten.

Damit ein immaterieller Wert in der Bilanz ausgewiesen werden kann, braucht es den Beweis, dass Leistungen entweder von Dritten oder intern erbracht wurden und dass der Nutzen über das Geschäftsjahr hinaus anhält. Der immaterielle Wert muss für die Zukunft während mehreren Jahren wirtschaftliche Vorteile bringen. In den meisten Fällen erscheinen die immateriellen Güter nicht in der Bilanz oder sind nur zur Erinnerung erwähnt.

Man unterscheidet zwischen immateriellen Gütern, die vom Unternehmen selbst hergestellt oder angeschafft wurden. Gemäss Art. 665 des Obligationenrechtes können immaterielle Güter höchstens zu den Anschaffungs- oder Herstellungskosten in der Bilanz eingesetzt werden, unter Abzug der den Umständen angemessenen Abschreibungen. Besondere Bedeutung wird hierbei dem Prinzip der Vorsicht bei der Bewertung zugemessen. Der wirtschaftliche Wert des Gutes muss deshalb regelmässig überprüft werden, da dieser unter dem Anschaffungs- oder Herstellungspreis liegen könnte.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten können nur auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen werden, wenn sie einem bestimmten Produkt zugeordnet werden können oder wenn ein bestimmter Gewinn erwartet wird. Ausgaben in die Grundlagenforschung zum Erlangen neuer wissenschaftlicher Kenntnisse oder zur Entwicklung von Produkten im weitesten Sinn können nicht in der Bilanz aktiviert werden.

Der von Dritten erworbene Goodwill kann zum Anschaffungspreis bewertet werden. Er muss während eines angemessenen Zeitraums amortisiert werden, d.h. während drei bis fünf Jahren, wenn es sich um einen Goodwill aus persönlichen Aktivitäten des Verkäufers handelt und während fünf Jahren, wenn der Goodwill mit einem Unternehmen oder einer Handelsaktivität zusammenhängt.

Nur ausnahmsweise, und vor allem wenn es sich um einen Standort-Goodwill handelt, ist eine längere Amortisationsfrist zulässig. Goodwill, der aus Bemühungen innerhalb des Unternehmens entsteht, kann in der Bilanz nicht ausgewiesen werden, da er nicht mit direkten Kosten in Verbindung gebracht werden kann.

Das Wissenskapital als Ganzes kann wie folgt bewertet werden: Die Differenz zwischen dem Buchwert der Aktivseite der Bilanz – normalerweise auf die materiellen oder finanziellen Werte beschränkt – und dem Marktwert des Unternehmens, der durch den Börsenwert der Aktien bestimmt wird¹. Andere Faktoren beeinflussen jedoch den Aktien- und Firmenwert (zeitliche Verschiebungen, Konjunkturlage, Struktur des Finanzmarktes, Gewinne aus materiellen Investitionen usw.) und es ist nicht leicht, die Auswirkung der immateriellen Ressourcen und der anderen Faktoren auf den Firmenwert zu bestimmen. Im Prinzip stammt der geschaffene Wert immer von den immateriellen Ressourcen, denn die materiellen Anlagen können ohne den Beitrag des Menschen – der Mitarbeitenden, des Unternehmers – keinen zusätzlichen Wert generieren. Ist kein Börsenwert vorhanden, so werden die immateriellen Vermögenswerte der KMU in gegenseitigem Einverständnis der Parteien bestimmt. Die immateriellen Werte werden also beispielsweise bei einem Verkauf, einer Fusion oder einer Zerstückelung eines Unternehmens definiert. Ein häufiges Beispiel ist die Übernahmeprämie, die ein Käufer für einen Kundenstamm zahlt.

Betrachtet man alle befragten Unternehmen, so entspricht der geschätzte Wert der immateriellen Ressourcen durchschnittlich der Hälfte der Bilanzsumme². Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen können den Wert ihrer immateriellen Ressourcen verglichen mit der Bilanzsumme nicht bestimmen. Die andere Hälfte kennt den annähernden Wert ihrer immateriellen Ressourcen: Ein Viertel positioniert den Wert etwa bei der Hälfte der Bilanzsumme, 22 % sind der Meinung, er sei etwa gleich gross und 10 % geben an, er sei etwa doppelt so hoch wie die Bilanzsumme. Diese Beurteilung ist unabhängig von der Grösse der Unternehmen. Der durchschnittliche Wert der immateriellen Güter wird von den antwortenden Unternehmen etwa auf die Höhe der Bilanzsumme geschätzt (Tabelle 4). Dieser Durchschnittswert ist offensichtlich

¹ Der „Goodwill“ wird buchhalterisch interessanterweise als immaterieller Firmenwert nebst Nettovermögen oder Eigenkapital (Aktiven oder Substanzwert abzüglich Schulden) bezeichnet. Der Übernahmepreis entspricht also normalerweise nicht dem Buchwert. Siehe auch UBS (1995) bezüglich Goodwill.

² Im Falle einer positiven Antwort zur monetären Bewertung standen lediglich drei Werte zur Verfügung: die Hälfte der Bilanzsumme, gleich gross wie die Bilanzsumme und zweimal die Bilanzsumme. Die berechneten Durchschnitte sind deshalb nur Annäherungen.

Tab. 4: Monetärer Wert der immateriellen Ressourcen (Mehrfaches des Bilanzwertes), pro Kategorie

| | Keine Vorstellung | 0.5 x die Bilanzsumme | 1.0 x die Bilanzsumme | 2.0 x die Bilanzsumme | Durchschnittswert 1) |
|--|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Alle befragten Unternehmen (in %) | 45 % | 24 % | 22 % | 10 % | 1.0 |
| <i>Geistiges Eigentum</i> | | | | | |
| Unternehmen, die sich aktiv um ihre immateriellen Güter kümmern | 25 % | 13 % | 38 % | 25 % | 1.2 |
| Unternehmen, die den immateriellen Gütern wenig oder keine Bedeutung beimessen | 64 % | 19 % | 13 % | 4 % | 0.8 |
| <i>Humankapital</i> | | | | | |
| Unternehmen, die sich aktiv um ihre immateriellen Güter kümmern | 25 % | 8 % | 42 % | 25 % | 1.3 |
| Unternehmen, die den immateriellen Gütern wenig oder keine Bedeutung beimessen | 54 % | 26 % | 14 % | 6 % | 0.8 |
| <i>Markt</i> | | | | | |
| Unternehmen, die sich aktiv um ihre immateriellen Güter kümmern | 37 % | 29 % | 13 % | 21 % | 1.1 |
| Unternehmen, die den immateriellen Gütern wenig oder keine Bedeutung beimessen | 55 % | 24 % | 15 % | 6 % | 0.9 |
| <i>Organisation und Infrastruktur</i> | | | | | |
| Unternehmen, die sich aktiv um ihre immateriellen Güter kümmern | 27 % | 13 % | 27 % | 33 % | 1.4 |
| Unternehmen, die den immateriellen Gütern wenig oder keine Bedeutung beimessen | 64 % | 18 % | 13 % | 5 % | 0.9 |

1) Der Durchschnittswert der immateriellen Güter in der Gruppe der Unternehmen, die ihren immateriellen Gütern wenig oder keine Bedeutung beimessen, wäre um einiges tiefer (0.3 bis 0.4 x die Bilanzsumme), wenn man die Antwort „keine Ahnung“ berücksichtigen und den Wert null einsetzen würden (wahrscheinlich zu Unrecht). In diesem Fall wäre der allgemeine Durchschnitt nahe bei 0.5 anstatt bei 1.0 x die Bilanzsumme.

Quelle: Eco'Diagnostic

höher bei der Gruppe der Unternehmen, die sich aktiv um ihre immateriellen Güter kümmern, d.h. zwischen 1,1 und 1,4 mal die Bilanzsumme, und tiefer bei den Unternehmen, die den betrachteten Ressourcen wenig oder keine Bedeutung beimessen, nämlich 0,8 bis 0,9 mal die Bilanzsumme. Der durchschnittliche Unterschied zwischen den Werten, die den immateriellen Ressourcen von den beiden Unternehmensgruppen beigemessen werden, liegt etwa bei 40 % der Bilanzsumme. Der Anteil der Unternehmen, die keine Vorstellung über den Wert ihrer immateriellen Ressourcen hat, sinkt bei der Gruppe, die sich aktiv

um die immateriellen Güter kümmert (29 % im Vergleich zu 45 %), und steigt in der Gruppe, die den immateriellen Gütern wenig oder keine Bedeutung beimisst (59 %).

Die Daten in Tabelle 4 zeigen, dass die Unternehmen in ihren Antworten konsistent sind. Die Unternehmen, die ihren immateriellen Ressourcen eine hohe Bedeutung beimessen, teilen ihnen auch einen höheren Wert zu als der Durchschnitt. Umgekehrt bewerten die Unternehmen, die den immateriellen Ressourcen wenig oder keine Beachtung schenken, diese monetär tiefer als der Durchschnitt.

Literatur

- Arvanitis, Spyros* (2000): Innovationshemmnisse in der schweizerischen Wirtschaft, eine Analyse auf der Unternehmensebene. In: Die Volkswirtschaft, März.
- Brooking, Annie* (1996): Intellectual Capital. The Core Asset for the Third Millennium Enterprise. International Thomson Business Press, London.
- Schweizer Treuhandkammer (1992): Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band 1. Zürich.
- Dembinski, Paul H./Mlynek, Daniel* (1998): High-Tech-Unternehmen. Zugpferde der Innovation. In: Die Volkswirtschaft, Juni.
- Elias, Jiri* (2000): Innovationsstandort Schweiz. Indikatoren-Innovationsprofil-Internationaler Vergleich. In: Die Volkswirtschaft, März.
- Hollenstein, Heinz* (2000): Innovationsleistung und -typen der Schweizer Wirtschaft. In: Die Volkswirtschaft, März.
- Hotz-Hart, Beat/Küchler, Carsten* (1992): Die technologische Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Industrie. In: Mitteilungsblatt für Konjunkturfragen, No 4.
- (1996): Das Technologieportfolio der Schweizer Industrie im In- und Ausland. In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. Bern, September.
 - (1999): Wie zukunftsfähig ist die Schweiz? Das Technologieportfolio der Schweizer Industrie im Zeitablauf. In: Die Volkswirtschaft, Dezember.
- OCDE (1996a): Mesurer le capital humain. Vers une comptabilité du savoir acquis. Paris.
- (1996b): Technologie, productivité et création d'emplois. vol. 1: Synthèse et conclusion. Paris.
 - (2000): Regards sur l'éducation: Indicateurs de l'OCDE. Paris.
- Schmoch, Ulrich/Grupp, Hariolf/Laupe, Tanja* (1996): Standortvoraussetzungen und technologische Trends. In : Bundesamt für Konjunkturfragen (Hrsg.): Modernisierung am Technikstandort Schweiz. Zürich, S. 55-155.
- Schweizerischer Wissenschaftsrat* (1999): Die technologische Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Indikatoren, Bewertung, Diskussion, Fakten und Bewertungen. Bern, Nr. 2.
- UBS* (1995): Goodwill in der Schweiz. Investment Research. Zürich, Januar.

Neue Finanzierungsformen für KMU und zu berücksichtigende Entscheidungsparameter

Von *Rainer Beecker*

A. Einleitung

Da die Anforderungen für KMU im Hinblick auf Innovation, Wachstum, Erneuerung in Zukunft weiterhin zunehmen, wird es für sie immer wichtiger, neue Finanzierungsquellen, insbesondere auf der Eigenkapitalseite, zu erschliessen. Die Wettbewerbskraft des Mittelstandes wird in nicht geringem Masse durch die mangelnde Versorgung mit Kapital beeinträchtigt. Die vielfach hervorgehobenen Vorteile der KMU wie Flexibilität, Schnelligkeit, Unternehmertum, etc. stellen lediglich Potentiale dar, die erst mit dem dahinterstehenden Kapital effizient umgesetzt werden.

Viele Unternehmer legen ihr Hauptaugenmerk auf die Optimierung der Aktivseite. Was kann im Produktionsablauf optimiert werden? Wo können noch Kosten gespart werden? Die Optimierung der Kapitalstruktur auch im Hinblick auf zukünftig zu tätige Investitionen sowie die Bewirtschaftung der Finanzen i.S. einer ordentlichen Finanzplanung und die rechtzeitige Bereitstellung von Mitteln wird demgegenüber vielfach vernachlässigt.

B. Besonderheiten der KMU bei der Kapitalbeschaffung

Im Gegensatz zu Grossunternehmen zeichnen sich KMU hinsichtlich der Finanzierung durch die Vermischung persönlicher und geschäftlicher Interessen aus. Der Unternehmer hat oft einen erheblichen Teil seines Privatvermögens in das Unternehmen investiert, und eine Haftungsbeschränkung ist vielfach aufgrund der vom Kreditgeber verlangten persönlichen Bürgschaft weitestgehend ausgeschlossen. Des weiteren ist der Generationenwechsel für KMU ein zentrales Thema. Aufgrund nicht geregelter Nachfolge weisen KMU eine kürzere Lebensdauer auf als grosse Kapitalgesellschaften. Damit zusammen hängt auch die wachsende Anzahl von Unternehmensverkäufen im KMU-Segment. Persönliche Beziehungen spielen im Umfeld der KMU eine wesentlich grössere Rolle. Unternehmer und Kreditgeber kennen sich in der Regel seit Jahren. Die

Unternehmensfinanzierung ist damit in starkem Masse von der Person des Unternehmers abhängig.

KMU haben im Vergleich zu Grossunternehmen einen eingeschränkten Zugang zum Kapitalmarkt. Entweder sind sie nicht börsenkotiert oder aufgrund ihrer geringen Marktkapitalisierung und der damit verbundenen höheren relativen Transaktionskosten verlieren die Wertpapiere auf dem Sekundärmarkt an Attraktivität. Banken bieten zudem Grossunternehmen im allgemeinen wesentlich bessere Kreditkonditionen an als KMU. Dies begründet sich durch die relativ hohen Kreditwürdigkeitsprüfungs- und Verwaltungskosten von kleineren Engagements und durch die grösseren Informationsasymmetrien in Bezug auf die Bonität des Unternehmens. Informationsasymmetrien treten auf, indem Insider (Management, Unternehmer, etc.) über bessere Informationen verfügen als Aussenstehende (Beteiligungspartner, Banken, etc.). Viele KMU verfügen nicht über die gleichen Rechnungslegungsstandards oder strategischen Planungs- und Finanzinstrumente wie Grossunternehmen, weshalb die weitergegebenen Unternehmensinformationen oft von den Kapitalgebern in Zweifel gezogen werden. Auch sind Grossunternehmen durch veröffentlichte Unternehmensanalysen und Klassifizierungen durch Ratingagenturen im Markt bekannt. Das Signalling von glaubwürdigen Informationen fällt KMU schwerer als Grossunternehmen. Konsequenz sind höhere Finanzierungskosten, da die Kapitalgeber sich das mit den unsicheren Informationen verbundene Risiko entgelten lassen. Demgegenüber vernachlässigt sich aufgrund der engen Verknüpfung von finanzieller Beteiligung und Unternehmensführung die Principal-Agent Problematik.¹

Ausserdem können Grossunternehmen die Mehrheit ihrer nachgefragten Bankdienstleistungen selber erfüllen. Als kapitalmarktfähige Adressen können sie, auch ohne Zwischenschaltung von Finanzintermediären, Gelder an nationalen und internationalen Märkten anlegen und aufnehmen, was ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Banken zusätzlich verstärkt. Diese Unterschiede treten insbesondere auf der Eigenkapitalseite auf, da die nicht börsennotierten Titel schwerer abzutreten sind, was das Anlegerrisiko erhöht. Die grössere Illiquidität der Titel schlägt sich in einer höheren Risikoprämie nieder.²

¹ Eine Principal-Agent-Beziehung lässt sich dadurch charakterisieren, dass eine Partei (Agent) eine Entscheidung trifft, die nicht nur den eigenen Nutzen, sondern auch den Nutzen der anderen Partei (Principal) beeinflussen kann. So kann der Kapitalnehmer auch Entscheidungen herbeiführen, die nicht im Interesse des Kapitalgebers liegen.

² Ausserdem ist die Risikoallokation suboptimal. Dies ergibt sich, da die Anzahl von Kapitalgebern gering ist und die Gesellschafter einen grossen Teil ihres Vermögens in die Unternehmung gebunden haben. Der Diversifikationsspielraum ist für die Gesellschafter nur begrenzt möglich, so dass sie ein erhebliches unsystematisches Risiko zu tragen haben, dass sie ansonsten wegdiversifizieren könnten.

Diese grössenbedingten Unterschiede³ haben Konsequenzen für die Unternehmensfinanzierung. Zum einen bietet sich für KMU⁴ nicht das ganze Spektrum der Finanzierungsmöglichkeiten an, und zum anderen ergeben sich für gewisse Finanzierungsformen grössenbedingt andere Finanzierungskosten. Die Auswahl der geeigneten Finanzierungsform ist damit auch wesentlich von der Grösse des Unternehmens abhängig.

C. Systematisierung der Finanzierungsformen

Die Formen der Finanzierung lassen sich nach der Kapitalherkunft in Aussen- und Innenfinanzierung unterscheiden. Das Unternehmen erhält entweder finanzielle Mittel von Dritten zur Verfügung gestellt oder generiert finanzielle Mittel aus dem betrieblichen Umsatzprozess, indem Sachgüter in Geldmittel überführt werden. Daneben wird nach der Rechtsstellung des Kapitalgebers zwischen Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung unterschieden (vgl. Wöhe/Bilstein, 1998, S. 12 ff.). Hybride Finanzierung ist als Zwischenform von Eigen- und Fremdkapital anzusiedeln und neutrale Finanzierung ist als Innenfinanzierung, die auf Vermögensumschichtungen beruht, weder Eigen- noch Fremdkapital eindeutig zuzuordnen.

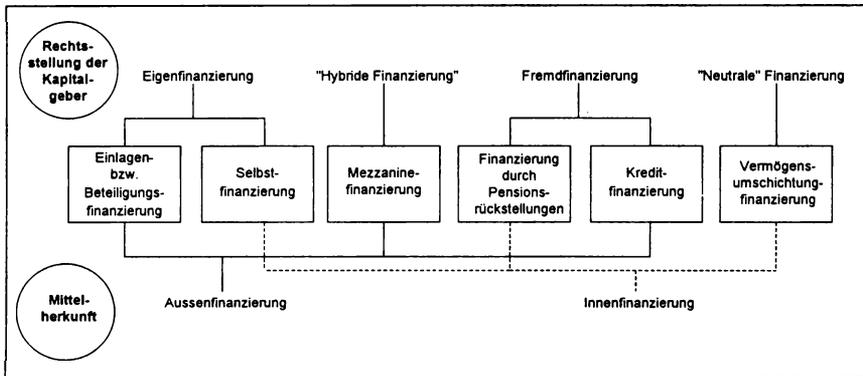


Abb. 1: Formen der Unternehmensfinanzierung

³ In den meisten finanzierungstheoretischen Abhandlungen werden dagegen die Besonderheiten der Finanzierung von KMU durch die Prämisse, dass alle Unternehmen unbeschränkten Zugang zum Kapitalmarkt haben, von vornherein wegdefiniert.

⁴ Zur Abgrenzung von KMU und Grossunternehmen ist aus Sicht der Finanzierung weniger eine grössenorientierte Definition wie Anzahl Mitarbeiter, Umsatz, Bilanzsumme, etc. heranzuziehen, sondern eher die Unterscheidung zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen. „The simplest definition of a small firm is that it is privately held.“ (Ang, 1992, S. 185). Vgl. hinsichtlich KMU-Besonderheiten Pleitner, 1995 und 1998.

D. KMU-Finanzierungsmodell als Grundlage der zu wählenden Finanzierungsform

Die zu wählende Finanzierungsform ist von verschiedenen Einflussgrößen abhängig, wobei für KMU insbesondere vier Entscheidungsparameter heranzuziehen sind:

Die *Finanzierungsgrundsätze und -ziele* der KMU leiten sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab, wobei drei klassische finanzwirtschaftliche Ziele im Mittelpunkt stehen. Die Liquidität ist Grundvoraussetzung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens und damit als „conditio sine qua non“ prioritär gegenüber den anderen Finanzziele. Die Rentabilität als Verhältniszahl des Gewinns einer finanzwirtschaftlichen Massnahme zum eingesetzten Kapital wird massgeblich von den Kapitalkosten beeinflusst. Eine kostengünstige Kapitalbeschaffung und die Minimierung der Kapitalkosten stehen im Vordergrund.⁵ Die Sicherheit umfasst das mit der finanzwirtschaftlichen Massnahme verbundene Risiko, das sich durch die Unsicherheit der Zukunft und unvollständigen Informationen ergibt. Neben diesen klassischen Zielen sind für KMU aber insbesondere auch die Unabhängigkeit von Kapitalgebern (Beibehaltung der Handlungs- und Dispositionsfreiheit, Vermeidung von Rechenschafts-, Publizitätspflichten, etc.), die Gewährung der Flexibilität sowie die Berücksichtigung der eigenen Gesellschafterinteressen für die Auswahl und Gestaltung der Finanzierungsformen von entscheidender Bedeutung.

Finanzierungspartner lassen sich nach Privatpersonen, wirtschaftlichen Unternehmen und Finanzinstitutionen i.w.S. unterscheiden. Während erstere oft nur im Verbund mit leistungswirtschaftlichen Gesichtspunkten finanzielle Mittel anlegen, erfüllen Finanzintermediäre zudem wichtige Funktionen in Bezug auf Risiko-, Fristen-, Losgrößen- und Informationstransformation. Neben den Banken als Finanzintermediäre sind vor allem Versicherungsgesellschaften, Beteiligungs-, Investment-, Venture-Capital-Gesellschaften etc. als Kapitalgeber zu erwähnen.

Die Finanzierungsstruktur und die zu wählende Finanzierungsform in KMU wird sowohl durch die *Unternehmenssituation* geprägt, d.h. die Unternehmensgrösse, die Rechtsform, die Branche, dem Stand im Lebenszyklus, den Unternehmerinteressen usw. als auch durch die jeweiligen *Rahmenbedingungen* wie die nationalen Steuerparameter, die Konjunkturaussichten, die Branchenentwicklung etc.

⁵ Die Kapitalkosten in der EU liegen für KMU ca. 2 % über denen der Grossunternehmen, vgl. *Mugler*, 1999, S. 173.

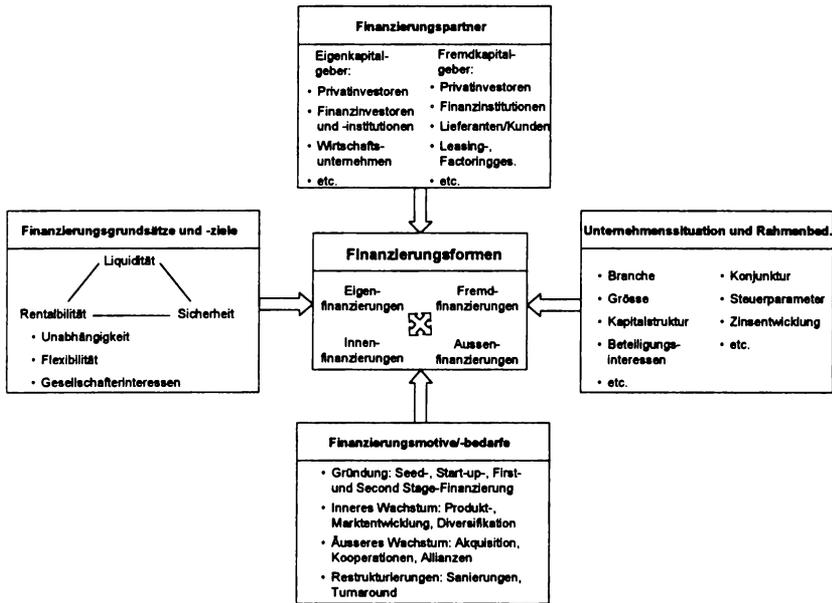


Abb. 2: Finanzierungsmodell als Entscheidungsgrundlage zur Auswahl der Finanzierungsform

Finanzierungsgründe sind sehr vielfältig, begründet sich der Kapitalbedarf etwa aus der Finanzierung eines Projektes, der Übernahme einer Konkurrenzunternehmung usw.

Anlehnend an den idealtypischen Lebenslauf einer Unternehmung (vgl. hierzu Bleicher, 1996, S. 438) lassen sich 4 verschiedene Phasen unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Finanzierungsanlässe begründen. In der Gründungsphase geht es um die Finanzierung der Erstausrüstung des Unternehmens sowie der Entwicklung und Markteinführung der Produkte. Bei innerem Wachstum ergibt sich der Kapitalbedarf zur Markterschliessung und Ausnützung neuer Erfolgspotentiale, wobei beim externen Wachstum auf externe Potentiale durch Akquisitionen und Kooperationen abgezielt wird. Schliesslich benötigen KMU in Restrukturierungsphasen, bspw. zur Durchführung eines Turnarounds, finanzielle Mittel.

E. Beispiele neuerer Finanzierungsformen für KMU

Im nachfolgenden wird eine Auswahl von Finanzierungsformen vorgestellt, die für KMU in Zukunft an Relevanz gewinnen werden.⁶ Dabei ist zu erwähnen, dass die klassischen Finanzierungsinstrumente wie der Betriebskredit, Hypothekarkredit, Kontokorrent, etc. auch weiterhin eine zentrale Rolle in der Finanzierung von KMU einnehmen werden. Die neueren Finanzierungsformen werden aber insbesondere bei speziellen Finanzierungsanlässen Anwendung finden. Ausserdem ergeben sich für KMU wegen des gestiegenen Kapital-Angebotes und der neuen Märkte alternative Finanzierungsmöglichkeiten. Es werden neue Finanzierungsinstrumente von den Finanzintermediären, insbesondere den Beteiligungsgesellschaften entwickelt, die eine entsprechende Nachfrage suchen.

Tab.1: Ausgewählte Finanzierungsmöglichkeiten für KMU⁷

| | Eigenfinanzierung | Zwischenformen | Fremdfinanzierung |
|---|--|--|--|
| Beispiele Klassischer Finanzierungsformen | <ul style="list-style-type: none"> • Aktien • Genussscheine • Partizipationskapital • Kapitalerhöhungen • Mitarbeiterbeteiligungen • Stille Beteiligungen • etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Wandel- und Optionsanleihe • Genussscheine • etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Darlehen • Industrieobligationen • Lieferantenkredite • Kundenanzahlungen • Kontokorrent-, Lombard-, Wechsel-, Negotiations-, Avalkredit • etc. |
| Beispiele neuerer Finanzierungsformen | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Angel Financing</i> • <i>Going Public/IPO</i> • <i>Beteiligungskapital</i> • <i>LBO/MBO</i> • <i>Venture Capital</i> • <i>Kooperationen/Allianzen</i> • <i>etc.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Going-public-Optionsanleihe</i> • <i>Weiteres Mezzanine-Kapital</i> • <i>etc.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ertragsorientierte Kreditvergabe</i> • <i>Leasing/ Factoring/Forfaitierung</i> • <i>Privatplatzierte Schuldverschreibungen</i> • <i>Projektfinanzierungen</i> • <i>etc.</i> |

⁶ Es ist nicht das Ziel dieses Abschnittes, auf die ganze Vielzahl möglicher Finanzierungsformen einzugehen. Hierzu sei auf die grundlegenden Werke zur Unternehmensfinanzierung verwiesen, vgl. bspw. *Boemle, 1998*.

⁷ Die kursiv gedruckten Finanzierungsformen werden nachfolgend kurz vorgestellt.

I. Eigenfinanzierung

Als potentielle Eigenkapitalgeber kommen mehrere Arten privater und institutioneller Investoren in Betracht.

Tab. 2: Mögliche Investoren zur Aufnahme von Eigenkapital

| Investoren: | Privatpersonen | Finanzinvestoren | Wirtschaftsunternehmen |
|-------------|--|--|---|
| Ausprägung | <ul style="list-style-type: none"> • Alt-Gesellschafter • Mitarbeiterbeteiligung • Neu-Gesellschafter, insb. Business Angels | <ul style="list-style-type: none"> • IPO/ Going Public • Kapitalbeteiligungsgesellschaften, insb. als Partner bei der Durchführung von MBO, MBI, LBO • Investmentgesellschaften • Venture Capital Gesellschaften | <ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen, Allianzen • Mergers & Acquisitions |
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Orientierung • Vielfach nicht nur finanzielle Beteiligung, sondern auch operative und strategische Mitarbeit | <ul style="list-style-type: none"> • rein kapitalmässiges Engagement • geringe operative Mitsprache der Investoren | <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten des Know-how-Transfers • Ausschöpfung von Synergien • Erhöhung der Marktmacht • Verstärkung der Ressourcen |
| Nachteile | <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von den persönlichen Interessen • Begrenzte Kapitalressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Keine Management-Unterstützung • Mögliche Zielkonkurrenz zwischen Unternehmensstrategie und Rentabilitätsdenken | <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeiten bis hin zur Aufgabe der Unternehmensführung • Z.T. sind strategische Neuausrichtungen und Restrukturierungen erforderlich |

Die Aufnahme zusätzlichen Eigenkapitals durch die Altgesellschafter oder neue Gesellschafter ist wahrscheinlich die naheliegendste Methode. Eine spezielle Form der Mittelaufbringung bzw. einer Vermeidung eines Mittelabflusses durch Alt-Gesellschafter tritt bei Verkäufen von KMU auf. Bei sehr vielen Verkäufen im mittelständischen Segment lassen die Altgesellschafter ein gewisses Eigenkapitalvolumen, z.B. auch als nachrangiges Darlehen (verdecktes Eigenkapital), im Unternehmen stehen, um so überhaupt den Kauf durch einen Nachfolger, der nur über geringe Mittel verfügt, möglich zu machen. Durch die sukzessive Übernahme der Majorität kann ein Nachfolger durch die Selbstfi-

finanzierungskraft des Unternehmens den Kaufpreis bezahlen, nachteilig sind aber die nicht klaren Verantwortlichkeiten in der Übergangsphase. Mitarbeiterbeteiligungen sind eher als Anreiz- und Bindungs-Incentive geeignet, um die Interessen der Mitarbeiter an die der KMU anzugleichen. Als reines Finanzierungsinstrument bietet sie sich weniger an. Neue Gesellschafter zu finden, die nur finanziell engagiert sind, ist in der Praxis äusserst schwierig. Die in den USA als *Business Angels* bezeichneten Privatinvestoren unterstützen mit einem Teil ihrer Vermögen vor allem Start-ups, indem sie auch Managementenerfahrung in das Unternehmen einbringen. Ihre Motivation besteht nicht ausschliesslich in der Erzielung einer dem Risiko angemessenen Rendite, sondern ebenso in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und Förderung der Jungunternehmer. Da der Markt sehr informell ist, sollte die Kontakthanbahnung über Banken, Berater und zukünftig vermehrt auch über das Internet erfolgen.

Die heute sehr aktuelle und wohl ausgeprägteste Form, Eigenkapital in ausreichendem Masse zu erlangen, liegt in einem *Initial Public Offering*. In Abhängigkeit der Unternehmensgrösse werden die Aktien entweder im amtlichen Handel, im geregelten Markt oder im Freiverkehr⁸ platziert. Der *Neue Markt* in Deutschland, der seit dem 10 März 1997 eröffnet wurde, richtet sich bspw. an innovative KMU, wobei die Zulassung am geregelten Markt vorausgesetzt wird. Die Börsenzulassungsbedingungen für eine Notierung betreffen ein Mindestnennkapital für eine Aktienemission von 0,5 Mio. DM, ein Mindestemissionsvolumen von 10 Mio. DM, sowie weitere Zulassungsbedingungen wie Rechnungslegungsvorschriften nach IAS, US-GAAP, Prospekthafungen, Aufsichtsregelungen, etc. Die Eintrittsvoraussetzungen sind zwar sehr hoch, die Zulassungskriterien garantieren aber einen gewissen Mindestqualitätsstandard der Neuemissionen. Mit dem Beitritt zum Euro New Market ist der Neue Markt zudem in ein Netzwerk vergleichbarer Märkte eingebunden.⁹ Hauptzulassungsbedingung ist die Publikation eines Emissionsprospektes, der Unternehmensbericht für den geregelten Markt ist. Da die Emissionsbegleitung noch deutlich von den Banken und anderen grossen Instituten dominiert wird, ist neben einer rechtzeitigen Planung zur Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen die Einbindung entsprechender Institute notwendig.¹⁰

⁸ Der Freiverkehr wird auf Basis von Handelsrichtlinien geregelt und ist kein staatlich reguliertes Marktsegment. Es bestehen zwar geringe Zulassungsanforderungen, die geringe Liquidität der im Freiverkehr gehandelten Titel beschränkt, aber auch die Attraktivität des Freiverkehrs.

⁹ In den USA bieten der NASDAQ und NASDAQ SmallCap mögliche IPO-Möglichkeiten für junge Unternehmen, wobei der Zulassungsprozess sehr aufwendig ist. In Europa bietet sich noch die EASDAQ in Brüssel zur Börsenemission an, die aber nicht mit dem Listing des deutschen Marktes konkurrenzieren kann. In Grossbritannien ist der AIM 1995 für kleine Unternehmen entwickelt worden.

¹⁰ In der Schweiz sind insbesondere Warburg Dillon Read (UBS), Credit Suisse First Boston und Bank Vontobel als Emissionsbegleiter zu erwähnen.

Neben zunehmenden Going Public-Anstrengungen der KMU können aber auch andere Finanzinvestoren angesprochen werden. Hierzu sind aber die Vorurteile vieler mittelständischer Unternehmer gegenüber solchen Transaktionen abzubauen. Das „Schlucken“ einer KMU durch eine Drittgesellschaft ist nur ein Extremfall und oft darauf zurückzuführen, dass nicht rechtzeitig über andere Möglichkeiten nachgedacht wurde. Ausserdem sind die Beteiligungsmöglichkeiten und die Konkretisierung des Ablaufes den KMU oft nicht bekannt. Dies mag daran liegen, dass die meisten *Kapitalbeteiligungs- und Venture-Capital-Gesellschaften* erst in den 80er Jahren gegründet worden sind und die KMU oft nur mit ihrer Hausbank in Kontakt sind.

Management Buy-Out (*MBO*) ist ein mögliches Instrument der Nachfolgeregelung, wobei das existierende Management die Mehrheit der Anteile übernimmt. Beim Management Buy-In (*MBI*) kauft sich eine Führungscrew, i.d.R. mit entsprechendem Branchenwissen, in das Unternehmen ein. Da in den meisten Fällen das Management nur über geringe finanzielle Ressourcen verfügt, ist die Einbindung einer Beteiligungsgesellschaft oft zur Realisierung des MBO unerlässlich. An die MBO-Eignung des Unternehmens werden viele Anforderungen gestellt. Schlussendlich ist aber entscheidend, ob das Management einen Cash Flow erzielen kann, der nicht nur für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen zur Verfügung steht, sondern zudem erlaubt, sowohl die oft sehr hohen Abflüsse für Fremdkapitalgeber und Drittinvestoren zu erwirtschaften als auch das Management mit entsprechenden Gehalts- und Dividendenansprüchen zu befriedigen. Beim Leverage Buy-Out (*LBO*) wird der Kauf hauptsächlich mit Fremdkapital finanziert (z.T. mit einem Verschuldungsgrad von über 90 %). Dadurch wird der LBO oft mit einer Reorganisation oder Zerschlagung gewisser Aktiven verbunden (*Asset Stripping*), um finanzielle Mittel freizusetzen.

Investmentgesellschaften können Mittel, oft in Form von stillen Beteiligungen an nicht-börsennotierten Unternehmen anlegen. Investmentfonds bilden häufig Beteiligungssondervermögen, die damit nicht nur in Nebenwerten, den Neuen Markt, sondern auch in nicht-öffentliche Unternehmen investieren.

Im Gegensatz zu den Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die vornehmlich in späteren Phasen der Unternehmensentwicklung in Frage kommen, engagieren sich *Venture-Capital-Gesellschaften* anhand der typischen Finanzierungsphasen vorwiegend im Seed-, Start-up-, First-stage- und Second-stage-financing. Ausserdem wird nicht der gesamte Finanzierungsbedarf des Business-Planes sofort zur Verfügung gestellt, sondern die Mittelvergabe erfolgt nach Massgabe zu er-

reichender Meilensteine. Die Ausschöpfung der Mittel ist demnach sehr stark von der Performance des Unternehmens abhängig.¹¹

Finanzinvestoren tätigen im allgemeinen nur zeitlich befristete Investitionen. Daher hat die Planung der Exit-Strategien rechtzeitig zu erfolgen. Im wesentlichen bietet sich der Rückkauf durch das Unternehmen selbst (Buy Back), der Verkauf an Dritte (Trade Sale), an andere Beteiligungsgesellschaften (Secondary Purchase) oder die Börseneinführung an. Insbesondere letztere Variante ist für Beteiligungsgesellschaften attraktiv, weshalb auch ein funktionierender IPO-Markt eine Engagement-Voraussetzung der Beteiligungsgesellschaften darstellt.

Geht ein KMU eine Partnerschaft in Form von *Kooperationen* bzw. *Allianzen* ein, ist damit eine Einschränkung der unternehmerischen Unabhängigkeit verbunden. Jedoch erhalten die KMU Zugang zu wichtigen Ressourcen, die ihnen ansonsten nicht zur Verfügung stehen, wie etwa der Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten, Produktentwicklungs-Know-how, etc. In der Praxis sind vor allem leistungswirtschaftliche Kriterien für ein Zusammengehen entscheidend, rein finanzielle Gründe sind eher seltener.

II. Zwischenformen

Die *Going-Public-Optionsanleihen* werden im Zusammenhang mit geplanten IPOs emittiert, wobei die Schuldverschreibung mit einer bedingten Option verbunden ist. Die Option berechtigt zum Erwerb von Optionsscheinen, die auf den Bezug der Aktien gerichtet sind, falls das Unternehmen die Börseneinführung durchführt. Die Option ist bedingt, da für das emittierende Unternehmen keine Verpflichtung zum Going Public besteht.¹² Mit der Going-Public-Optionsanleihe erlangt das Unternehmen Zugang zum Kapitalmarkt, ohne schon die Anforderungen des IPO zu erfüllen.

*Mezzanine-Kapital*¹³ ist eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital und umfasst unterschiedlich ausgestaltete Rechtstypen (üblich sind Nachrang-Darlehen und stille Beteiligung), die sich durch mehrere Qualifikationsmerkmale kennzeichnen lassen. Mezzanine-Mittel sind nachrangig zu sonstigen Gläubigern und unabhängig davon, ob die Gläubiger besichert sind (senior

¹¹ Dies ist auch Ausfluss der gemachten Erfahrungen getätigter Investments. So sind durchschnittlich nur ein bis zwei von 10 Venture-Projekten erfolgreich.

¹² Allerdings wird die Anleihe mit einem Aufgeld zurückbezahlt, falls kein Börsengang durchgeführt wird.

¹³ Mezzanine stammt vom Italienischen "Mezzanino" und bezeichnet ein Zwischengeschoss inmitten zweier Hauptetagen eines Gebäudes.

debt) oder nicht (junior debt). Vorrangigkeit besteht aber gegenüber echtem Eigenkapital. Im Unterschied zum Eigenkapital ist das Mezzanine-Kapital zeitlich befristet und handels- und steuerrechtlich stellt das Entgelt für die Überlassung der Mittel, das im allgemeinen deutlich über den Kapitalmarkt-Renditen liegt, Betriebsaufwand dar. Vielfach wird auch ein „Equity kicker“ vereinbart, indem der Investor an der Wertsteigerung des Unternehmens teilnehmen kann (equity link). Diese Möglichkeit wird vermehrt von institutionellen Investoren genutzt, die bspw. bei der Börseneinführung von einem Capital gain profitieren.¹⁴

III. Fremdfinanzierung

Die üblichen Fremdfinanzierungsinstrumente der Banken setzen bei der Kreditwürdigkeitsprüfung an, welche die rechtlichen Verhältnisse prüft sowie die personenabhängigen und wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditgebers analysiert. Ähnliches gilt für den angloamerikanischen Raum, wobei die fünf Cs (Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditions) zur Vergabe eines Kredites herangezogen werden. Diese Verfahren beurteilen die Kreditwürdigkeit von KMU sehr stark nach substanzerhaltenden Kriterien, die dann auch in das Credit Scoring einfließen. Stattdessen setzt sich heute auch in der Kreditvergabe immer mehr die Überzeugung durch, dass der Wert eines Unternehmens und damit auch die Kreditsicherheit durch die in der Zukunft erzielbaren Erfolge determiniert wird. Damit bestimmt sich die Kreditwürdigkeit durch die Ertragskraft des Unternehmens. Diese Tendenz erfährt unter dem Begriff der *Dynamisierung der Kreditwürdigkeitsprüfung* Einzug in den Kreditvergabeprozess und drückt damit die Loslösung der Bonitätsanalyse von vergangenheitsorientierten Daten und vom Umfang der Sicherheiten eines Kreditnehmers aus. Instrumente wie eine saubere Finanzplanung und ein Business-Plan gewinnen dadurch für KMU nicht nur in Phasen des Start-ups zusehends an Bedeutung. Ausserdem wird die Qualität des Managements in KMU bei der Vergabe der Kredite beurteilt.

Leasingfinanzierungen sind nicht neu, sie erleben aber eine Wiederbelebung, nicht zuletzt wegen der Marktpräsenz der Leasinggesellschaften. Leasing dient als Finanzierungsersatz. Der Kapitalbedarf reduziert sich um die Differenz zwischen Anschaffungsauszahlung und Leasingrate. Insbesondere das sale and lease back-Verfahren (Verkauf an eine Leasinggesellschaft mit sofortiger Rückmiete des Vermögensgegenstandes), das Kapital durch Umschichtung freisetzt (Aktivtausch in der Bilanz) bietet für viele KMU noch ungenutzte Möglichkeiten der Finanzierung. Dasselbe trifft für *Factoring* und *Forfaitierung* zu, indem

¹⁴ So haben sich über 90 Kapitalgesellschaften im German Venture Capital Association organisiert, um nicht-börsennotiertes Eigenkapital (Private Equity) und Mezzanine-Kapital zur Verfügung zu stellen.

die Forderungen der Unternehmen von spezialisierten Gesellschaften übernommen werden.

Schuldscheindarlehen bzw. *Schuldverschreibungen* werden am nicht-organisierten Kapitalmarkt an eine begrenzte Anzahl von Investoren plazierte, mit denen die Bedingungen, die Zinsmodalitäten und die Laufzeiten individuell ausgehandelt werden. Privatplazierungen haben zwar im Vergleich zur Emission einer öffentlichen Anleihe wegen der geringeren Konsortialgebühren und Marketing-Kosten niedrigere Fixkosten, die Kapitalgeber führen aber vor der Investitionsentscheidung ausführliche Analysen i.S. einer Due Diligence durch und sichern ihr Risiko mit umfangreichen Vertragsklauseln ab. Ausserdem finden sich in der Regel nur eine geringe Anzahl möglicher Investoren.

Merkmal der *Projektfinanzierung* ist die Cash-Flow-orientierte Kreditvergabe an ein Projekt. Die Investoren richten ihre Kreditentscheidung damit primär auf den zukünftigen Cash-Flow und die Aktiven des Projektes als Sicherheit. Initiiert wird der Kredit gewöhnlich durch eine Projektgesellschaft, deren Anteilseigner mehrere Unternehmen darstellen. Eng verbunden mit der Projektfinanzierung ist daher auch eine Kooperation im leistungswirtschaftlichen Bereich. Damit können KMUs auch in Grossprojekten eingebunden werden, wobei eine Verteilung der projektinhärenten Risiken sowohl auf die Unternehmen als auch auf weitere Kreditgeber und Institutionen, auch staatliche Stellen, erfolgt (Risk Sharing). Das Rückgriffsrecht der Kapitalgeber auf die Unternehmen ist je nach Ausgestaltung voll, z.T. oder nicht gegeben (Full-, Limited-, Non-Resource Financing).

F. Fazit: Acht Thesen zur Finanzierung von KMU

Abschliessend lassen sich Aussagen zur Finanzierung von KMU thesenartig zusammenfassen:

(1) Neue Finanzierungsformen ergänzen die klassischen, werden sie aber nicht ersetzen.

Durch das geänderte Umfeld werden nicht nur klassische Finanzierungsinstrumente verwendet, sondern daneben auch vermehrt neuere Instrumente eingesetzt, denen aber keine Substitutions-, sondern eine Komplementärfunktion zukommt. Klassische Finanzierungsformen werden auch weiterhin einen hohen Stellenwert einnehmen. Die Finanzintermediäre entwickeln aber auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Finanzierungsformen und beeinflussen die Nachfrage damit z.T. selber.

(2) Neue Finanzintermediäre verändern die Spielregeln im Kapitalmarkt.

Die zunehmende Marktpräsenz von Beteiligungs-, Fondsgesellschaften u.a. werden die bestehenden Beziehungen zwischen KMU und Bank verändern. KMU können davon profitieren, dass die klassischen Universalbanken unter einem neuen Wettbewerbsdruck stehen.

(3) Eigenfinanzierungen, vor allem IPOs werden weiterhin zunehmen.

Aufgrund vereinfachter Rahmenbedingungen und geringerer Zulassungsbedingungen werden Einführungen an „Mittelstandsbörsen“ zu einem attraktiven Instrument der Eigenfinanzierung.

(4) Von statischer Analyse zu dynamischer Analyse.

Die Abschätzung der zukünftigen Geschäftsentwicklung wird entscheidend, weniger ein Sicherheitsdenken in Pfandrechten. Ähnlich der Unternehmensbewertung wird weniger eine Substanzerhaltung zur Grundlage der Finanzierung als eine Beurteilung der Realisierung zukünftiger Erträge dienen.

(5) Die Anforderungen an die Finanzierungstools von KMU werden steigen.

Eng verbunden mit der dynamischen Analyse und Mittelvergabe verlangen die Finanzintermediäre zukünftig ausführliche Business-Pläne, Kapitalfluss-, Mittelflussrechnungen, etc., die bisher nur ansatzweise im Mittelstand eingesetzt wurden. Risikomanagement und eine moderne Finanzplanung wird auch für KMU ein Thema werden.

(6) Das KMU-Management bzw. der Unternehmer wird bei der Finanzierung beurteilt.

Neben der Produkt- und Marktentwicklung wird die Beurteilung des Unternehmers und dessen Managementqualität zur Finanzierungsentscheidung herangezogen.

(7) Die Bereitschaft wächst, höhere Risiken zu tragen.

Sowohl der Unternehmer selber als auch die Finanzgeber werden in Zukunft höhere Risiken tragen, die sie sich aber auch durch höhere Renditeforderungen kompensieren lassen.

(8) Neben der Finanzierung werden weitere Dienstleistungen nachgefragt.

Nicht nur die Bereitstellung von Kapital, sondern auch das Coaching und die Begleitung des Unternehmens wird insbesondere in spezifischen Übergangsphasen der Unternehmensentwicklung von KMU nachgefragt.

Literatur

- Ang, James S. (1992): On the Theory of Finance for Privately Held Firms. In: Journal of Small Business Finance, Vol. 1, S. 185-203.*
- Bleicher, Knut (1996): Das Konzept des integrierten Managements, Frankfurt/New York.*
- Boemle, Max (1998): Unternehmensfinanzierung, Zürich.*
- Mugler, Josef (1999): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelunternehmen, Bd. 2. Wien/New York.*
- Pleitner, Hans Jobst (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, hrsg. von Mugler, J./Schmidt, K.-H./Habersaat, M. Berlin/München/St. Gallen.*
- (Hrsg.) (1998): Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft. St. Gallen.
- Wöhe, G./Bilstein, J. (1998): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. München.*

Kooperationsbereitschaft und „networking“ als Anpassungsstrategien in europäischen KMU¹

Von *J. Hanns Pichler*

Unternehmereinstellungen und spezifische Verhaltensweisen, etwa hinsichtlich Veränderungs- oder Risikobereitschaft unter bewusster Suche zugleich nach strategischen Allianzen und Formen betrieblicher Kooperation, können als wichtige Erfolgsfaktoren betrachtet werden, insbesondere in Zeiten dynamischer Veränderungen und Restrukturierung von Märkten im Zuge der EU Integration mit daraus wiederum resultierenden Herausforderungen für entsprechende Adaptierung einzelwirtschaftlicher Strategien. Dabei stellt sich die Frage auch, welcher „Typ“ von Unternehmer sich in einem solchen Umfeld als der anpassungsfähigere bzw. „geeigneter“ erweist; oder etwas pointierter noch: reagieren klein- und mittelbetriebliche Unternehmer auf derartige Herausforderungen überhaupt und wenn, wie? Gibt es allenfalls empirisch fassbare Muster pro-aktiven Verhaltens strategischer Anpassung?

A. Unternehmertypen

Neuere Ergebnisse der Unternehmerforschung scheinen denn auch zu bestätigen, dass in der Regel eher ein „Mix“ ausgeprägter Unternehmertypen zu identifizieren ist; eine Mischung – in etwa der STRATOS Typologie folgend (vgl. Fröhlich/Pichler, 1988), sodann übernommen auch in die INTERSTRATOS-Studie (vgl. dazu u.a. Haahti/Hall/Donckels, 1998 sowie Landström/Frank/Veciana, 1997) – aus „Pionieren“ (mit verstärkter Bereitschaft zu Risiko und Veränderungen), aus „Organisatoren“ (mit deutlichen Stärken im administrativ-exekutiven Bereich), aus „Allroundern“ (mit „rundum“ ausgewogener Ef-

¹ Ausgewählte Ergebnisse aus INTERSTRATOS, einer vergleichenden KMU-spezifisch ausgerichteten Longitudinalstudie (1991-1995) über 8 europäische Länder in Zusammenarbeit von: *R. Donckels/R. Aerts* (Belgien); *A. . Haahti/A. Ahokangas* (Finnland); *G. Hall* (Großbritannien); *K. v. Dijken/Y. Prince/H. Gankema* (Niederlande); *P. A. Havnes/A. Saether* (Norwegen); *J. H. Pichler/E. A. Fröhlich/ P. Voithofer* (Österreich); *H. Boter/ C. Holmquist* (Schweden); *H. J. Pleitner/M. Habersaat* (Schweiz); jeweils zugrundeliegendes Projektdesign für STRATOS und INTERSTRATOS siehe Annex.

fizienz, ohne im einzelnen spezifisch hervorstechende Stärken) sowie letztlich aus „Routiniers“ (als wenig risikobereite „Rentiers“).

Auf der Suche nach dem im thematischen Zusammenhang „geeigneteren“ Unternehmertyp weisen zugrundeliegende Ergebnisse der INTERSTRATOS-Studie² zunächst auf den „Pionier“, mit gewissen Einschränkungen jedoch hinsichtlich seiner Stärken in unterschiedlichen Phasen betrieblicher Lebenszyklen wie auch des Konjunkturverlaufes (kein Typus „für alle Jahreszeiten“); sodann, mit wiederum unterschiedlichen Merkmalen, auf den „Organisator“ als den Typus mit ausgeprägter Anpassungsfähigkeit unter sich wandelnden Umfeldbedingungen bzw. Szenarien. (Die vorhin genannten Typen „Allrounder“ und „Routinier“ bleiben in folgender Analyse bewusst ausgeklammert.)

Einschlägige Typisierungen, beschränkt „Pioniere“ und „Organisatoren“, illustriert folgende Darstellung jeweiliger unternehmerischer Profile anhand ausgewählter (faktorenanalytisch kondensierter) verhaltensspezifischer Fragestellungen .

Neben der analytischen Identifizierung bzw. Unterscheidung spezifischer Unternehmerprofile, wie dargestellt, geht es in vorliegender Untersuchung um folgende problem- bzw. forschungsorientierte Fragestellungen im Besonderen:

- Gibt es typenspezifische Veränderungs- bzw. Anpassungsmuster bezüglich identifizierter unternehmerischer „Profile“ und Verhaltensweisen?
- Wie unterscheiden sich Verhaltensweisen bzw. Einstellungen von „Pionieren“ und „Organisatoren“ wirklich?

² Vgl. im gegebenen Zusammenhang *Smith, N.R.*: The Entrepreneur and his Firm. The Relationship between Type of Man and Type of Company (1997); *Fröhlich, E./Pichler, J. H.*: Werte und Typen mittelständischer Unternehmer (1988); THE STRATOS Group: Strategic Orientations of Small European Businesses (1990), zu „Werte und Werthaltungen“ insbes. S. 34 ff; *Woo, C.Y./Cooper, A. C./Dunkelberg, W.C.*: The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies (1991). Neuerdings ferner *Fröhlich, E. A./Hawranek, P. M./Lettmayr, Ch. F./Pichler, J. H.*: Manual for Small Industrial Businesses. Project Design and Appraisal (1994), insbes. S. 44 ff. und 232 f.; *Hahti, A. J.* (eds.): INTERSTRATOS. Internationalization of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, EIASM Report 95-01 (1995), insbes. Kap. II und V; *Donckels, R./Miettinen, A.* (eds.): Entrepreneurship and SME Research on its Way to the Next Millennium (1997); *Landström, H./Frank, H./Veciana, J.M.; Hahti, A./Hall, G./Donckels, R.; Pichler, J. H.*: Klein- und mittelbetriebliche Anpassungsstrategien in einem Umfeld fortschreitender Internationalisierung (1986); *Mugler, J.*: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe (1998-99), insbes. Bd. 1, Kap. I und II; *Filion, L. J.*: Zwei Unternehmertypen. Operateur und Visionär (IGA 2/1999); *Becattini, G.*: Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts (1999 mimeo).

- Gibt es typenspezifisch erkennbare Tendenzen bzw. Muster zur Zusammenarbeit im Blick auf unterschiedliche betriebliche Kooperationsformen?
- Wie u.a. reagieren „Organisatoren“ und wie „Pioniere“ auf Veränderungen und Anpassungserfordernisse im Verlauf betrieblicher Lebens- bzw. wirtschaftlicher Konjunkturzyklen (vgl. hiezu Pümpin/Prange, 1991, sowie Smith/Miner, 1983)?

Tab. 1: Profil unternehmerischer Einstellungen und Verhaltensmuster (INTERSTRATOS Stichprobe)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------|---|
| 1. Der Staat sollte den freien Markt nicht einschränken – auch nicht durch staatliche Förderungspolitik | | | | • <input type="checkbox"/> | |
| 2. Berufsverbände und ähnliche Organisationen sollten sich ausschließlich der Unterstützung ihrer Mitglieder widmen | | | • | <input type="checkbox"/> | |
| 3. Veränderungen in einem Unternehmen sollten unbedingt vermieden werden | • | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4. Ein Betrieb sollte seinen heimischen Markt nicht verlassen | | • | <input type="checkbox"/> | | |
| 5. Arbeitsplätze sollten klar abgegrenzt und bis ins Detail beschrieben sein | | • | | <input type="checkbox"/> | |
| 6. Unternehmer sollten eher planen als ihrer Intuition folgen | | | • | <input type="checkbox"/> | |
| 7. Betriebe sollten ausschließlich bewährte administrative Arbeitsabläufe und Produktionstechniken einführen | | • | | <input type="checkbox"/> | |
| 8. In Familienbetrieben sollte die Leitung in Händen der Familie bleiben | | • | <input type="checkbox"/> | | |
| 9. Kleinbetriebe sollten nicht zögern, mit großen Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu unterhalten | | | | • <input type="checkbox"/> | |
| 10. Chefs von Klein- und Mittelbetrieben sollten für die Einstellung von Mitarbeitern persönlich verantwortlich sein | | | • | <input type="checkbox"/> | |
| 11. Führungskräfte sollten ihr Verhalten an ethischen Prinzipien ausrichten | | | | • <input type="checkbox"/> | |
| 12. Geschäft sollte Vorrang vor der Familie haben | | • | <input type="checkbox"/> | | |

Legende:

• = Pionier
 = Organisator

Bewertung:

1 – entschieden dagegen
 2 – dagegen

3 – unentschieden

4 – stimme zu

5 – stimme voll zu

Empirische Befunde zu unternehmertypischen Einstellungen und zum – longitudinalen – Wandel einhergehender Verhaltensmuster seien im Zusammenhang spezifisch angesprochener Fragestellungen anhand ausgewählter Ergebnisse im folgenden eingehender illustriert und dargestellt.

B. Kooperation und Netzwerkstrategien

Typenspezifisch geprägtes unternehmerisches Verhalten bzw. Einstellungen sowohl von „Pionieren“ als auch „Organisatoren“ lassen anhand vorliegender empirischer Befunde von einander deutlich sich abhebende Muster hinsichtlich Kooperationsbereitschaft sowie Formen von „networking“ erkennen; zugleich die nicht unplausible Hypothese untermauernd, nämlich: dass „Pioniere“ – insoweit damit in der Regel auch erhöhte Risiken verbunden – größere Offenheit bzw. Bereitschaft vis-a-vis Kooperations- und Netzwerkstrategien zeigen als typischerweise konservativere „Organisatoren“, wie auch anhand der STRATOS und INTERSTRATOS Ergebnisse jeweils empirisch zu belegen.

Tatsächlich nehmen denn auch, wie die Praxis zeigt, insbesondere klein- und mittelbetriebliche Unternehmer unter heute rasch sich wandelnden Umfeldbedingungen eine Palette von externen Diensten verstärkt und zunehmend in Anspruch; ein Ausdruck bzw. Indiz u.a. für bewusste Verfolgung von Kooperationsstrategien i.w.S., deren Gewicht und Bedeutung – bei grundsätzlicher Akzeptanz konkurrenzwirtschaftlicher Ordnungsprinzipien generell – im Ansteigen begriffen.

Hierin zugleich sich manifestierende Funktions- und Risikoverteilung zwischen Firmen (sei es mit inländischen oder auch ausländischen Partnern) weist angesichts zunehmender Exponierung gegenüber erhöhten Unsicherheitsfaktoren auf offensichtlich gezielte Wahrnehmung von Möglichkeiten unter subsidiär leistungsorientierten Gesichtspunkten, indem man bestimmte Aufgaben anderweitig effizienter erledigen lässt, die man selber nicht gleich gut oder gar nicht erbringen könnte.

In gezielter Verfolgung diverser Kooperationsstrategien anstelle „reiner“ Konkurrenz scheinen somit – wie vorliegende Befunde zeigen – dynamisch-kreative Stärken besonders zum Tragen zu kommen; dabei erweisen „Pioniere“ sich generell aufgeschlossener als etwa „Organisatoren“, mit sichtlich größerer Bereitschaft, auch untereinander zu kooperieren.

Obige Ergebnisse illustrieren ferner, dass „Organisatoren“ – speziell hin zu den kleineren Betriebsgrößen – eher kooperationsbereit sind denn „Pioniere“, gegebenenfalls jeweils auch kritischere Phasen im Verlauf betrieblicher Le-

benszyklen signalisierend (deutlich etwa in Textil/Bekleidung oder auch Elektronik) (vgl. dazu u.a. Pichler, 1998a, sowie ders., 1998b). Vergleichsweise zeigt sich typischerweise bei den „Organisatoren“ wiederum größere Zurückhaltung bzw. Vorsicht bei Kooperationen im Ausland, während die „Pioniere“ generell risikofreudiger sind.

Tab. 2: Kooperationshäufigkeit mit inländischen Partnern im Inland in verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen

| Bereiche | Pioniere | | | | | Organisatoren | | | | |
|-------------------------------------|----------|------|------|------|------|---------------|------|------|------|------|
| | Prozent | | | | | | | | | |
| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
| Verkauf | 37 | 28 | 41 | 34 | 33 | 28 | 26 | 33 | 35 | 18 |
| Erweiterung der Produktpalette | 33 | 29 | 38 | 33 | 31 | 25 | 25 | 29 | 29 | 13 |
| Produktion | 33 | 30 | 35 | 33 | 30 | 25 | 24 | 28 | 31 | 8 |
| Beschaffung | 27 | 24 | 27 | 23 | 24 | 20 | 24 | 21 | 25 | 9 |
| Forschung/Entwicklung | 25 | 25 | 25 | 25 | 23 | 24 | 24 | 19 | 14 | 8 |
| Transport/Lagerhaltung | 24 | 21 | 26 | 24 | 20 | 16 | 19 | 19 | 22 | 3 |
| Datenverarbeitung | 19 | 17 | 20 | 21 | 16 | 15 | 16 | 14 | 19 | 12 |
| Joint venture (inländische Partner) | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |

Quelle: INTERSTRATOS update

Tab. 3: Kooperationshäufigkeit mit ausländischen Partnern im Ausland in verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen

| Bereiche | Pioniere | | | | | Organisatoren | | | | |
|-------------------------------------|----------|------|------|------|------|---------------|------|------|------|------|
| | Prozent | | | | | | | | | |
| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
| Verkauf | 29 | 26 | 31 | 28 | 27 | 20 | 23 | 21 | 17 | 18 |
| Erweiterung der Produktpalette | 25 | 22 | 21 | 17 | 19 | 18 | 17 | 15 | 11 | 13 |
| Forschung/Entwicklung | 14 | 14 | 17 | 11 | 13 | 11 | 12 | 10 | 7 | 8 |
| Produktion | 15 | 13 | 15 | 16 | 14 | 11 | 10 | 11 | 11 | 9 |
| Beschaffung | 14 | 14 | 14 | 14 | 12 | 10 | 12 | 11 | 8 | 8 |
| Joint venture (inländische Partner) | 8 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |

Tab. 4: Kooperationshäufigkeit mit ausländischen Partnern im Inland
nach erfassten Branchen

| Branchen | Pioniere | | | | | Organisatoren | | | | |
|----------------------|----------|------|------|------|------|---------------|------|------|------|------|
| | Prozent | | | | | | | | | |
| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
| Textil/Bekleidung | 18 | 15 | 15 | 11 | 18 | 20 | 19 | 17 | 8 | 18 |
| Elektronik | 26 | 24 | 22 | 17 | 26 | 22 | 28 | 26 | 14 | 18 |
| Nahrung/Genussmittel | 21 | 19 | 13 | 14 | 19 | 19 | 15 | 15 | 12 | 7 |
| Holzverarbeitung | 15 | 10 | 14 | 11 | 11 | 10 | 10 | 11 | 9 | 9 |
| Metall/Maschinen | 23 | 18 | 24 | 18 | 22 | 21 | 15 | 15 | 11 | 3 |
| Gesamt | 21 | 18 | 19 | 14 | 20 | 18 | 16 | 16 | 11 | 13 |

Quelle: INTERSTRATOS update

Tab. 5: Kooperationshäufigkeit mit inländischen Partnern im Ausland
nach erfassten Branchen

| Branchen | Pioniere | | | | | Organisatoren | | | | |
|----------------------|----------|------|------|------|------|---------------|------|------|------|------|
| | Prozent | | | | | | | | | |
| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
| Textil/Bekleidung | 12 | 8 | 11 | 13 | 10 | 12 | 10 | 9 | 7 | 13 |
| Elektronik | 11 | 15 | 17 | 8 | 9 | 9 | 12 | 13 | 15 | 7 |
| Nahrung/Genussmittel | 10 | 10 | 12 | 11 | 11 | 13 | 16 | 9 | 12 | 7 |
| Holzverarbeitung | 13 | 14 | 16 | 13 | 11 | 8 | 11 | 10 | 15 | 9 |
| Metall/Maschinen | 18 | 15 | 12 | 11 | 24 | 10 | 13 | 15 | 12 | 12 |
| Gesamt | 13 | 13 | 14 | 11 | 11 | 10 | 12 | 11 | 12 | 10 |

Quelle: INTERSTRATOS update

Im Hinblick auf Kooperationsformen und „networking“ lassen sich somit über den definierten Beobachtungszeitraum hinweg typenspezifisch erkennbare Anpassungsmuster und Verhaltensweisen, dabei unterschiedliche Stärken bzw. Schwächen reflektierend, auch empirisch nachweisen über den definierten Beobachtungszeitraum hinweg.

Insgesamt besehen vereinheitlichen diese Ergebnisse zugleich:

- Eine sichtliche Tendenz zu verstärkt kooperativen Strategien, weg von „lonely fighter“ Verhaltensweisen auf Mikroebene, als unternehmerische

Anpassungsstrategien gegenüber zunehmender Dynamisierung von Märkten und Umfeldbedingungen im Zuge fortschreitender Internationalisierung.

- Bewusste Suche nach strategischen Allianzen als rationales unternehmerisches Verhalten gegenüber einzelwirtschaftlicher Exponierung im Wettbewerb auf – teilweise zumindest – neuen oder fremden Märkten.
- Eine Strategiesuche bzw. –orientierung, die als solche keineswegs im Widerspruch zu Wettbewerb oder unternehmerischer Marktbewusstheit zu sehen, vielmehr die Realitäten betrieblichen Wettbewerbsverhaltens in einem KMU-spezifischen Umfeld in ein subtileres Licht zu rücken vermag mit durchaus „pionierhaften“ Zügen arteigenen Gepräges.
- Ein realitätsbezogenes Szenario schließlich mit all seinen Bedingtheiten, welches nachdrücklich zugleich auf die unabdingbare Relevanz und Rolle sektorspezifischer Institutionalisierung bzw. verbandswirtschaftlich kooperativer Organisationsformen als gewissermaßen „natürliche“ Ingredienzen einer gedeihlichen Infrastruktur für den KMU-Bereich weist.

Indem, auf den kleinbetrieblichen Bereich im besonderen gemünzt, sich unternehmerische Aufgaben mehr oder weniger um den „Mr. Mikrokosmos“³ als gewissermaßen natürlichen Gravitationspunkt betrieblicher Aktivitäten und Funktionserfüllung zentrieren, liegt hierin auch eine wesentliche Unterscheidung zwischen dem industriell großbetrieblichen „Manager“ (oder leitenden Angestellten) und dem „Unternehmer“ im ureigenen Sinne. Seine persönlichen – nicht zuletzt wertgeprägten bzw. verhaltensspezifischen – Stärken und Schwächen mit daraus wiederum abzuleitenden unternehmertypischen Merkmalen oder „Profilen“ scheinen demnach auch leistungs- und erfolgsspezifisch gesehen von Belang (vgl. Fröhlich/Pichler, 1988).

Darauf abzielende Identifizierung, letztlich jegliche Entscheidungsfindung mitbestimmender persönlicher Charakteristika, ermöglicht schließlich auch, geeignete Strategien oder Strategieoptionen (wie z.B. unterschiedliche Kooperationsformen) auf entsprechend rationaler Basis auszuloten.

Dies trifft zu sowohl im Hinblick auf Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit bzw. Funktionsteilung (mit heimischen oder mit ausländischen Partnern) als auch im Hinblick auf innerbetriebliche Anpassungsoptionen bezogen etwa auf jeweilige betriebliche Lebenszyklen oder unterschiedliche Produkt- bzw. Wachstumsphasen. Bewußte Einbeziehung und Beachtung unternehmertypischer Einstellungen bzw. Verhaltensweisen, wie hier zu demonstrieren ver-

³ Eine Begriffsprägung von *W. Sombart* (in gewisser Weise auch – der frühe – *A. Marshall*).

sucht, könnte so auch Grundlage sein für möglichst optimale Wahl eines jeweilig geeigneten „Strategiemix“, der vorhandene Schwächen im Wege gezielter Anpassungsstrategien wirksam und nachhaltig zu kompensieren vermag (wie in nachstehender Matrix veranschaulicht).

| | Intern | Extern |
|------------------------|---|--|
| Aus- und Weiterbildung | „on the job“ | Tätigkeitsbezogene Aus- und Weiterbildung, workshops/Dienstleistungen |
| Beratung | Durchführung firmeninterner Machbarkeits- und Marketingstudien sowie Ansprechen von Management-, Buchhaltungs- und Controllingaspekte | Engagieren von spezialisierten Beratern und Dienstleistungen (Steuerberater, Rechtsanwälte, Kammern) |
| Zusammenarbeit | Familienmitglieder Mitarbeiter | Inländische Partner ausländische Partner |

Abb. 1: Ein adaptiver „Strategiemix“

C. Zusammenfassende Befunde

Einschlägige Befunde vorliegender Untersuchung nochmals pointiert zusammenfassend, ließe sodann sich folgern:

- Während in größeren Unternehmen Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Personal- oder Rechnungswesen, Controlling usw. in der Regel anhand spezifischer Aufgabenbeschreibungen („job descriptions“) definiert werden, sind kleinere Betriebe diesbezüglich in viel höherem Maße auf einschlägige Beratungs- bzw. Serviceleistungen und somit stärker auch auf dahingehend gezielte Kooperationen angewiesen.
- Zur Identifizierung unternehmerischer Stärken und/oder Schwächen auf Basis ausgeprägter personalbezogenen Wirtschaftens bieten sich spezifisch verhaltensrelevante Indikatoren als Rationalisierungsinstrumentarium für die Abwägung entsprechender Strategieorientierung an. So etwa könnten einmal identifizierte charakteristische Stärken oder Schwächen indikativ dafür sein, eine unter jeweils gegebenen Bedingungen vorzuziehende Anpassungsstrategie aus einer Reihe möglicher Optionen – einschließlich sich bietender Kooperationsformen – bewußt zu wählen; dies gilt nicht nur für Formen zwischenbetrieblicher Kooperation, sondern auch für entsprechend rationale Abwägung von Entscheidungen im Hin-

blick z.B. auf Verteilung von Führungsaufgaben, abgestellt u.a. auf unterschiedliche Phasen im Verlauf betrieblicher Lebenszyklen.

- Eine rational angelegte Unternehmenspolitik mag dabei einem klug abwägenden „Strategienmix“ folgen, um so z. B. wahrgenommene Schwächen durch Nutzung komplementärer Beratungs- und Serviceleistungen im Wege ausgewählter Kooperationsstrategien abzufangen bzw. auszugleichen.
- Diesbezüglich empirische Nachweise zeigen denn auch, dass speziell klein- und mittelbetriebliche Unternehmer – nicht zuletzt im Zuge fortschreitender Internationalisierung und Marktintegration – sehr wohl verstehen, sich verstärkt eine Palette von außerhalb angebotenen Dienstleistungen (sei es von Verbänden oder sonstigen Einrichtungen bzw. Institutionen) zunutze zu machen. Damit verfolgte Arbeitsteilung (in Form etwa einschlägiger Kooperationen) reflektiert letztlich nichts anderes als eine Art „outsourcing“ unter durchaus leistungsorientiert rationaler Abwägung dessen, dass andere eine Aufgabe besser oder effizienter zu erfüllen im Stande als man dies selbst – wenn überhaupt – tun könnte.
- Basierend auf der INTERSTRATOS Stichprobe im besonderen erweist sich weiters, dass KMU angesichts gegebener Herausforderungen verstärkt und ganz bewußt einschlägige Kooperationsstrategien verfolgen zur Kompensation oder Überwindung gegebener Schwächen; so z.B. durch intensivierte Nutzung von angebotenen Trainings- und Ausbildungsmöglichkeiten (über 50 % der Firmen im gesamten Sample – und davon wiederum 30 % in den kleineren bzw. kleinsten Größenklassen).

Tab. 6: Unternehmertypische Differenzierung von Kooperationsmustern nach (unteren bzw. oberen) Größenklassen

| | Gesamte Stichprobe | | bis 9 Beschäftigte | | 100-499 Beschäftigte | |
|-----------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|----------------------|---------------|
| | Pioniere | Organisatoren | Pioniere | Organisatoren | Pioniere | Organisatoren |
| Im Inland | 56 | 47 | 45 | 41 | 61 | 57 |
| Im Ausland | 33 | 23 | 17 | 12 | 46 | 41 |
| Mit inländ. Partnern | 52 | 45 | 42 | 41 | 55 | 54 |
| Mit ausländ. Partnern | 36 | 25 | 20 | 13 | 51 | 48 |

Quelle: INTERSTRATOS update (Mehrfachantworten möglich, daher z.T. über 100 %); Auswertung Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung

- Wenn sonach, wie aufgezeigt, betriebliche Kooperation und Formen von „networking“ in der Tat bedeutsam für nachhaltige Effizienz wirtschaftlicher Leistungserstellung sind, mag dies die Relevanz risikofreudiger („pioneering“) unternehmerischer Stärken gegenüber mehr konservativ organisierend-administrativen Verhaltensweisen zusätzlich unterstreichen (mit jeweils auch typenspezifischen Grenzen), wie in Tabelle 5 anhand des INTERSTRATOS Sample erfaßt und zu veranschaulichen versucht.

Literatur

- Ahokangas, P.* (1998): Internationalisation and Resources. An Analysis of Processes in Nordic SMEs, Acta Wasensia No. 64, Vaasa.
- Aiginger, K./Tichy, G.* (1984): Die Größe der Kleinen. Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren, Wien.
- Aldrich, H./Rosen, B./Woodward, W.* (1986): Social Behaviour and Entrepreneurial Networks. In: Frontiers of Entrepreneurship Research, Centre for Entrepreneurial Studies, Babson College, Wellesley, Mass.
- Aldrich, H./Dubini, P.* (1991): Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process. In: Journal of Business Venturing, Vol. 6 (5).
- Bamberger, I.* (1983): Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms. In: European Small Business Journal, 1.
- (ed., 1994): Product/Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises, Aldershot/Brookfield.
- Barnes, J.A.* (1979): Network Analysis. Orienting Notion, Rigorous Technique or Substantive Field of Study? In: Holland, P.W./Leinhardt, S. (eds.): Perspectives on Social Network Research, New York.
- Becattini, G.* (1999): Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts. Keynote, 44th ICSB World Conference, Naples (mimeo).
- Beck, T.C.* (1998): Competition bei der Netzwerkorganisation. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 5.
- Belak, J./Kajzer, S.* et al. (Hrsg., 1997): Unternehmensentwicklung und Management unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern, Zürich.
- Bird, B. J.* (1989): Entrepreneurial Behaviour, Glenview.
- Boter, H./Holmquist, C.* (1992): Internationalization of small and medium-sized industries in manufacturing. INTERSTRATOS Working Papers. Umea Business School.
- Brudel, J./Schussler, R.* (1990): Organisational Mortality. The Liabilities of Newness and Adolescence. In: Administrative Science Quarterly. 35.
- Buckley, P./Ghauri, P.* (eds., 1993): The Internationalization of the Firm. A Reader, London.
- Burt, R. S./Minor, M. J.* (eds., 1983): Applied Network Analysis. A Methodological Introduction, Beverly Hills.
- Butler, J. E./Hansen, G. S.* (1991): Network Evolution, Entrepreneurial Success, and Regional Development. In: Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 3.
- Capaldo, G./Esposito, E./Ilo Storto, C./Raffa, M.* (eds., 1998): Supply Management. In: Ingegneria Economico-Gestionale 3, Naples.

- Capaldo, G./Raffa, M.* (eds., 1999): Innovation and Economic Development. The Role of Entrepreneurship and SMEs, 44th ICSB World Conference Proceedings. Book of Abstracts. In: *Ingegneria Economico-Gestionale* 9, Naples.
- Carsrud, A./Gaglio, C./Olm, K.* (1987): Entrepreneurs – Mentors, Networks, and Successful New Venture Development, An Exploratory Study. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Centre for Entrepreneurial Studies. Babson College. Wellesley, Mass.
- Carswell, M.* (1990): Small Firms Networking and Business Performance, 13th Small Firms Policy and Research Conference. Harrogate.
- Crauser, G.* (1999): Enterprise Policy – Quo vadis? Challenges and Prospects for the year 2000 and beyond. Opening Address, 44th ICSB World Conference. Naples (mimeo).
- Currall, J./Jarvis, R./Blackburn, R./Black, S.* (1993): Networks and Small Firms. Constructs, Methodological Strategies and Some Findings. In: *International Small Business Journal*, Vol. 11, No. 2.
- Donckels, R./Miettinen, A.* (eds., 1997): Entrepreneurship and SME Research On its Way to the Next Millennium. Aldershot.
- Drumm, H. J.* (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: *Die Betriebswirtschaft*, H. 1.
- ENSR/EIM* (1995): The European Observatory for SMEs. Fifth Annual Report. Zoetermeer.
- Falemo, B.* (1989): The Firm's External Persons. Entrepreneurs or Network Actors? In: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 1.
- Filion, L. J.* (1999): Zwei Unternehmertypen. Operateur und Visionär. In: *IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*, 47. Jg., Heft 2.
- Fröhlich, E. A./Pichler, J. H.* (1988): Werte und Typen mittelständischer Unternehmer. Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, hgg. v. J.H. Pichler, Bd. 8, Berlin.
- Fröhlich, E. A./Hawranek, P. M./Lettmayr, Ch. F./Pichler, J. H.* (1994): Manual for Small Industrial Businesses. Project Design and Appraisal. UNIDO General Studies Series. Vienna.
- Gabele, E.* (1984): Die Messung von Werten in Unternehmen. Ein empirischer Versuch. In: Klages, H./Kmieciak, P. (Hrsg.): *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*. 3. Auflage. Frankfurt/New York.
- Gasse, Y.* (1984): A study of entrepreneurial characteristics and practices in different industrial and cultural environments, Paper, 11th International Small Business Congress. Amsterdam.
- Gutersohn, A.* (1977): Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft. 3 Bde. (1954-74); bes. Bd. 1, Das Wesen des Gewerbes und die Eigenart seiner Leistungen. 2. Auflage, Berlin/München/St. Gallen.
- Guth, W. D./Tagiuri, R.* (1965): Personal Values and Corporate Strategy. In: *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
- Hahti, A. J.* (ed., 1995): INTERSTRATOS. Internationalization of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, EIASM Report 95-01. Brussels.
- Hahti, A. J./Hall, G./Donckels, R.* (eds., 1998): The Internationalization of SMEs. The Interstratos project. London/New York.
- Heinrich, W.* (1967): Wirtschaftspolitik, 2 Bde. (1948-54). 2. Auflage. Berlin 1964-67; bes. Bd. II/2, Kap. „Verbandswirtschaftspolitik“ und „Betriebswirtschaftspolitik“.

- (1957): *Wirtschaft und Persönlichkeit. Die Führungsaufgaben des Unternehmers und seiner Mitarbeiter in der freien Welt.* Salzburg.
- Hofstede, G.* (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values.* Beverly Hills/London.
- Holt, D. H.* (1987): *Network Support Systems. How Communities Can Encourage Entrepreneurship.* In: *Frontiers of Entrepreneurship Research, Centre for Entrepreneurial Studies, Babson College.* Wellesley, Mass.
- Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung* (1992): *Gewerbe und Handwerk 2000. Perspektiven und Szenarien, Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstitutes.* Wien, bes. Kap. 5 und 6.
- (1994): *Internationalization of Strategic Orientation in Small European Businesses. Austrian Results 1991-93. INTERSTRATOS Report.* Wien.
- (1998): *Das burgenländische Gewerbe und Handwerk, Szenario 2005. Auswirkungen der EU-Osterweiterung.* Wien; zu strategischen Allianzen und Formen von Kooperation im bes. Kap. 12.
- Johannisson, B.* (1993): *Organisational Networks and Innovation.* In: *Stacy, R. (ed.): Strategic Thinking and the Management of Change.* London.
- Kailer, N./Mugler, J.* (Hrsg., 1998): *Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Konzepte, Praxiserfahrungen, Perspektiven.* Wien.
- Kao, R.* (1995); *Entrepreneurship. A Wealth-creation and Value-adding Process.* New York/London.
- Klages, H./Kmieciak, P.* (Hrsg., 1984): *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel.* 3. Auflage. Frankfurt/New York.
- Landström, H./Frank, H./Veciana, J. M.* (eds., 1997): *Entrepreneurship and Small Business Research in Europe. An ECSB Survey.* Aldershot.
- Larcon, J.-P.* (ed., 1998): *Entrepreneurship and Economic Transition in Central Europe.* Boston/Dordrecht/London.
- Meier, G.* (ed., 1995): *Worldwide New Strategies for Small and Medium Scaled Enterprises. Investment, Technology, Cooperation, Education and Consulting, TOSYÖV-WASME.* Ankara.
- Mugler, J.* (1998-99): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe.* 3. Aufl., 2 Bde. Wien/New York.
- Mugler, J./Schmidt, K.-H.* (Hrsg., 1995): *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner.* Berlin/München/St. Gallen.
- Peters, T.* (1993): *Big is out. Wie groß darf ein marktnahes Unternehmen sein?* In: *Harvard Business Manager, Heft 3.*
- Pichler, J. H.* (1994): *Toward a „Technology Scenario“ 2000 and beyond. A systems-related approach geared to small business development.* In: *Pleitner, H. J. (Ed.): Small and Medium-sized Enterprises on their way into the next century. 20th International Small Business Congress (ISBC). 2nd ed. IGW/St.Gallen.*
- (1998): *Klein- und mittelbetriebliche Anpassungsstrategien in einem Umfeld fortschreitender Internationalisierung.* In: *Clement, W. (Hrsg.): Forschung für die Wirtschaft. Kompetenzzentrum Wien. Jahrestagung 1998 der Wirtschaftsuniversität Wien.*
- (1995): *Consequences of a Larger Europe for SMEs: In Quest of SME Specific Policy Formulation.* In: *Drillien, P. (ed.): European Yearbook, Vol. XLI.* Dordrecht/Boston/London.

- (1998): Werte und Werthaltungen als Synergiepotential im Klein- und Mittelbetrieb. Zur „Typik“ unternehmerischer Verhaltensmuster. In: Thommen, J.-P./Mugler, J./Belak, J. (Hrsg.): Synergie und Entwicklungsmanagement. MER Evrocenter. Zürich.
 - (1998a): SME Internationalization. Entrepreneurial profiles and patterns of strategic adjustment. In: Piccola Impresa, no. 2.
 - (1998b): Klein- und mittelbetriebliche Anpassungsstrategien in einem Umfeld fortschreitender Internationalisierung. In: Clement, W. (Hrsg.): Forschung für die Wirtschaft. Kompetenzzentrum Wien, Jahrestagung 1998 der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Pichler, J. H./Voithofer, P. (1992): Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben. INTERSTRATOS. Länderstudie Österreich (Basis 1990 und 1991). Rencontres de St.Gall.*
- Pichler, J. H./Pleitner, H. J./Schmidt, K.-H. (Hrsg., 2000): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, 3. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien.*
- Pleitner, H. J. (1984): Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers in Albach, H./Held, T. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. Stuttgart.*
- Pümpin, C./Prange, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung: phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt/New York.*
- Reckhaus, H. D. (1994): Ein persönlichkeitsbezogener Ansatz zur erfolgreichen Führung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In: IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen. 42. Jg., Heft 1.*
- Reiss, M. (1998): Mythos Netzwerkorganisation. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 4.*
- (1999): Der neue Mittelstand. Vernetzte KMU als Resultat der strukturellen Erosion von Konzernen. In: IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen. 47. Jg., Heft 2.
- Romig, F. (1966): Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, hrsg. v. W. Heinrich. Bd. 1. Berlin.*
- Shrader, C. B./Lincoln, J. R./Hoffman, A. N. (1989): The Network Structures of Organizations. Effects of Task Contingencies and Distribution Form. In: Human Relations, Vol. 43, No. 1.*
- Smith, N. R. (1967): The Entrepreneur and his Firm. The Relationship between Type of Man and Type of Company. East Lansing.*
- Smith, N. R./Miner, J. B. (1983): Type of Entrepreneur, Type of Firm and Managerial Motivation. Implications for organizational life-cycle theory. In: Strategic Management Journal, 4.*
- Szarka, J. (1990): Networking and Small Firms. In: International Small Business Journal, Vol. 8, No. 2.*
- The STRATOS Group (1990): Strategic Orientations of Small European Businesses. Aldershot, etc.*
- Woo, C. Y./Cooper, A. C./Dunkelberg, W. C. (1991): The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies. In: Journal of Business Venturing, Vol. 6, No. 2.*
- World Bank/CFS (1994), Eastern European Experience with Small-Scale Privatization, CFS Discussion Paper Series, no. 104. Washington D.C.*

Annex
STRATOS und INTERSTRATOS
Projektdesign

| STRATOS | INTERSTRATOS |
|---|--|
| • Akronyme für | |
| Strategic Orientation of Small European Businesses | Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises |
| • Teilnehmende Länder | |
| Belgien | Belgien |
| Deutschland | Finnland |
| Finnland | Großbritannien |
| Frankreich | Niederlande |
| Großbritannien | Norwegen |
| Niederlande | Österreich |
| Österreich | Schweden |
| Schweiz | Schweiz |
| • Ausgewählte Branchen | |
| Textil/Bekleidung | Textil/Bekleidung |
| Elektronik | Elektronik |
| Nahrung/Genussmittel | Nahrung/Genussmittel |
| | Metall/Maschinen |
| | Holzverarbeitung |
| • Schichtung der Stichprobe | |
| Zufallsstichprobe mit 5 Größenklassen, nach Anzahl der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente): 1-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-499 | |
| • Befragungsart und Stichprobengröße | |
| individuelle Tiefeninterviews (ca. 1.230 Unternehmer) | Fragebogenversendung (ca. 3000 antwortende Teilnehmer) |
| • Datenbank (Fragebogen) | |
| ca. 600 Variablen (davon 85 über Verhaltensweisen, Werte und Einstellungen), Zeitraum 1983-1985 | ca. 200 Variablen (davon 12 über Verhaltensweisen, Werte und Einstellungen, zusammengefasst durch Faktoranalyse), Zeitraum 1990-1994 |
| • Methodologisches Vorgehen | |
| Cross-sektorale Analysen | Longitudinalanalyse (Kohorten und wiederholte cross-sektorale Analysen) |
| Relevanz der Differenzierung gemessen anhand Chi-Square Tests, Art der Verteilung durch Standardabweichung | |
| • Durch Clusteranalyse abgeleitete Unternehmertypen | |
| 2 Grundtypen: „Pioniere“, „Organisatoren“; 2 abgeleitete (gemischt): „Allrounder“, „Routiniers“ | 2 Grundtypen: „Pioniere“ und „Organisatoren“ |
| FASTCLUS-Verfahren/SAS Programm | |
| EDV gestützte, international abgestimmte und vergleichbare Datenbank, Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung, Wien | |

Virtuelle Organisation – Chancen für die Gewinnung von Reichweite und Schlagkraft von KMU

Von *Knut Bleicher*

Im Zuge der zunehmenden internationalen Verflechtung stellt sich für Klein- und Mittelunternehmen die Frage nach der Gewinnung zusätzlicher Reichweite und Schlagkraft. Durch die Anwendung neuerer Managementkonzepte und Technologien lassen sich dabei die den KMU definitionsgemäss gegebenen eigenen Grenzen überwinden. Hierzu sind Möglichkeiten einer organisatorischen Grenzüberwindung in Netzwerken zu nutzen, um Chancen auszuschöpfen, die zu einer Repositionierung im Wettbewerb bestehen. In Verbindung mit der unternehmerischen Dynamik, die KMU kennzeichnet, bieten sich nicht nur Chancen für die Entwicklung einzelner Unternehmen, sondern über die Nutzung der Motivation und Identifikation von Mitarbeitern mit dem unternehmerischen Auftrag zugleich für die Sicherung des gesamtwirtschaftlichen Wachstums. Dies verlangt neue Visionen und ihre missionarische Umsetzung.

A. Auf der Suche nach Orientierung in einer Zeit des Umbruchs

Orientierungslosigkeit und Verunsicherung erfordern Visionen und ihre missionarische Umsetzung.

Was bei Grossunternehmungen an Klarheit der Zielausrichtung weitgehend verloren gegangen zu sein scheint, wird bei KMU aufgrund ihrer personenbezogenen Kultur des Unternehmerischen, was vor allem für die Vielzahl der Gründungsunternehmen zutrifft („*Wir haben alle einmal klein angefangen!*“) zur *eigentlichen strategisch-kulturellen Kernkompetenz*. Der gegenwärtige paradigmatische Übergang von der Industrie- zur informationsgeprägten Wissensgesellschaft ist sowohl technisch wie marktlich nur mit dem Aufkommen und der Leistung von Klein- und Mittelbetrieben erfolgreich zu bewältigen, die über einen missionarischen Eifer an die Bewältigung von Zukunftsaufgaben herangehen. Sie werden geleitet von der personengebundenen Vision des Unternehmers.

„Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken“ (BCG).

I. Visionslosigkeit von Gesellschaft – Politik – und Wirtschaft: Vom Verlust des Visionären in Traditionsunternehmen

Visionäre Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie erkannt haben, dass heute statt kleiner Delta-Veränderungen von Marktanteil und Ergebnis Quantensprünge durch das Anvisieren eines neuen Unternehmenszwecks und Geschäftssystems erforderlich werden, die über Zeitkonstanten hinweg in eine neue Wettbewerbsarena führen. Hierzu sind KMU aufgrund ihrer inhärenten Flexibilität in besonderer Weise geeignet, ja geradezu prädestiniert, den Aufforderungscharakter einer Vision wiederzugewinnen, der letztlich die Voraussetzung von Sinnerfüllung über das Angebot einer primären Motivation durch fortschrittsfähige Leistungsbeiträge ist. Dies verlangt eine ganzheitliche Interpretation und Verdichtung von Trends, die heute in Einzelansätzen deutlich werden, zu einem szenarischen Gesamtbild: „Then it all will fall into place“.

Die Öffnung der Unternehmung führt zu neuen Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung.

Auf der Suche nach Visionsinhalten und -formen für eine Zukunftspositionierung ist ein gewachsenes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer zunehmenden Öffnung der Grenzen der Unternehmung im Denken und Handeln ihrer Mitarbeiter feststellbar, wie vielfältige Einzelansätze und -programme belegen. Dabei gewinnt die strategische Veränderung entlang der Wertschöpfungsketten, die Suche nach einer partnerschaftlichen Kooperation („strategische Allianzen“) und die durch die Entwicklung der Informationstechnik möglich gewordene Vernetzung in Visionen für die Zukunft eine tragende Bedeutung. Ihre Realisierung legt ein erhöhtes Frequentieren grenzüberschreitender Beziehungen zu anderen Systemen, die bislang den Umsystemen zugeschrieben wurden, nahe. Als Vision erscheint heute die grenzenlose Unternehmung, die sich amöbenhaft in verschiedenen Beziehungsnetzwerken bewegt und dabei ihre Stärken im Entwickeln und Nutzen intersystemischer Beziehungen mit hoher Flexibilität zur Erzielung eines überdurchschnittlichen Erfolgs einsetzt. So kennzeichnete der CEO der amerikanischen General Electric, John Welch, seinen Traum für die Zukunft:

„Our dream for the future is a boundary-less company ... where we knock down the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside.“

II. Die Erschliessung und Entwicklung von Kernkompetenzen durch eine partnerschaftliche Kooperation

Eine vermehrte Öffnung der Unternehmung wird durch eine Vernetzung mit Marktpartnern möglich und wahrscheinlich. Strategische Allianzen bieten die Möglichkeit, den durch das bestehende Know-how und die beschränkten Ressourcen gegebenen eigenen *Aktionsradius zu erweitern*, dies gilt insbesondere für KMU in ihren grössenbedingten Aktionsbeschränkungen.

Die dabei erzielbare *grössere strategische Reichweite* bezieht sich auf verschiedene Dimensionen und kann zu

- neuen Produkt-/Marktkombinationen,
- einer erweiterten regionalen Positionierung im internationalen Wettbewerb,
- zusätzlichen wirtschaftlich sinnvollen Aktivitäten in der Wertschöpfungskette auf dem Weg zum Systemgeschäft,
- einer verbesserten Absicherung existenznotwendiger Ressourcen und einer Weiterentwicklung nutzengenerierender Kernfähigkeiten führen.

Mit dem im Netzwerk gewonnenen Mehr an Reichweite kann sich gleichzeitig eine *Konzentration der Kräfte* auf die Nutzung und Pflege besonderer eigener und die Erschliessung fremder *Fähigkeitspotentiale* verbinden, ohne die Möglichkeiten der eigenen Unternehmung damit einzuschränken.

Mit der partnerschaftlichen Kooperation – gleich welcher Art – wachsen allerdings nicht nur der *Aktionsradius* und die *strategische Flexibilität* und *Schlagkraft* der beteiligten Unternehmungen, sondern auch die *Probleme*, die sich ihrem Management stellen.

III. Visionen sind durch ein missionarisches Verhalten bei ihrer Durchsetzung zu ergänzen

Die Realisierung einer Vision verlangt aber auch ihre missionarische Umsetzung in der Organisation. Visionäre und Missionare dürften sich jedoch häufiger in KMU als in Grossunternehmungen finden. Dies ist eine ideale Ausgangssituation für die Erschliessung virtueller Netzwerke durch unternehmerische KMU.

B. Die virtuelle Organisation als Visionsinhalt

Eine logische Entwicklung zu einem zukunftsführenden Visionsinhalt führt zu virtuellen Organisationsformen, die wesentliche Veränderungen unserer ge-

sellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen hervorbringen und die für KMU ein chancenhaftes Feld der Unternehmungsentwicklung öffnen.

I. Merkmale virtueller Organisation

Auf der Suche nach „*fluiden*“ *Organisationsstrukturen* von Unternehmungen (Weber, 1996), die sich in offenen, fließenden Übergängen in einer hochdynamischen Umwelt bewegen, gewinnt der Begriff der „*virtuellen Organisation*“ betriebswirtschaftlich an Bedeutung. „Unter Virtualisierung einer Organisation wird ... deren Flexibilisierung mittels interorganisatorischer Wertschöpfungspartnerschaften verstanden“ (Müller-Stewens, 1997, S. 32).

In Abkehr von zentralistisch-geschlossenen Organisationsstrukturen wird nach Möglichkeiten gesucht, aufgrund von überall und zu jeder Zeit verfügbaren Informationen flexibel auf sich verändernde Erfordernisse und Möglichkeiten am Markt und bei der Entwicklung von Technologien agieren zu können. Durch die informationstechnologische Vernetzung der Akteure sollen eine *zeitliche und räumliche Entkopplung und Verteilung arbeitsteiliger Prozesse und der Aufbau lokaler Kompetenzen und Aktionsradien* ermöglicht werden.

Um diesen veränderten Anforderungen genügen zu können, gilt es eine *Organisationskonfiguration* zu entwickeln, die eine räumliche, zeitliche und auch sach-logische Entkopplung situationsspezifischer Marktleistungsprozesse von zuvor einheitlich gestalteten Unternehmungsstrukturen erlaubt. Eine derartige Struktur verbindet sich mit der Vorstellung von *netzwerkartigen Konfigurationen*. Netzwerke verfügen über durchlässige, zum Teil sogar „*verschwimmende Grenzen*“ („*fuzzy boundaries*“) und werden damit zum Ausdruck dynamischer Organisationskonfigurationen. Dank ihrer hoch-flexiblen, organischen Gestalt befinden sich derartige Netzwerkstrukturen in einem permanenten „*Zustand der Bewegung*“ und können, quasi durch ihr Mitfließen im Strom der Umweltentwicklungen, das in rigiden Strukturen besonders deutliche werdende Defizit zwischen der Umweltdynamik und der eigenen Veränderungsgeschwindigkeit verringern. Die Vorstellung von einem derartigen dynamischen „*Mitfließen*“ von „*ever shifting organizational structures*“ führt folgerichtig auch zur Bezeichnung „*fluide Organisation*“ (Weber, 1996).

Eine derartige fluide Organisation lässt sich durch drei Kriterien von einer traditionellen Organisationskonfiguration unterscheiden:

– *Spontaneität:*

Fluide Organisationen sind temporäre Systeme mit hoher Spontaneität ihres Entstehens und Vergehens. Als „*Ereignisorganisationen*“ bauen temporäre Systeme ihre Strukturen zur Erreichung bestimmter inhaltlicher

und zeitlich definierter Zielsetzungen jeweils „von Null“ auf; sie sind „*temporary instant organizations*.“ Temporäre und damit fließende Systeme lassen sich daher als *Aggregation zeitlich begrenzter Interaktionsprozesse* auffassen.

– *Netzwerke:*

Durch die Vernetzung wird der Austausch von Ideen und Informationen gefördert und die Entstehung von Kommunikationsstrukturen in Richtung ihrer Entwicklung zu Wissensnetzwerken gefördert. Es entstehen *Beziehungs- und Verständigungspotentiale* als eigentliche strategische und normative Kernkompetenzen einer Unternehmung.

Fluide Strukturen stellen sich in diesem Zusammenhang inter- und intraorganisatorisch als temporäre integrierte Netzwerke verteilter und interdependenter Ressourcen und Fähigkeiten dar. Für derartige Organisationen ist charakteristisch, dass ihre Grenzen sich auflösen bzw. nicht mehr zu erkennen sind, da sie eine Aneinanderreihung sich immer wieder neu bildender und verschwindender temporärer Systeme bzw. Subsysteme darstellen. Ein Netzwerk hat folglich nur noch zeitlich punktuell – an der Oberfläche – eine „stabile“ Struktur und erscheint dem Beobachter im Zeitablauf als fließend.

– *Projekte und Prozesse:*

Waren traditionelle Organisationsformen durch die Gestaltung von repetitiven Prozessen zur Herstellung und Vermarktung meist standardisierbarer Produkte auf Dauer geprägt, stellen virtuelle Organisationsstrukturen auf die flexible Gestaltung von Transaktionsmustern ab: Einen Strom von Problemlösungen gilt es zu organisieren. Im Extrem stellt sich jede Problemlösung als ein Unikat dar, das lediglich in der Art seiner Erbringung systemische Gemeinsamkeiten mit anderen Problemlösungen aufweist. Es entstehen „*flüchtige Gemeinschaften*“ zur Lösung komplexer Aufgaben, die das Fähigkeitsspektrum einer einzelnen Netzwerkunternehmung übersteigen würden. Ihnen ist ein hohes *Lernpotential* ihrer Mitglieder eigen. Bei der zu organisierenden Abwicklung der interorganisatorischen Projektarbeit bildet sich ein spezifisches *operatives Know-how* aus, das in Ergänzung zum *normativen Verständigungs- und strategischen Beziehungspotential* zur dritten Säule der *Kernkompetenz* einer virtuellen Unternehmung wird.

II. Veränderte strategische Ausrichtung: Bewegungen entlang der Wertschöpfungskette

Neue offene „virtuelle“ Formen der Organisation nutzen Möglichkeiten, die eine funktionierende *zwischenbetriebliche Arbeitsteilung* bieten. Sie führen für

die einzelnen Unternehmungen eines virtuellen Netzwerkes zu einer *strategischen Neuausrichtung*, die letztlich zu einer veränderten Definition des *Geschäftszwecks* in der normativen Dimension führen kann:

- Kundenbezogene Problemlösungen über *Systemgeschäfte*, deren Komponenten weit über das eigene Aktivitätsspektrum hinausgreifen und einen deutlichen Mehrwert für den Kunden bereitstellen, werden denkbar und angestrebt.
- Eine *Reduktion der Komplexität* durch Beschränkung der eigenen Aktivitäten auf *Kernkompetenzen* wird möglich, die einen überdurchschnittlichen Nutzen gegenüber Anspruchsgruppen bieten und eine Entwicklung von strategischen Erfolgspositionen im Wettbewerb versprechen. Damit ergibt sich die interessante Perspektive, dass sich Grossunternehmungen zur Gewinnung von Schlagkraft grössenmässig zu KMU (rück-)entwickeln.
- Diese Konzentration auf eigene, wenig imitierbare Kernkompetenzen bedeutet gleichzeitig die *Aufgabe bisheriger Arbeitsgebiete*, die nach aussen vergeben werden („*outsourcing*“), da sie wirtschaftlicher von aussen bezogen werden können und die eigene Komplexität verringern, womit sich durch die Übernahme derartiger Aufgaben wiederum Chancen für bestehende oder neue KMU ergeben.
- Die *Verlagerung der Wertschöpfungskette* zu höherwertigen Stufen, die in der Pyramide möglichst nahe bei der umfassenden Problemlösung für Letztkunden („*an der Spitze der Nahrungskette*“) angesiedelt sind, verspricht ein höheres Wertschöpfungspotential.

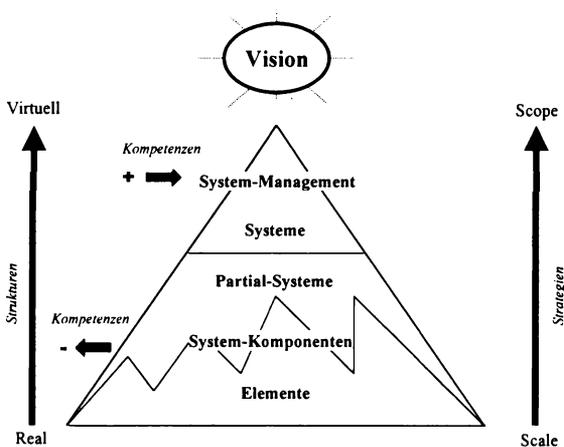


Abb. 1: Strategien und Strukturen entlang der Wertschöpfungskette

- Eine *Entwicklung integrierender Kernfähigkeiten zum Management* eines ständig wechselnden, auftragsabhängigen Unternehmensverbundes mit unterschiedlichen Aufgaben und Partnern und *Profilierung am Markt als kompetenter „Systems Provider and Manager“* ermöglicht ein Ausweichen vom Druck eines *Preiswettbewerbs* und eine Platzierung im *Präferenzwettbewerb*, der vertrauensbasierend die Qualität der Interaktion betont. Das Management wird hier zu *der Kernkompetenz des Systems*, zu seinem „Engpassfaktor“. Damit können an der Spitze der Wertschöpfungskette neue KMU-Formen entstehen, die sich auf das Management eines Netzwerks durch die Erbringung von Komplettleistungen für komplexe Kundenwünsche spezialisieren.

Der Weg zu einem virtuellen Unternehmensverbund kann in dieser Weise mit Günther Schuh von zwei Ausgangspositionen aus beschrieben werden: (1) KMU erweitern ihr Leistungsspektrum und damit ihre Reichweite, indem sie sich mit anderen Unternehmen, die über komplementäre Kernkompetenzen und Leistungsprogramme verfügen zu einem virtuellen Verbund zusammenschliesst. Oder eine grössere Unternehmung spaltet (2) Teile ihrer Kernkompetenzen und Leistungsprogramme über eine Ausgliederung („*spin-off*“) oder ein „*Outsourcing*“ ab, mit denen sie in vertragsmässig gesicherten Leistungsbeziehungen verbleibt, womit sich in beiden Fällen ein Netzwerk selbständiger Unternehmen - eine „virtuelle Organisation“ - ergibt.

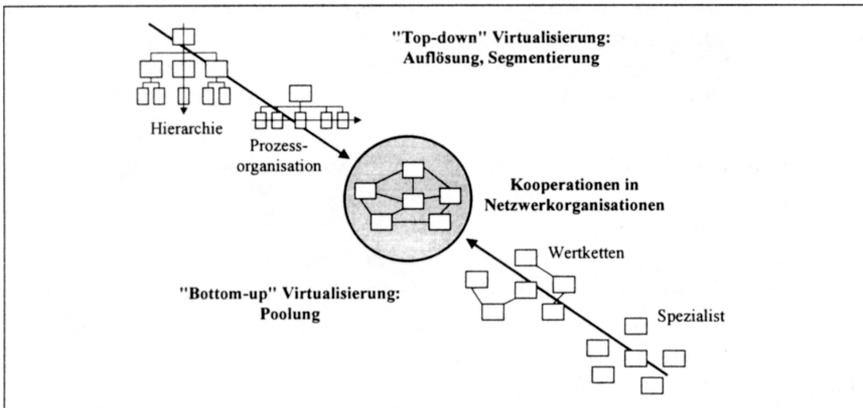


Abb. 2: Wege der Virtualisierung (nach G. Schuh)

An der *Basis* der Wertschöpfungskette ergeben sich für KMU interessante Möglichkeiten der Erweiterung ihres Aufgabenfeldes vor allem über die Erzielung von „*Economies of Scale*“, indem diese sich outgesourcte Aktivitäten von Grossunternehmen selbst angliedern. Während damit an der Spitze der Nah-

rungskette eher Rückentwicklungstendenzen von Gross- zu Mittelunternehmungen wahrscheinlich sind, läuft der Prozess an der Basis der Wertschöpfungskette genau umgekehrt ab.

III. Wettbewerb durch Systemführerschaft

„*The revolution under way will be driven not by changes in production but by changes in coordination*“ (T. W. Malone).

1. Die Rolle des Managementpotentials in virtuellen Organisationen

Auf dem Weg zu virtuellen Formen eines zeitweisen Unternehmungsverbundes werden *reale* Potentiale unterschiedlicher Partner – zumeist einmalig und projekthaft – zu einem synergistischen *virtuellen* Potential in einem Netzwerk vereint, indem kompatible reale Potentiale zur Gewinnung eines höheren Nutzens für den Kunden zum Tragen gebracht werden. Dies verlangt jedoch eine sehr reale Kombinationsleistung, die durch das *Managementpotential* zu erbringen ist.

Die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des virtuellen Unternehmungsverbundes wird entweder durch einen bestimmten oder durch wechselnde Partner, die von Fall zu Fall als Systemführer auftreten, erbracht. Dabei kann sich – im Laufe der Zeit – dauerhaft eine spezifische Managementgesellschaft herausbilden, die sich voll auf die Aufgabe der Potentialintegration durch den Einsatz vor allem ihres Management- und ergänzt durch ihr Marketingpotential konzentriert. Im Zuge fortschreitender zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung ist das Vordringen der letzten Form zu erwarten, wobei vielfältige Zwischenformen auf dem Weg zum „*total management systems or solutions provider*“ auftreten dürften.

Eine derartige Betrachtung zeigt aber auch, dass es sich möglicherweise bei virtuellen Organisationsformen lediglich um eine *Übergangserscheinung* zu eher wieder traditionell gestalteten Organisationsformen handeln könnte. Ausgehend von einem extrem polyzentrisch strukturierten Verbund, über die Bildung einer gemeinsam getragenen Managementgesellschaft bis hin zu einer hierarchischen Spitze, die einen mehr oder weniger abhängigen Verbund von (un)selbständigen Subsystemen steuert, sind vielfältige Ausprägungen und Entwicklungen denkbar. Für eine mögliche Rückentwicklung zur zentralen Wahrnehmung von Managementfunktionen spricht unter Einbezug des *Macht- und Herrschaftsstrebens* sowohl das in der Wirtschaftspraxis (noch?) vorherrschende Streben nach einem direkten Einfluss auf die Systemgestaltung und -entwicklung über eine unmittelbare Ausübung von Direktionsrechten.

Im Zuge der weiter fortschreitenden zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung ist zudem zu vermuten, dass sich im virtuellen Unternehmungsverbund eine *Spezialisierung auf Managementleistungen* zur Gestaltung und Lenkung des komplexen Netzwerks eher an einer Stelle und weniger verteilt auf mehrere Subsysteme im gesamten Verbund entwickeln wird. Zudem wird es im Gesamtnetzwerk aus Sicht der Klienten eine unterschiedlich geprägte Dichte des Vertrauens in die Leistungsfähigkeit einzelner Unternehmungen geben, die es sinnvoll macht, dort die Systems Provider-Rolle anzusetzen; denn der Kunde erwartet eine Garantie für die erwartete Qualität der Gesamtleistung.

Sind virtuelle Formen in dieser Sicht lediglich „Kinder der Not“, die in einer Zeit globaler Repositionierung die derzeitigen Möglichkeiten zur Ausübung der eigenen Verfügungsmacht übersteigen? Dann wäre eine Renaissance genossenschaftlicher Unternehmungsformen von KMU vorauszusagen, was wiederum auf das inzwischen durch den Jubilar erarbeitete Gedankengut zurückgreifen lässt (Mugler/Schmidt, 1995).

2. Die Spitze der „Nahrungskette“ tritt in eine neue Wettbewerbsarena ein

Mit der Entwicklung von Organisationen zu virtuellen Netzwerkformen kann sich die Suche nach einer Systemführerschaft an der „*Spitze der Nahrungskette*“ beim Letztkunden verbinden. Bei den vielen Partnern, die ein virtuelles Netzwerk ausmachen, ist nun aber aufgrund ihrer Rolle als autonome Unternehmungen in einer marktwirtschaftlichen Verbindung keine eindeutige Hierarchie von System-, Subsystem-, Produkt- und Komponentenanbietern in der Weise vorgegeben, dass eine bestimmte Unternehmung per se die Systemführerschaft in jedem Fall für sich beanspruchen könnte. Diese Rolle kann von einem Produkt-, von einem Subsystem- oder in einem anderen Fall von einem Gesamtsystemanbieter ausgehen, abhängig von der jeweiligen (lokalen) Kundennähe, die durch technologische Eigenheiten oder andere Faktoren bestimmt sein kann.

Auf dem Weg zur virtuellen Organisation ist jedoch abzusehen, dass aus diesem Geflecht von sich als Systemanbieter darstellenden Unternehmungen sich einige wenige herauskristallisieren werden, die sich als besonders kompetent erweisen, um als „*full systems management provider*“ agieren zu können. Anders ausgedrückt werden nur wenige Unternehmungen eines derartigen Netzwerks eine eigene Kernkompetenz zum Management von virtuellen Netzwerken entwickeln, die über die Führung von Komponenten- und Produktgeschäften und von kleineren Subsystemen im Verbund hinausgreifen, um etwa im internationalen Rahmen Grossprojekte nicht nur zu planen und durchzuführen, sondern auch finanzieren und betreiben zu können. Damit ent-

steht eine neue *Wettbewerbsarena*, in der branchenübergreifend im internationalen Rahmen Spieler unterschiedlicher Branchen um die Kunst und Gunst der Systemführerschaft kämpfen. Damit verbindet sich die Vermutung, dass es für Unternehmungen auf ihrem Weg zum internationalen „full systems management provider“ zukünftig wichtig wird, sich nicht nur gegenüber Unternehmungen ihrer eigenen Branche, sondern vermehrt auch gegenüber Unternehmungen anderer Branchen, die sich gleichfalls in der Vergangenheit durch Kernkompetenzen in anderen Zusammenhängen qualifiziert haben, zu positionieren.

3. Labilität virtueller Netzwerkstrukturen

Die grosse Autonomie der einzelnen Glieder eines virtuellen Netzwerks lässt die paradoxe Spannung einer Interessenorientierung zwischen Teilen und dem Ganzen zum Problem werden. Die gewünschte Fluidität des Systems enthüllt damit Dysfunktionalitäten im Hinblick auf eine Stabilisierung des Aussenauftritts am Markt, der Suche nach Kompetenz und Einfluss im Inneren des Netzwerks und der Spannung zwischen einer sozialen Identifikation mit der Einzelunternehmung und der Gesamtheit des Netzwerks. Es ist daher zu vermuten, dass es sich bei derartigen virtuellen Unternehmungsverbindungen um äusserst labile „Ereignis“organisationen handelt, die für viele Überraschungen gut sind: Eine Unternehmung auf mittlerer Stufe der Nahrungskette wirbt eine Mannschaft des Systems Providers an der Spitze ab und schiebt sich mit der gewonnenen Kompetenz zur Systemführerschaft nach oben; ein anderes kompetitives virtuelles System bricht über eine Akquisition einen interessanten Engpassbaustein aus dem virtuellen Netzwerk heraus und stellt es damit infrage. Damit wird Gary Hamel's empirische Feststellung plausibel, dass strategische Allianzen dazu tendieren, sich nach 15 bis 20 Jahren aufzulösen, wenn eine Unternehmung das kritische Wissen des Gesamtsystems „abgetankt“ hat. Auf die darin enthaltene Gefahr für KMU auf mittlerer und den unteren Stufen der Wertschöpfungskette sei hingewiesen.

Diese dargestellte Labilität ist es schliesslich, die das Bedürfnis nach einer höheren Kohäsion im Gesamtnetzwerk wahrscheinlich macht. Es liegt dabei nahe – wenn die Autonomie der Teileinheiten nicht infrage gestellt werden soll – nach normativen Organisationsformen zu suchen, die in einer Welt der Fluidität, die Stabilität der Beziehungszusammenhänge sichern helfen. Aber auch weitergehende Gestaltungsformen der Unternehmungsverfassung wären in fernerer Zukunft denkbar: Könnte man z.B. Anteilsscheine an einer virtuellen Unternehmung erwerben?

C. Virtuelle Organisationen beruhen auf der Intelligenz des Humankapitals

I. Zur wachsenden Bedeutung „weicher“ Faktoren bei der Virtualisierung

Eine erfolversprechende Entwicklung von realen zu virtuellen Formen zwischenbetrieblicher Verbindungen verlangt ein verstärktes *Investment in informelle Beziehungen*. Dies ist in mehrfacher Weise zu sehen:

1. Im Umgang mit anderen Wirtschaftssubjekten wird Wissen angeboten: „*The most profitable business in the future will act as knowledge brokers, linking insights into what's available with insights into the customers' individual needs and preferences*“ (Robert Reich).

Unternehmungen sind daher gut beraten, wenn sie darauf aufpassen, dass sich nicht zwischen sie und den Kunden ein derartiger „Broker“ schiebt, der bestimmten interessanten Kundenschichten umfassendere Systemangebote unter Nutzung mehrerer Leistungsträger macht); denn „*the core will be big knowledge brokers drawing on global pools of information and insight. They'll be surrounded by small firms producing highly specialized goods, components and services ...*“ (Robert Reich).

In diese Nahtstellen zum Kunden werden sich vor allem Einheiten in der Form von KMU in die Wertschöpfungsketten einnisten.

2. Das Angebot wird damit virtuell im Sinne einer Art *Markenartikel-Strategie*, indem dem Kunden ein „*Brand Image*“ des Systems Providers statt des realen Produktes vermittelt wird.
3. Waren es bei den *realen* Formen der Unternehmung vor allem administrative Steuerungsmechanismen, die hierarchisch gestaffelte Problemlösungsprozesse bewegt und beherrscht haben, so tritt bei *virtuellen* Formen der Unternehmungsverbindung das marktwirtschaftliche Steuerungsprinzip im Verkehr selbständiger Unternehmungen miteinander in den Vordergrund. Damit verbindet sich zugleich eine Erweiterung der Peripherie der Organisation: Der Anteil an Mitarbeitern, die im Netzwerk über *Aussenkontakte* zu anderen Unternehmungen verfügen müssen, um mit selbständigen Partnern unternehmerisch umzugehen, erhöht sich deutlich. Dies verlangt ein anderes Mitarbeiterpotential, als es im Rahmen administrativ gesteuerter, innenorientierter Steuerungsprozesse grosser Unternehmungen erforderlich ist: In virtuellen Organisationsformen ist der Wandel vom „*Intrapreneurship*“ zum „*Entrepreneurship*“ zu vollziehen, was bei KMU zu weit geringeren Problemen eines Kulturwandels führen dürfte als bei grossen Traditionsunternehmungen.
4. Mit der zunehmenden Öffnung der Unternehmung nach aussen und innen gewinnen Beziehungen im Netzwerk *lateralen* Charakter, indem sich Abhängigkeitsverhältnisse tendenziell auflösen. Statt auf eine Direktive oder ei-

nen Stichtenscheid des Chefs zu warten, gilt es, mit externen und internen Kooperationspartnern in Eigeninitiative Prozesse in Gang zu setzen, zu steuern und entstehende Konflikte zu lösen. Damit erhöht sich in wissensbasierten Netzen aber zugleich die Tendenz, dass Know-how schneller (ab)fließen kann.

Da dies vor dem Hintergrund erheblicher Zentrifugalkräfte im vernetzten System zu erfolgen hat, werden insgesamt die Aufgaben des Managements nur bedingt erleichtert, denn Führung „aus einer Hand“ kann grössere Zielklarheit und Berechenbarkeit für die Mitarbeiter erbringen als multipersonale Konsensprozesse in Grossunternehmungen. Der Erfolg einer Realisierung von virtuellen Organisationsmustern wird daher noch deutlicher als bei „realen“ Formen der Unternehmung von einem kritischen Erfolgspotential getragen, dem *Managementpotential* einer Unternehmung. Da in einem virtuellen Unternehmungsverband selbständige Einheiten zu einer einheitlichen Aufgabenerfüllung zusammengebracht und gelenkt werden müssen, gewinnt auch aus dieser Perspektive, statt der im Rahmen realer Gestaltungsprozesse vorherrschenden Betonung „harter“ Faktoren der Führung, ihre „weiche“ Seite deutlich an Gewicht.

II. Von der Misstrauens- zur Vertrauensorganisation

Die damit angesprochene Kernkompetenz des Systemführers, in virtuellen Netzwerken marktwirtschaftlich-lateral zu kooperieren, wird von dem gegenseitigen *Vertrauen* der Partner, der *Kooperationsfähigkeit* über die eigenen (realen) Systemgrenzen hinweg und dem *Wissen* über Systemzusammenhänge, Problemstrukturen und Lösungsmöglichkeiten getragen. Die Zusammenarbeit in einem virtuellen Netzwerk beruht mehr als in einem realen Verhältnis der Zusammenarbeit auf einer vertrauensmässigen Grundlage. Virtuelle Netzwerke bedürfen daher der Kompensation durch einen realen humangebundenen Gehalt, der durch eine gelegentliche *persönliche Interaktion hergestellt werden sollte*. Eine Vertrauenshaltung verlangt von den Partnern eine weitgehende Offenheit für deren Problemlagen und Interessen. Diese verbindet sich mit der Notwendigkeit einer erhöhten Frequentierung grenzüberschreitender Beziehungen zu anderen Systemen eines Netzwerkes.

III. Kooperationsfähigkeit wird zur sozialen, Wissensmanagement zur fachlichen Kernkompetenz

Kooperation wird zur Quelle der Innovation, die auf dem Wege zur Realisierung einer Vision unabdingbar ist. Eine Verbreiterung der Peripherie der Unternehmung nach aussen durch eine virtuelle Kanalerweiterung und ihre erhöhte Frequentierung ermöglicht es, viele Ideen im Wechselspiel der Kooperation fließen zu lassen, damit evolutarische Fortschritte erzielt werden können. *Ko-*

operationsfähigkeit wird somit nicht nur zu einer Voraussetzung virtueller Organisation, sondern zu ihrer sozialen Kernkompetenz.

Wissen über System- und Problemzusammenhänge wird insbesondere für den Systemführer zum tragenden „*intellektuellen Kapital*“ seiner Unternehmung und damit zugleich des gesamten virtuellen Unternehmungsverbundes.

IV. Identifikationspolitik

„Virtuelle Organisationen verfügen über wenig formale Koordinations- und Lenkungsstrukturen. Sie brauchen daher eine integrative Vision, die leitbildartig die Organisation zusammenhält und -führt“ (Scholz, 96).

Visionen haben jedoch nicht nur eine Integrations-, sondern ihnen ist auch eine Identifikationswirkung eigen, die in virtuellen Organisationen eine besondere Bedeutung besitzt. Ohne ihre Beachtung besteht die Gefahr, dass die sachrational angestrebte Flexibilität des Gesamtsystems zu einer Fluidität des sozio-emotional verankerten Wissens führt, was schliesslich zur Auflösung der in einzelnen Unternehmungen des Netzwerks oder der im gesamten virtuellen Verbund gegebenen Kernkompetenzen führen würde.

Die notwendige Partnerorientierung virtueller Organisationen wirft hier jedoch kritische Probleme auf. Der „*Customer Focus*“ als tragendes Element partnerschaftlicher Netzwerke macht vordringlich eine kulturelle *Aussenorientierung* der Mitarbeiter notwendig. Darunter kann in der *Innenorientierung* die Identifikation mit der eigenen Zelle des Netzwerks leiden. Dies wirft die Frage nach den Identifikations*objekten* in virtuellen Unternehmungen auf: Ist dies eine Identifikation mit dem Gesamtverbund, mit firmenübergreifenden Projektgruppen, die durch wiederkehrende Sachaufgaben verbunden sind, mit der eigenen Zelle im Netzwerk (als traditionellem Identifikationsobjekt) oder mit ganz bestimmten Partnerunternehmungen, mit denen eine besonders enge und erfolgreiche Zusammenarbeit besteht?

V. Personalsysteme müssen differenzierte Anreize bereitstellen

Personal- und in ihrem Rahmen vor allem Anreizsysteme werden zur Gewinnung und zum Erhalt der kritischen Human-Ressourcen in der virtuellen Organisation zu einem deutlichen Problem, das der Identifikationspolitik eine kritische Bedeutung für die Realisierung von visionären, missionarischen Strategien eines Eintritts in neue Wettbewerbsarenen verleiht.

„Mitarbeiter sind ... in der Regel hochsensible, komplexe, erfolgskritische und meist auch teure 'Produktionsfaktoren'. Insbesondere in der Dienstleistungs- bzw. Informationsgesellschaft stellen sie das wichtigste Erfolgspotential dar. Aufgrund dieser Besonderheiten erfordert der Faktor Arbeit ein grundsätzlich anderes Managementkonzept als das Finanzkapital“ (Wunderer, 1997).

Zur notwendigen Bindung des Wissensbestandes sind neben anderen identitätsfördernden Massnahmen vor allem zwei Ansatzpunkte zu prüfen:

- 1) Die Gestaltung von erfolgsabhängigen variablen Anreizsystemen und
- 2) die Entwicklung von Partnerschaftsmodellen.

Statt einer Gewährung fixer Vergütungen ist die unternehmerische Komponente des Managementpotentials durch eine erfolgsabhängige variable Vergütung zu ergänzen. Wie Beispiele anderer „intelligenter“ „*Professional Service Firms*“ (Müller-Stewens, 1999) Unternehmungen, wie Beratungs-, Treuhandfirmen und Anwaltspraxen seit langer Zeit zeigen, kommt zu der das Unternehmerische betonenden Vergütungspraxis die Beteiligung am Unternehmen selbst hinzu, um eine nachhaltige Bindung vor allem des „*Wissenskaptals*“ zu erreichen. Zumeist sind es hier abgestufte Modellkonstruktionen, die vom Junior- bis zum Seniorpartner „Aufstiegs“möglichkeiten vorgeben, die zugleich materielle Anreizkomponenten mit einbeziehen. Austrittsregelungen beim vorzeitigen Verlassen oder bei einem altersbedingten Ausscheiden gehören dabei genauso zum Regelungspaket, wie die Eintrittsregelungen zum Angebot einer Partnerschaft. Es ist anzunehmen, dass sich für die „Systems Provider“-Rolle in virtuellen Organisationen derartige Modelle, die sich bei Unternehmungen des tertiären Sektors bewährt haben, auch hier eignen dürften.

VI. Attraktivität der Unternehmungskultur

„The test of these companies will be their ability to harness the intelligence of their employees. Successful knowledge brokers ... are using their 'brands' as magnets to attract talented people“ (Robert Reich).

Anreizsysteme, Partnerschaftsmodelle, die Art und Weise der Kooperation und Kommunikation und vor allem der in einer Unternehmung praktizierte Führungsstil sind geeignet, eine Unternehmungskultur zu entwickeln, die auf neue, qualifizierte Mitarbeiter attraktiv wirkt. Dieses „*akquisitorische Potential*“ einer Unternehmung am Arbeitsmarkt ist auf Dauer gesehen die beste Garantie dafür, dass über neue Mitarbeiter die Managementkapazität quantitativ und qualitativ weiter ausgebaut werden kann. Im qualitativen Bereich verlangt ja der Weg an die Spitze der „Nahrungskette“ bei gleichzeitiger Aufgabe von nicht mehr unbedingt notwendigen Kompetenzen und Aktivitäten über ein

„*Outsourcing*“ auch einen Ausbau umfassender Managementkompetenzen über ein „*Inourcing*“, um in Stärkung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung zum Spezialisten für das Generelle, nämlich der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von virtuellen Netzwerken werden zu können.

D. Ausblick

Die weltweite Restrukturierungsperiode, in der wir uns gegenwärtig befinden, legt es nahe, die Vorteile, welche eine neuzeitliche Informations- und Kommunikationstechnik bietet, für die Entwicklung neuer Organisationsformen zu nutzen, die strategische und operative Vorteile versprechen. Da die eigene Entwicklung dafür notwendiger Kernkompetenzen und nutzbarer Potentiale vor allem bei KMU an die Grenzen kurzzeitlicher Verwirklichungsmöglichkeiten stösst, bietet auf dem Wege der virtuellen Vernetzung das Einbeziehen fremder Kernkompetenzen in das eigene Programmgeschehen eine interessante Perspektive. Das in Organisationen inhärente Streben nach Strukturiertheit lässt es allerdings für wahrscheinlich erachten, dass sich in diesen Netzen wiederum zentrale Muster der Netzentwicklung, -gestaltung und -lenkung herausbilden, die - unter Beachtung des menschlichen Gestaltungs- und Machstrebens - danach tendieren werden, unabhängige Netzpartner in abhängige Glieder eines beherrschten Systems zu verwandeln. Dafür gibt es nicht nur humane, sondern auch sachliche Argumente. Es kann als eine offene Frage gelten, ob und wo es sich bei der Entwicklung virtueller Organisation um eine Übergangsform der Bewältigung paradoxer Spannungen vor einem gegebenen Kontext handelt, die letztlich wiederum zu bekannten eher zentralistischen Formen der Organisation zurückführt, oder um die Geburt eines neuen Organisationssystems, das durch Notwendigkeiten geboren wird und neue technische Entwicklungen ermöglicht, in eine neue Wettbewerbslandschaft führt und vielleicht in der Lage ist, einige unserer derzeitigen gesellschaftlich-wirtschaftlichen Probleme lösen zu helfen.

Vielleicht gelingt es uns auf diesem Wege, die derzeitige Verunsicherung abzubauen, indem wir herausfordernde Orientierungsmuster anbieten, die es auch KMU im Verbund mit Noch-Grossunternehmungen gestatten, gemeinsam ein erstrebenswertes Ziel – auf Zeit! – zu erreichen.

Literatur

- Bartlett, C. A./Goshal, S.* (1990): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA.
- Bleicher, Knut* (1999): *Das Konzept Integriertes Management*, 5. Aufl. Frankfurt/New York.
- Byrne, J. A.* (1993): *The Virtual Organization*. In: *Business Week*, 8. Februar, S. 36-41.

- Davidow, W. H./Malone, M. S. (1992):* The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. New York, N.Y.
- Goshal, S./Bartlett, C. A. (1990):* The multinational corporation as an interorganizational network. In: *Academy of Management Review*, 15 (49), S. 603-625.
- Handy, C. (1995):* Trust and the Virtual Organization. In: *Harvard Business Review*, May-June, S. 40-50.
- Kailer, Norbert/Mugler, Josef (1998):* Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Konzepte – Praxiserfahrungen – Entwicklungsperspektiven. Wien.
- Kleebach, S. (1994):* Strategische Allianzen zur Technologieentwicklung. St. Gallen.
- Krystek, Ulrich/Redel, Wolfgang/Reppegather, Sebastian (1997):* Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken. Wiesbaden.
- Mertens, P./Faisst, W. (1996):* Virtuelle Unternehmen – eine Organisationsstruktur für die Zukunft? In: *Technologie und Management*, 44. Jg. Heft 2, S. 61-68.
- Miles, R.E./Snow, C. C. (1986):* Network organizations: new concepts for new forms. In: *The McKinsey Quarterly*, Autumn, 53-66.
- Millarg, Kai (1998):* Virtuelle Fabrik. Gestaltungsansätze für eine neue Organisationsform in der produzierenden Industrie. Regensburg.
- Mintzberg, H. (1979):* The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J.
- Mugler, Josef/Schmidt, Karl-Heinz (1995):* Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin/München/St. Gallen.
- Müller-Stewens, Günter (1997):* Grundzüge einer Virtualisierung. In: *Virtualisierung von Organisationen*. Stuttgart/Zürich, S. 23-41.
- Müller-Stewens, Günter/Drolshammer, Jens/Kriegmeier, Jochen (1999):* Professional Service Firms. Frankfurt am Main.
- Pascale, R. (1990):* Managing on the Edge: How the smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead. New York, N.Y.
- Pichler, J., Hans/Pleitner, Hans Jobst/Schmidt, Karl Heinz (2000):* Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1996):* Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Reiss, M. (1996):* Grenzen grenzenloser Unternehmen. In: *Die Unternehmung*, Nr. 3, S. 195-206.
- Scholz, C. (1996):* Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisierung. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 4/1996, S. 204-210.
- Schuh, Günther/Millarg, Kai/Göransson, Asa (1998):* Virtuelle Fabrik. Neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke. München/Wien.
- Starbuck, W. H. (1993):* Organization as Actions Grow. In: *American Sociological Review* 48, (1), S. 91-102.
- Sydow, Jörg (1992):* Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Szyperski, N./Klein, St. (1993):* Informationslogistik und virtuelle Organisation. Wiesbaden.

- Toffler, A.* (1990): *Machtbeben. Wissen, Wohlstand und Macht im 21. Jahrhundert.* Düsseldorf/Wien.
- Vier, C.* (1996): *Unternehmenstransformation und Netzwerkorganisation.* Bern/Stuttgart/Wien.
- Weber, B.* (1996): *Die fluide Organisation.* Bern/Stuttgart/Wien.
- Wunderer, R.* (1985). *Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten- Zur Analyse von Grundmustern lateraler Kooperationsbeziehungen.* In: *Integriertes Management.* Hrsg. v. G. J. B. Probst und H. Siegart. Bern/Stuttgart.
- Wunderer, R./Mittmann, J.* (1995): *Identifikationspolitik.* Stuttgart.
- Wüthrich, H. A./Philipp, A. F./Frentz, M.H.* (1997): *Vorsprung durch Virtualisierung.* Wiesbaden.

On the Theory of Relationship Cultivation

By Antti Hahti*

A. Introduction – staging the setting

The context of experience economy as discussed recently by Pine and Gilmore (1998, pp. 97-106) proposes an interesting view to the evolution of economy. The argument distinguishes experience economy from service economy in several respects that will be shortly enumerated.

„First there was agriculture, then manufacturing goods, and eventually services... Now, as services are in their turn becoming commoditized, ... Leading-edge companies are finding that it (higher value in economic offering) lies in staging experiences“ (Pine/Gilmore, p. 97)

In general, according to the authors, the economic function of *service economy* is to deliver an intangible, customised service on demand by a provider to a client to satisfy his or her needs through the benefits derived from the service. In *experience economy* the memorable, personal experience is revealed over a duration by the stager for the guest to absorb or immerse her/himself in the staged sensations.

The validity of this argument is not questioned here as it is taken on the face value. The ideas fully fit the context, reality and the needs of development of quality services within small and medium tourism enterprises. The view is adopted here to advancement of knowledge of entrepreneurship within tourism.

The realms of an experience may be understood in terms of two conceptual dimensions (1) *the extent of participation* by the guest (active to passive), and (2) *the emotional mode and extent of involvement* in the experience (immersion

* It is with great pleasure that I take this opportunity to express my appreciation to Hans Jobst. Through the Stratos and Interstratos years since early 80's I had the privilege of learning from him what scientific cooperation and social contribution of highest quality really means. His leadership of the „Rencontres de St-Gall“ has always been laudatory and his guidance and friendship within the world of entrepreneurship research is something that I have learned to deeply appreciate.

to absorption). Through the two dimensions we may derive four sub-realms or basic types of experiences:

1. *An experience characterised by active participation and absorption.* An example of such might be the delightful, educational discussions and emotionally meaningful learning experiences during all of the 'Rencontres de St.Gall'.
2. *An experience characterised by passive participation and absorption of the experience* such as entertainment, e.g. viewing a folk dance performance and the play of Wilhelm Tell on the shores of Vierwaldstättersee.
3. *An experience characterised by active participation and immersion in the experience,* e.g. a most memorable walk led by Professor Gutersohn to view the early morning sun touching with glitter of rays the mountain top of Matterhorn in early autumn of the year 1984.
4. *An experience characterised by passive participation and immersion in the experience* e.g. the 'Rencontres' enjoying the experience of viewing the four seasons during the same day in Zermatt, and as noted by Professor Hans Jobst Pleitner in chairing that meeting.

An experience may be just an instantaneous revelation that may have lasting influences, a short event or it may be revealed over a long duration such as an expensive or much expected holiday trip. It may start years before in planning and choice of destination and travel mode, followed by increasing involvement in anticipation of the trip, travel to the site, on-site experiences, travel back home, recollections and memories for the rest of one's life.

From practical point of view this is something that every competent host, salesperson or marketer, – or for that matter every tourist – always knew intuitively or learned in innumerable encounters through years of continuing relationships with customers, clients or guests. However, from the relationship marketing theory point of view the idea of viewing the relationship formation through the metaphor of theatre stage is most fruitful. It is interesting as it broadens the viewpoint of relationship marketing, human relations management and personnel administration.

Within marketing of tourism services the departure from the service marketing to the staging or directing a theatre play introduces powerful possibilities for experience staging (cf. product development). This is especially so in situations where the high contact encounters between the guest and the host, and the quality of such encounters determine the quality of the experience. This is a typical situation and most often so when we view small tourism enterprises with very little or no market power. Clearly, there are parallels between the per-

sonal experience of the guest, the substance of the encounter and the core processes of a tourist enterprise in attempting to profitably delight the guest.

The *strategic core processes* that determine much of the core competence and its competitive edge in a tourist firm are related to the fundamental business processes:

1. Understanding the needs and choice behaviours of guests and potential customers in order to create profitable business relations. (The processes of targeting, segmentation and positioning)
2. Meeting the guest, the encounter between guest and host, and serving personnel is understood and appreciated as a complex reciprocal process. (Meeting and keeping the promise, relationship building)
3. Enabling „staging the event“-structure and processes creating and supporting the encounter and experience staging. (Delighting and trust building)
4. Enabling structure of management, information technology and leadership processes that create the context and conditions of performance. (Management & recreation of experience value & profit chain)

Let us simplify and combine the two first core processes in what we may call *the bonding process* actualized by two next process that we call *the enabling process*.

Why these two metaconcepts? They make it possible to get rid of the marketing and management terminology (that we often use to haze the entrepreneurs who never had a chance to hit the books) without losing anything in the theoretical or practical contents of those disciplines. In using the theatre staging and play as metaphors the message of management may be communicated more efficiently?

The bonding and enabling processes and structures characterise any organisation or firm geared to staging experiences. Given systems point of view any system is part of larger entity and needs *bonding processes* to create the reciprocal exchanges of resources with its environment. Much of the *enabling structures* consist of managing successfully the innumerable relations and events internal and external to the firm.

The competence of the personnel and the entrepreneur in succeeding in staging memorable experiences makes the difference between success or failure in building a guest clientele for a small tourism enterprise. The key to reaching its markets is in entrepreneurial competence and insights in relationship cultivation. Understanding these core processes in order to create experiences that

meet the needs of customers and guests should explain much of the variance in degree of guest satisfaction and profitability of the firm.

B. Relationship cultivation

In discussing a proposal towards a theory of relationship cultivation given the context of experience economy we propose to discuss some elements, or units of the theory.

The units (Dubin, 1969, p. 28) of this theory are included in the following models that form relevant parts of *the theory of relationship cultivation*:

1. A model of relational ethic
2. Reciprocal Relations to create Customer & Trust Capital
3. A model of experience value & profit chain
4. Bonding and Enabling Processes of Staging
5. A model of role play, script and staging Stage and Event Management

Let me start the construct development by focusing on the global concepts of the first model only. In discussing the idea of construct depth and dimensionality the global concept, facet concept and component concept were presented as the three theoretical levels of construct depth by Bagozzi and Edwards (1998, p. 45-87).

We follow this idea and start with a short discussion of the global concepts of each model. We discuss the results of conceptual development and continue the argumentation and justification of the proposal. To delimit the discussion we focus on the content and meaning of following terms: Relationship and cultivation. We also exclude the full discussion of experience value & profit chain that is created through bonding and enabling processes, and stage management from this paper.

C. A model of relational ethics

First we ask what do we mean by a relationship in this context? To answer, the three global concepts are derived from the theory of social capital and these main units of the first model are *customer capital*, *trust capital* and *reciprocity*.

Since the units themselves are not sufficient components of a theory (Dubin, 1969, p. 28) we have to find some meaning and significance into the interrelationships of these three global concepts. Such meaning is found through view-

ing these units in interaction in ethical system. We view this ethical system as a meaningful perspective into the ethical conduct (responsible citizen) of any firm in general and firms active within experience economy in specific. The first proposition for this model is then that:

Proposition 1:

Reciprocity is the glue that connects the resource formation processes into one ethical perspective.

Customer Capital ←.....→ Reciprocity ←.....→ Trust Capital

The core of the marketing concept is the relationship formation between the firm and its customers. Given time continuum, the assumption is that the longer the relationship lasts, the more profitable the relationship grows for both parties.

Relationship marketing (RM) may be viewed to consist of external marketing, internal marketing and reciprocal marketing aims and instruments. Since the above mentioned concepts of bonding and enabling process, and the concepts of event and stage management are here understood to be substantial themes within relationship marketing we postpone discussion of these two other sub-models of relationship cultivation theory.

The purpose in RM is to build profitability through long lasting and continuing relations. The process of continuous relations profiting both the guest in memorable and satisfying experiences, and the firm in growth of profitability strengthen reciprocal bonds. The stronger these bonds evolve the higher become positive attitudes, support for the firm, spreading laudatory word-of-mouth tales and stories creating valued nets of key customers and guests. This is the process and phenomena of customer capital creation.

The second proposition contains the following idea:

Proposition 2:

Customer Capital is the total sum of positive attitudes, opinions, good will and behaviours that characterise customer bonding and preferential purchases that create a strategic and most valuable resource base for the firm. Customer capital is a dynamic flow concept. Customer capital is a resource stock that may vary from positive (high level of good will, fame and acceptance and advocacy among customers) to negative (high levels of bad will, notoriety) that may destroy the credibility of the firm and its future viability.

Customer capital is created or destroyed daily. What do we need for consistent performance to create customer capital? The entrepreneur needs to have deeply thought about the why's and wherefores of her/his business foundations. Therefore, the issue we deal with is mission management. A credible mission is tested daily and continuously in the multitude of encounters and streams of events. Without a shared understanding and mentality of elaborated ethical rules as guides for moral choice, detailed daily activities may appear in variance with such mission – based views in the firm's ways of carrying out its affairs. Thus, the guiding ideas for the bonding and enabling processes, role play, script and event management are derived from mission management anchored in moral and ethical justification submitted to reality tests every day.

Given the context of tourism enterprise management, the model of relational ethics integrates the external to the firm with internal of the firm perspectives.

This view that may also be called value-based management perspective assumes and argues for a humanistic, ethical stand point to the management of a firm – personnel relationships. The meaningful resource creating relations are very much based on trust. The successful cultivation of such long-term relations within the firm will result in open communications, clear understanding of mutual obligations and rights in a trustful working climate and acceptance. Such results and outcomes of formative processes in a successful firm are called „Trust Capital . Like customer capital trust is being built or destroyed daily.

In any service setting the trust formation is decisive for survival and performance of the firm. It is critical in development of the external service quality which is always causally linked to, and grounded in the internal quality in a tourist enterprise.

We derive the third proposition of the study.

Proposition 3:

Trust capital is a core phenomenon of healthy organisational climate, and describes the content and criteria for professional internal relations as a critical resource for a firm. Also trust capital is a dynamic flow concept. Mistrust, bad feelings and low levels of productivity indicate negative levels of trust capital. And high productivity, open communications, elan i.e. thrive for the best performance are indicators of high levels of trust capital.

The global concepts of customer capital and trust capital give added meaning to the exchange of values. Bagozzi proposed (1975, p. 32-39) that the core of

marketplace behaviour is in exchange of values within different relationships. Both customer capital and trust capital are exchange processes of values that are perceived as most important and relevant for the parties in question. As exchange processes these are central for the enterprise resource formation, and critical for the success of the firm.

In both cases we deal with *exchanges and relations that have economic, social and emotional meaning and significance*. As social exchanges they are important for the social construction of shared reality. The cohesiveness or fragmentation of this reality is intuitively and immediately apparent to an outside observer eg. to a guest as the firms service climate. In this context we may define service climate as a summary or aggregate perception, a gestalt, comprising the practices and procedures experienced by the people in a situation.

Since such relations may vary in terms of (a)symmetry, issues of needs, expectations, objectives, power, (in)equality, rewards, resources and different contexts and types of relations are of concern. All these interesting issues of multidisciplinary nature are excluded from this discussion that focuses on clarifying aspects of relationship cultivation.

The third global concept is Reciprocity. Following Bagozzi's thinking (1995, p. 272-277) reciprocity is viewed as an essential feature of self-regulation and a means of co-ordinating mutual actions for parties in a relationship. This disposition may be summarised in terms of „maxims“ such as „we should return good for good, in proportion to what we receive ... we should resist evil, but not do evil in return“. In regarding the two major traditions dominating present day thinking in moral philosophy these are utilitarianism and deontology.

Beckers' argument is that *reciprocity is a sense of obligation and a matter of moral obligation with deontic virtue*. It may be viewed as a fundamental virtue, a cluster center. In these terms Becker defines reciprocity as a cluster center which cluster is „*a set of traits whose presence with reciprocity enhances productive social interaction, and whose absence compromises the effectiveness of reciprocity*“ (Becker, 1990, p. 150). In this sense all three global concepts – customer capital, reciprocity and trust capital are „cluster centers“.

In regarding reciprocity the most important virtues that it is connected with are generosity, conviviality, empathy, practical wisdom (Bagozzi, 1995, p. 276) and we might add such as endearment, attachment and openness as characteristic of significantly meaningful purposive behaviour in service setting. Given such a cluster of virtues reciprocity functions as self-regulation of our volitions and actions in terms of customer related behaviours. The ethical model of recip-

reciprocity as a cluster center is given the following description in its links with the two capital concepts

- generosity
 - conviviality
 - empathy
- Reciprocity <> - practical wisdom > Customer Capital
- endearment
 - attachment
 - openness

At the level of a work relations reciprocity and reciprocal behaviours create solidarity between the team members (entrepreneur – personnel) and is conducive for balanced social relations. On the individual level it creates self-esteem and re-enforces self-concept, it confirms the need to reciprocate and promotes predictability in social relations. It is through the processes of socialisation, sanctions and rewards that reciprocity forms the relations and as a mechanism of restoring and resolving relations creates a system of renewal for relations (Bagozzi, p. 276).

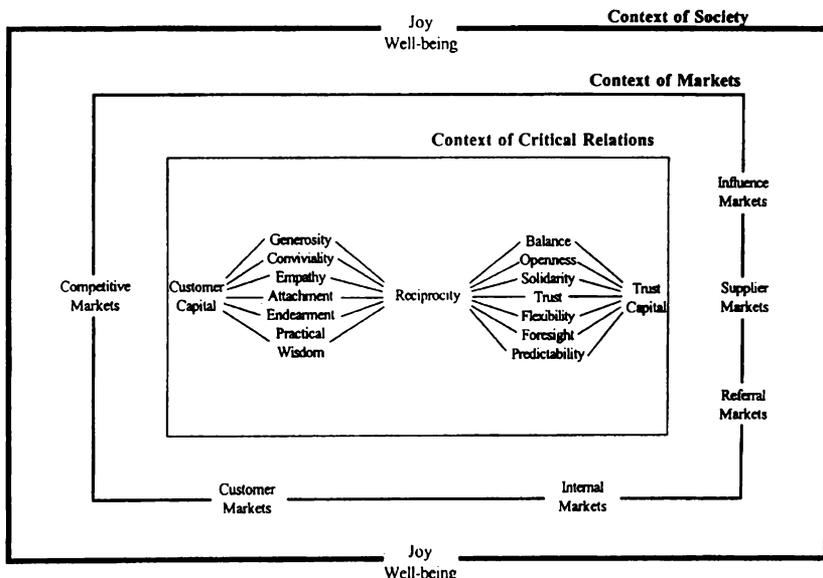


Figure 1: A model of relational ethics

Sound, balanced and professional interaction between those in authority and those who choose to submit to such authority requires an ethical platform for successful governance of mutual behaviours. Some of possibly relevant virtues

may be seen to form a cluster characteristic of the everyday relations in a work place. Predictability, openness and foresight are characteristics we expect the managers and leaders to show in any organisation. Committed members of organisations base their behaviour in trust and expectations of solidarity in thriving for accepted goals.

| | | | |
|-------------|-----|------------------|-----------------|
| | | – solidarity | |
| | | – trust | |
| Reciprocity | < > | – flexibility | > Trust Capital |
| | | – openness | |
| | | – predictability | |
| | | – foresight | |
| | | – balance | |
| | | – justice | |

In economic exchanges reciprocity complements self-interest. Self-interest is initiating and motivating power for entrepreneurship, marketing exchanges and eg. wage negotiation processes in a firm. Therefore, we might conceive reciprocity as a mechanism for resolving thus initiated processes. It will give the parties a chance to weigh their exchange experiences and neutralise the unbalanced feelings, regret and anger and other emotions related with asymmetric outcomes. But it will also serve as a mechanism for creating the mutual satisfaction and affect that bonds the parties together (Bagozzi, p. 276).

Ethical perspective forms a platform for strategic choices and concomitant behaviour. The idea of relationship cultivation attempts to cover such patterned behaviour in the context of service firms. Especially this is seen as important in situations where service encounters and streams of daily service incidents characterise the running of the service business.

The concept of cultivation entails meeting the self and the other(s) (host, guest, worker, banker, shareholder, competitor, voters and shareholders ...) in terms of the above discussed virtues, open communications, bonding (becoming aware, choosing the offer, continuous relation, shared social reality, and advocacy), commitment, involvement and caring.

The viewpoint put forward here in Figure 1 stresses the importance of understanding substantive and critical relations in creating meaningful experiences within tourism. We have made a few points concerning the management of bonding and enabling processes. Cultivation of relationships theory is much broader in its extent that we have not discussed here (and will postpone to further papers). Even the smallest micro firms need to deal with the several types of markets to succeed. The customer markets and internal markets are the are-

nas for discussing deliverance of customer and trust capital, and are the income producing functions. There are other source of resource generating markets – such as information on competitive markets, opening of strategic windows in referral and influence markets, and networks of services in supplier and channelling markets,

The experience economy is geared towards producing well-being and joy, and the relevant issue facing the entrepreneur active within tourism is the question how to succeed in the staging of memorable and meaningful experiences. The answers to that question determine its measure towards social contribution in economy.

References

- Bagozzi, Richard P./Edwards, Jeffrey R. (1998): A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research. In: Organizational Research Methods. Vol. 1/No. 1, January 1998, p. 45-87.*
- Bagozzi, Richard P. (1975): Marketing as exchange. In: Journal of Marketing, Vol. 39, October, p. 32-39.*
- (1995): Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets. In: Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 23./No. 4. p. 272-277.
- Becker, Lawrence C. (1990): Reciprocity. Chicago: University of Chicago Press.*
- Dubin, Robert (1969): Theory Building. In: The Free Press. New York. p. 28.*
- Pine II, B. Joseph/Gilmore, James H. (1998): Welcome to the experience economy. In: Harvard Business Review, July-August, Vol. 76/4, p. 97-106.*

Kooperation zwischen Klein- und Grossbetrieben: Probleme und Entwicklungspfade

Von *Dietmar Rößl*

A. Präambel

Einerseits sind Größenunterschiede zwischen den Partnern eine Chance, da ähnliche Unternehmen den Erhalt von gleichen Anreizen unter Leistung gleicher Beiträge anstreben, womit beiderseits vorteilhafte Austauschbeziehungen erschwert sind. Die Heterogenität begünstigt Austauschbeziehungen, „because partners each need what the other can supply“ (Harrigan, 1988, S. 206). Andererseits sind sie ein Kooperationshemmnis, da mit der Heterogenität der Partner das operative Kooperationsmanagement erschwert ist. „...differences in management styles and outlooks were disruptive“ (Harrigan, 1987, S. 356). Und schließlich – und diesem Aspekt widmet sich dieser Beitrag – sind kooperative Arrangements zwischen kleinbetrieblichen Partnern (*kP*) und großbetrieblichen Partnern (*gP*) durch asymmetrische Abhängigkeiten und damit durch spezifische Anpassungsprobleme gekennzeichnet.

Der Beitrag geht folgenden Fragen nach:

- Wieweit belasten Abhängigkeits- und Machtdifferenzen diese Kooperationsbeziehungen?
- Welche Konsequenzen haben diese Probleme auf das Verhalten der Beteiligten und welche möglichen Entwicklungspfade nehmen daher diese Kooperationen?

Die aufgeworfenen Fragen werden über folgenden Argumentationsgang zu beantworten versucht:

- Zur Analyse der wechselseitigen Abhängigkeiten bauen wir auf dem Resource-Dependence-Approach (Pfeffer/Salancik, 1978) auf, der sich auf die Bewertung der erhaltenen Ressourcen konzentriert. Über diesen Zutritt werden im ersten Abschnitt die Ungleichgewichte der Austauschstrukturen zwischen *kP* und *gP* aufgezeigt. Nach dem Power-Dependence-Approach (Emerson, 1962) bedingen asymmetrische Abhängigkeiten spie-

gelbildliche Machtpositionen. Aus seiner Machtposition eröffnen sich dem *gP* weitreichende Opportunismusspielräume.

- Der zweite Abschnitt zeigt das Dilemma zwischen der Attraktivität von kooperativen Arrangements für KMU und den besonderen Problemen der Beherrschung dieser Machtsituation: Eine transaktionskostentheoretisch begründete Analyse zeigt, dass die asymmetrische Austauschstruktur sowohl den Versuch, die Opportunismusspielräume über hierarchische Sicherungsinstrumente zu begrenzen, als auch den Versuch, die Opportunismusneigung über vertrauensbildende Maßnahmen zu reduzieren, behindert.
- Wenn somit Koordinationsmechanismen die Machtasymmetrien nicht beherrschen können, geht es schließlich im dritten Abschnitt um die Frage der Balancierung dieser asymmetrischen Machtpositionen. Da eine Ausbalancierung nur über Veränderungen der getauschten Ressourcen bzw. deren Bewertungen erreicht wird, können über eine Verknüpfung des Power-Dependence- und des Resource-Dependence-Ansatzes alternative Verhaltensoptionen der Beteiligten zur Balancierung des kooperativen Arrangements abgeleitet und zu möglichen Entwicklungspfaden verdichtet werden.

Zur Vereinfachung der Analyse werden hier keine netzwerkartigen Arrangements, sondern ausschließlich kooperative Dyaden betrachtet. Stabile Kooperation setzt hohe und symmetrische (!) Abhängigkeiten voraus:

- Das „motivational investment“ eines Austauschpartners in die Kooperation ist direkt proportional zu seiner Abhängigkeit von den aus der Kooperation bezogenen Ressourcen (Emerson, 1962, S. 32). Kooperationen mit niedrigen Abhängigkeiten fehlt somit die Nutzenkomponente, die für ein Commitment der Partner erforderlich ist; sie verkümmern zu „marginalen Kooperationen“.
- Asymmetrische Abhängigkeiten liegen vor, wenn die Partner jeweils unterschiedliche relative Salden aus erhaltenen Anreizen und zu leistenden Beiträgen perzipieren. Jener Partner mit dem höheren subjektiven Anreizsaldo ist am Zustandekommen der Kooperation stärker interessiert, er ist der abhängigere und damit der weniger mächtige Part (Cook/Emerson, 1978, S. 723). Auch spieltheoretische Ergebnisse zeigen, dass der abhängigere Partner subjektiv von der Kooperation stärker profitiert (Rößl, 1994a, S. 541). Abhängigkeit an sich ist somit kein Problem. Das Problem liegt in den Anpassungsprozessen zur Ausbalancierung des Machtgefälles, da der Mächtigere in der Lage ist, die Austauschstruktur einseitig zu seinen Gunsten zu verändern, ohne die Kooperation zu gefährden (Cook/Emerson, 1978).

Im Folgenden werden wir zeigen, dass Kooperationen zwischen *kP* und *gP* idealtypisch eine asymmetrische Austauschstruktur aufweisen, und in weiterer Folge die daraus resultierenden schwierig zu handhabenden Ausbalancierungsprozesse aufzeigen.

B. Die asymmetrischen Ressourcenbewertungen

Die Ressourcenabhängigkeit steigt mit der Bedeutung der Ressource und sinkt mit der Zahl an Ressourcenquellen. Die Abhängigkeit des Ressourcennachfragers vom Lieferanten sinkt daher (Provan/Beyer/Kruytbosch, 1980, S. 202; Combs/Ketchen, 1999, S. 869)

- mit existierenden alternativen Ressourcenquellen (mit ihrer Verfügbarkeit),
- mit der (raschen) Fähigkeit zur (kostengünstigen) Selbsterstellung dieser Ressource,
- mit ihrer Ersetzbarkeit, sohin mit der Fähigkeit des Ressourcennachfragers, ohne diese Ressource seine Ziele zu erreichen, und
- mit der Fähigkeit des Nachfragers, die Ziele so zu ändern, dass die Ressource ihre Bedeutung verliert.

Hohe Ressourcenabhängigkeiten sprechen grundsätzlich für eine Absicherung des Ressourcenzugangs (Selbsterstellung, Akquisition der Ressourcenquelle). Allerdings sprechen unsichere Ressourcenstrukturen gegen spezifische Investitionen. Der Versuch, den Ressourcenzugang bei eingeschränktem Engagement zu sichern, führt so zu kooperativen Arrangements. Ebenso führen mangelnde Möglichkeiten/Fähigkeiten zur Integration dieser Ressourcen (Zeit, Kosten, rechtliche Barrieren) zu kooperativen Arrangements. So ist der Aufbau eigener Produktionskapazitäten oder eines globalen Distributionssystems für neue Produkte für ein KMU in der erforderlichen Zeit – abgesehen von Kosten- und Finanzierungsbarrieren – oft nicht möglich. Zeitdruck bei steigender Ressourcenkonkurrenz verlangt eine Form der Ressourcenakquisition, die rasch die Ressourcen sicherstellen kann (Combs/Ketchen, 1999, S. 871 f.).

Die Austauschstruktur in einem kooperativen Arrangement wird durch die Differenz der jeweiligen Anreize bzw. Beiträge und durch die resultierenden wechselseitigen Abhängigkeiten beschrieben (Rößl, 1994b, S. 211 ff., 234 ff.). Aufgrund des grundsätzlich größeren Aktionsradius des *gP* ist seine Abhängigkeit von den Leistungen des *kP* i.d.R. deutlich geringer. Im Gegensatz zum *gP* findet der *kP* in seinem Aktionsgebiet kaum alternative Ressourcenquellen vor und seine Möglichkeiten, die Kapazitäten für die Selbsterstellung dieser Ressourcen aufzubauen, sind ebenso beschränkt. Andererseits kann der *gP* Ressourcen – selbst wenn der *kP* die einzige Bezugsquelle darstellt – selbst erstel-

len und sei es durch Akquisition des *kP*. Diese asymmetrische a priori Abhängigkeit wird weiter verstärkt, wenn der *gP* aufgrund dieser Machtposition den *kP* zu spezifischen Investitionen zwingt, sodass er sich statt in einer „small-number-“ in einer „one-number-exchange-situation“ wiederfindet.

Tab. 1: Die Abhängigkeiten des Ressourcennachfragers und des Ressourcenlieferanten (Rössl, 1994b, S. 240)

| | | | |
|---|--------|---|---|
| | | Spezifische Investitionen des Ressourcenlieferanten (RL) zur Produktion der Ressource | |
| | | hoch ← | → gering |
| Abhängigkeit des Ressourcennachfragers (RN) | gering | I: einseitige Abhängigkeit des RL, labil | III: wechselnde Marktbeziehungen |
| | hoch | II: wechselseitige Abhängigkeiten; bilaterales Monopol, stabile Kooperation | IV: einseitige Abhängigkeit des RN, labil |

„The products that they [*kP*, Anm.] supply could, in principle, be found on a market without tremendous loss for the buyer“ (Hancké, 1998, S. 239). Der *gP* bietet hingegen seltene spezifische Ressourcen (z.B. Zugang zum Weltmarkt) an. D.h., idealtypisch steht der *kP* als von den Ressourcen abhängiger RN einem RL mit geringen kooperationspezifischen Investitionen gegenüber (IV. Quadrant), womit er relativ abhängiger ist, zusätzlich werden von ihm als Ressourcenlieferant – jedenfalls relativ – höhere kooperationspezifische Investitionen erwartet, womit seine Abhängigkeit wiederum steigt (I. Quadrant). Die Studie von Zentes/Swoboda bestätigt, dass insbesondere KMU auf Ressourcensubstitution durch Kooperation angewiesen sind (Zentes/Swoboda, 1999, S. 52 f.).

C. Das resultierende Dilemma

Mit den hohen Abhängigkeiten korrelieren zwei Aspekte:

- Abhängigkeit als Chance: Zum einen zeigen sie die hohe Bedeutung der erhaltenen Leistungen und damit die Attraktivität des kooperativen Arrangements für den *kP*.
- Abhängigkeit als Risiko: Zum anderen ist die Abhängigkeit mit dem Risiko verbunden, dass der *gP* – nachdem der *kP* seine Vorleistungen (z.B. spezifische Investitionen) getätigt hat – seine Machtposition ausnützt und einseitig die Austauschstruktur zu seinen Gunsten verändert („sunk-cost-Problematik“).

„If such opportunism arises, the firm [kP, Anm.] faces an unpleasant choice between continuing to work with its recalcitrant partner or forgoing the expected value of its specific assets“ (Combs/Ketchen, 1999, S. 869).

Das Problem liegt somit darin, dass KMU einerseits aufgrund ihrer Ressourcenabhängigkeiten zur Kooperation gezwungen sind, gleichzeitig die hohen Opportunismusspielräume des *gP* die Kooperation als zu riskant erscheinen lassen (Combs/Ketchen, 1999, S. 868, 871). Da die Abhängigkeit des *kP* nur Resultat des relativ höheren Anreizsaldos ist, wäre es für ihn attraktiv, in dieser Position zu bleiben und gleichzeitig die Opportunismusspielräume bzw. die Neigung zur Nutzung dieser Spielräume zu reduzieren.

I. Kontrolle: Reduktion der Opportunismusspielräume

Der *kP* könnte meinen, über Kontrollmaßnahmen die Opportunismusspielräume des *gP* einzugrenzen und so dessen Macht beschränken zu können. Allerdings verhindert dies den Machteinsatz nicht, da der *gP* nicht auf verborgenes Verhalten, das durch Kontrollen unterbunden werden könnte, angewiesen ist, sondern seine Macht offen nutzen kann. D.h., der *gP* kann allen Vereinbarungen und Kontrollen zum Trotz dem *kP* unter Androhung der Kooperationsbeendigung eine Änderung der Austauschstruktur aufzwingen.

Dazu kommt, dass der *gP* aus seiner Machtposition heraus i.d.R. keine Veranlassung sieht, dem *kP* diese Kontrollrechte einzuräumen. Es sei denn, der *gP* muß befürchten, dass das sonst hohe Risiko des *kP* dessen subjektiven Anreizsaldo aufzehren könnte. Dann wäre allerdings der *kP* in der mächtigeren Position (aufgrund des Ausbeutungsrisikos meint er, weniger zu erhalten als zu leisten) und könnte daher die Zustimmung des *gP* verlangen. Um die Kooperation zu ermöglichen, wird der *gP* dem *kP* Kontrollmöglichkeiten einräumen oder spezifische Investitionen tätigen. Wenn diese Maßnahmen allerdings den Anreizsaldo des *gP* aufzehren, bevor sich beim *kP* ein Anreizsaldo einstellt, ist ein kooperatives Arrangement vereitelt.¹

Außerdem müßte der Sicherheitsgewinn (Reduktion der Anpassungskosten an ein nichtvereinbarungsgemäßes Verhalten) die mit diesen Kontrollmechanismen verbundenen Transaktionskosten überkompensieren.

¹ Wir vermuten, dass dieser Effekt häufig kooperative Arrangements zwischen *kP* und *gP* vereitelt.

II. Vertrauensaufbau: Reduktion der Opportunismusneigung

Durch die Akzeptanz seiner hohen Abhängigkeit liefert sich der *kP* dem *gP* aus, er läßt sich auf dessen Zusagen, seine aufgrund der Machtposition entstehenden Opportunismusspielräume nicht auszunützen, ein. Diese Selbstausslieferung kann die implizite Norm erzeugen, dass dieses Vertrauenerweisen nicht missbraucht werde (Luhmann, 1989, S. 46). Allerdings muss gesehen werden, dass dem *kP* oft die Ressourcenbasis fehlt, einen etwaigen Vertrauensbruch abzufangen, womit Vertrauen nicht riskiert werden kann (Luhmann, 1989, S. 86 ff.).

Dazu kommt, dass es hier um eine interorganisationale Beziehung geht, Vertrauen i.e.S.² aber letztlich von Menschen geleistet wird (Luhmann, 1989, S. 105) und somit „stark auf der persönlich-zwischenmenschlichen Komponente der Geschäftsbeziehung [basiert, Anm.]“ (Helm/Mehlhorn/Strohmayer, 1996, S. 76). Für Kooperationen zwischen unterschiedlichen, großen Organisationen ergeben sich daraus spezifische Probleme:

- Vertrauen zwischen den Partnern korreliert mit dem Vertrauen zwischen den involvierten Personen und dem Vertrauen in deren Entscheidungskompetenz:
Während im *kP* der Unternehmer zugleich als Macht- und Beziehungspromotor – mitunter auch als Fachpromotor – der Kooperation fungiert, trifft er in verschiedenen Phasen der Kooperation im *gP* auf unterschiedliche Personen (Helm/Mehlhorn/Strohmayer 1996, S. 79 ff.). Eine Vertrauensbeziehung zwischen dem Unternehmer und dem Fach- bzw. Beziehungspromotor beim *gP* gibt dem *kP* kaum Sicherheit, da das ehrliche Commitment dieser Partner durch wechselnde Einflüsse (Geschäftsführung, Eigentümer, Ausscheiden dieser Personen) faktisch konterkariert werden kann.
- Vertrauensentstehung korreliert mit der Qualität der Kommunikationsprozesse (Rößl, 1994b, S. 202 ff., 361 ff.):
Kommunikationsprozesse und das Konfliktmanagement sind aber auf operationaler und kultureller Misfits, die die Bedeutung strategischer Fits dominieren können, erschwert (Zentes/Swoboda, 1999, S. 49; Niederkofler, 1991, 242 f.).

² Darunter soll nicht jenes „Vertrauen“ verstanden sein, das sich auf eine auf die Austauschstruktur gründende Verlässlichkeit von Erwartungen beruft. Ein solches „Vertrauen“ würde nur geschenkt werden, wenn es begründet und somit nicht nötig ist. „Das eigentliche Problem ist aber das ungerechtfertigte Vertrauen, das sich selbst rechtfertigt [...]“ (Luhmann, 1989, S. 86). Vertrauen i.e.S. liegt vor, wenn Verhaltensspielräume des anderen ignoriert werden und ein Verhalten vor dieser Wirklichkeitsinterpretation riskiert wird (Luhmann, 1989, S. 24 ff.).

Und schließlich kann Vertrauen nur bei wechselseitig unkontrollierbaren Verhaltensspielräumen entstehen und so seine verhaltenssicherstellende Kraft entfalten; nur dann könnte ein vertrauendes Verhalten des einen durch ein risikiertes Vertrauen des anderen beantwortet und damit gefestigt werden. Hier kann sich der *gP* aufgrund der Bedeutung der Kooperation für den *kP* dessen Verhaltens sicher sein. Damit wäre sein „Vertrauen“ in den *kP* rational begründet; Vertrauen schenken ist somit nicht erforderlich. „[...] large firms are able to obtain the same results [...] without having to invest heavily in a long-term trust-based relationship“ (Hancké, 1998, S. 239). Der *gP* ist nicht auf Vertrauen zur Überwindung asymmetrischer Informationen angewiesen, schließlich kann er dem *kP* aufgrund seiner Machtposition Überwachungsstrukturen (ISO-9000, JIT, EDI) aufklotzieren. Aufgrund dieser Überwachungsstrukturen haben *gP* eine „clear view of the operations of their suppliers [...], their cost structure [...] of the technical capabilities of the supplier for future collaboration. This also reduces uncertainty for the large firms“ (Hancké, 1998, S. 246).

D. Verhaltensoptionen und Entwicklungspfade

Da somit nur schwer zu verhindern ist, dass der *gP* seine Machtposition ausübt, ist der *kP* an einem Machtausgleich (Erhöhung der eigenen Macht bzw. Reduktion der Macht des *gP*) interessiert.

Aber auch der *gP* betreibt seinen eigenen Machtverlust:

- Zum einen möchte er seine Macht ökonomisch verwerten, d.h. einseitig entweder seine Leistungen reduzieren oder höhere Beiträge des KMU fordern. Womit sich das Potential zur Machtausübung auflöst, „because the use of power to gain improved outcomes makes the user more dependent and therefore less powerful“ (Cook/Emerson, 1978, S. 724).
- Zum anderen kann er die Machtposition als permanente Basis für einen jederzeitigen Machteinsatz hoch bewerten. In diesem Fall wird er versuchen, Maßnahmen des *kP* zum Machtausgleich mit Maßnahmen zur Verteidigung seiner Machtposition zu beantworten.

Weiters verändern auch externe Entwicklungen die Ressourcenbewertungen und die resultierenden Abhängigkeiten und beeinflussen daher die Entwicklungspfade von kooperativen Arrangements.

Auch wenn Maßnahmen mehrere Parameter der Austauschstruktur betreffen, können sie nach ihrer Zielsetzung eingeteilt werden.

Tab. 2: Strategietypen zur Machtbalancierung und -verteidigung

| <i>Balancierung durch den kP</i> | <i>Zielsetzung</i> |
|----------------------------------|--|
| Rückzugsstrategien des kP | Reduktion der Abhängigkeit des kP (Abh-kP) |
| Investitionsstrategien des kP | Erhöhung der Abhängigkeit des gP (Abh-gP) |

| <i>Balancierung durch den gP</i> | <i>Zielsetzung</i> |
|--|--|
| Zweiseitige Balancierungsstrategien des gP | Erhöhung der Abh-gP und Reduktion der Abh-kP |
| einseitige Balancierungsstrategien des gP | Erhöhung der Abhängigkeit des gP |

| <i>Verteidigungsstrategien des gP</i> | <i>Zielsetzung</i> |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Investitionsstrategien des gP | Erhöhung der Abhängigkeit des kP |
| Rückzugsstrategien des gP | Reduktion der Abhängigkeit des gP |

I. Massnahmen des kP zur Balancierung der Machtpositionen

1. Rückzugsstrategie: Maßnahmen zur Reduktion der eigenen Abhängigkeit

- Reduktion der small-number-exchange Situation (Geschäftsbeziehungen mit anderen Unternehmen, Aufbau weiterer Geschäftsfelder, Kompetenz zur Selbsterstellung der Ressource aufbauen, etc.): Dieser Weg kann allerdings über weniger auf den gP ausgerichtete Produktionsweisen zu Verschlechterungen der dem gP angebotenen Ressourcen führen, womit auch dessen Abhängigkeit sinkt (vgl. das Beispiel der Zulieferanten von Chrysler bei Hill, 1990, S. 507 f.).
- Spezifische Investitionen einschränken (z.B. keine F&E-Anstrengungen): Damit sinkt die Abh-kP, gleichzeitig sind seine Leistungen für den gP weniger attraktiv, womit auch dessen Abhängigkeit sinkt. Erst der Saldo der Effekte zeigt, ob dadurch das Machtgefälle reduziert werden konnte.

Rückzugsstrategien senken die Abhängigkeiten und damit die Kohäsion der Kooperation. Wenn der gP zur Aufrechterhaltung seiner Machtposition seinerseits seine Abhängigkeiten verringert, entsteht eine Negativspirale, bis die Kooperation den Partnern nur noch marginalen Nutzen bietet und zerbricht.

2. Investitionsstrategie:

Maßnahmen zur Erhöhung der Abhängigkeit des gP

Der kP kann durch Beitragserhöhungen den gP abhängiger machen und ihn damit (teilweise) seiner Macht berauben:

- Akzeptanz des gP als Hierarchiezentrale des kooperativen Arrangements (vgl. die Akzeptanztheorie der Autorität bei Barnard, 1938): Der teilweise Selbständigkeitsverzicht durch Übergabe der Steuerungskompetenz auf den gP ist als Beitrag³ des kP zu sehen, der den Anreizsaldo des gP und damit die Abh- gP erhöht (parallel dazu allerdings den Anreizsaldo des kP senkt) und spiegelbildlich dessen Macht senkt.
- Forcieren von spezifischen Investitionen: Durch spezifische Investitionen verbessert sich das dem gP gebotene Austauschgut, womit dessen Beschaffungsalternativen reduziert werden und die Abh- gP schrittweise erhöht wird. Gleichzeitig erhöht sich damit die Abh- kP (sunk-cost Problematik), womit Investitionsstrategien vor dem Hintergrund einer bedrohlichen Machtposition des gP und eines damit inakzeptablen Opportunismusrisikos nicht beschränkt werden können. Erst der Saldo aus diesen Effekten zeigt, ob die Machtsituation balanciert werden konnte.

Investitionsstrategien erhöhen das Abhängigkeitsniveau und damit die Kohäsion der Kooperation. Investitionsstrategien kann der gP mit investiven Verteidigungsstrategien beantworten, womit die wechselseitige Bedeutung der Kooperation über eine Positivspirale steigt.

II. Selbstherbeigeführter Machtverlust des gP

1. Zweiseitige Balancierungsstrategie: Machtverlust durch Machtausübung

Der gP kann seine Macht ausüben und die Austauschstruktur einseitig verändern, wodurch sich seine Macht auflöst:

- Balancierende Rückzugsstrategie: Der gP verringert seine Beiträge bei gleichen geforderten Anreizen. Damit erhöht sich seine Abhängigkeit, allerdings wird die Kooperation auf niedrigerem Niveau stabilisiert.⁴
- Balancierende Investitionsstrategie: Indem der gP Investitionsstrategien des kP fordert, erhöht er seine Abhängigkeiten, da die ihm gebotenen An-

³ Aufgrund der im „Stratos-Projekt“ bei KMU nachgewiesenen Bedeutung des Unabhängigkeitsstrebens ist zu vermuten, dass die Akzeptanz des gP als Hierarchiezentrale als wesentlicher Beitrag perzipiert wird (Helm/Mehlhorn/Strohmayr, 1996, S. 77 und die dort. zit.Lit.).

⁴ Z.B. vorher: Anreizsaldo (AS) _{gP} 20 = 60-40 (ROI=50%), AS _{kP} 20 = 30-10 (ROI=200%), danach: AS _{gP} 30 = 60-30 (ROI=100%), AS _{kP} 10 = 20-10 (ROI=100%).

reize steigen. Aufgrund der höheren Beiträge des kP sinkt spiegelbildlich die $Abh-kP$, womit die Kooperation auf höherem Niveau stabilisiert wird.⁵

*2. Einseitige Balancierungsstrategie:
Machtverlust durch freiwillige Machtaushöhung*

Wenn der gP seine Abhängigkeiten erhöht, balanciert sich die Machtstruktur:

- Zum einen kann der Großbetrieb seinerseits spezifische Investitionen (Anpassungen an die spezifischen Leistungen des kP , Minderheitsbeteiligung am kP) tätigen. Mit den Kosten im Falle eigenen opportunistischen Verhaltens steigt die $Abh-gP$ vom Kooperationsbestand (Combs/Ketchen, 1999, S. 869). Gleichzeitig kann allerdings aufgrund der besseren Leistung des gP die $Abh-kP$ steigen.
- Zum anderen kann der gP seine Abhängigkeit erhöhen, indem er dem kP ein Pfand (z.B. interne Informationen, Reputation als verlässlicher Kooperationspartner) übergibt, womit er im Falle seiner Machtausübung Defektionskosten zu tragen hätte (Kaufmann, 1995, S. 39; Schrader, 1993, S. 247 f.).
- Und schließlich erhöht sich die $Abh-gP$, wenn seine alternativen Beschaffungsmöglichkeiten reduziert werden, sodass er ebenso wie der kP mit einer small-number-exchange-Situation konfrontiert ist:
 - Der gP führt den Verlust der Fähigkeit zur Selbsterstellung der Resource herbei bzw. läßt diesen Fähigkeitsverlust durch organisationales Verlernen (Know-how-Abfluß, Abbau von Produktionsanlagen) zu (Mugler, 1990, S. 3).
 - Beziehungen zu alternativen externen Beschaffungsquellen werden abgebrochen, womit diese die Fähigkeiten zur Erstellung der vom gP nachgefragten Ressourcen verlernen.

Mit der gestiegenen $Abh-gP$ sinkt die Macht des Großbetriebes, und es stellt sich die Frage, warum dieser seinen eigenen Machtverlust betreiben bzw. zulassen sollte:

- Einerseits kann die technische Struktur des Austauschs solche Investitionen erzwingen, wenn z.B. die Produktionsanlagen des gP den spezifischen Zulieferteilen des kP angepasst oder Mitarbeiter für den Vertrieb der Produkte des kP geschult werden müssen.

⁵ Z.B. vorher: $AS_{gP} 20 = 100-80$ (ROI=25%), $AS_{kP} 40 = 60-20$ (ROI=200%), danach: $AS_{gP} 40 = 120-80$ (ROI=50%), $AS_{kP} 20 = 60-40$ (ROI=50%).

- Andererseits können die Kosten des Machterhalts (Bewahrung des Know-how zur Selbsterstellung) prohibitiv hoch sein.
- Die hohe relative Abhängigkeit des *kP* könnte Ursache für Rückzugsstrategien des *kP* sein. Der *gP* kann damit seine Abhängigkeit erhöhen, um dem *kP* keine Veranlassung zu bieten, Rückzugsstrategien zu beschreiten, bzw. um Rückzugsstrategien zu stoppen.
- Und schließlich können solche Maßnahmen nicht nur gesetzt werden, um Rückzugsstrategien des *kP* zu verhindern, sondern auch, um Investitionsstrategien des *kP* – von denen auch der *gP* profitiert – zu initiieren: Vor dem Hintergrund einer weniger bedrohlichen Machtposition des *gP* werden Investitionsstrategien des *kP* ermöglicht, die aus einer Position hoher Abhängigkeit als zu riskant erschienen wären (vgl. oben I./2.) nun aber zur weiteren Balancierung beitragen (vgl. die Kooperationsvereinbarung bei Slowinski/Seelig/Hull 1996, S. 46).

III. Verteidigungsstrategien des *gP* zum Machterhalt und -ausbau

1. Investitionsstrategie: Erhöhung der Abhängigkeiten des *kP*

Um in eine Machtposition zu kommen oder eine/r Machtgefährdung durch Rückzugs- oder Investitionsstrategien des *kP* zu beantworten bzw. ihr zuvorzukommen, kann der *gP* Maßnahmen setzen, die die Abh-*kP* stärker erhöhen als die eigene Abhängigkeit und so die eigene relative Machtposition festigen:

- Zum einen kann er spezifische Investitionen zur Produktion einer für den *kP* attraktiven Ressource tätigen. Erst aufgrund der resultierenden Abh-*kP* kann der *gP* vom *kP* spezifische Investitionen erwarten bzw. über Balancierungsstrategien erzwingen.
So investieren z.B. Franchisegeber massiv in das Marketing; erst der etablierte Markenname macht den Franchisenehmer abhängig, sodass er seinerseits spezifische Investitionen z.B. im Geschäftslokal tätigt (Combs/Ketchen, 1999, S. 870).
- Wenn der *gP* der Machtposition einen hohen Wert beimisst, ergibt sich für ihn aufgrund des Wertes der Machtposition ein höherer Anreizsaldo aus dem kooperativen Arrangement als der *kP* vermuten könnte. (Diese höhere Abhängigkeit reduziert seine Machtposition solange, bis er den Wert der zukünftigen Machtposition abwertet und die dadurch entstehende Macht durch Machtausübung – vgl. oben II./1. – ökonomisch verwertet.) In diesem Fall wird er Investitionsstrategien des *kP*, die auf eine Erhöhung der Abh-*gP* zielen, seinerseits mit einer investiven Verteidigungsstrategie beantworten, um den *kP* in der abhängigeren Position zu halten.

Investitionsstrategien des kP erhöhen zwar aufgrund der besseren Leistung für den gP die $Abh-gP$, aufgrund der sunk-cost Problematik erhöht sich i.d.R. aber auch die des kP . Durch die gestiegene $Abh-kP$ kann der gP zum Machterhalt relativ risikolos eine investive Verteidigungsstrategie beschreiten, auch wenn dadurch neben der $Abh-kP$ die eigene Abhängigkeit etwas steigt: Dieser Prozeß führt die Kooperation über eine Positivspirale zu höheren wechselseitigen Abhängigkeiten und damit zu einer hohen Kooperationskohäsion.

2. Rückzugsstrategie: Reduktion der Abhängigkeiten des gP

Um seine Machtposition aufrechtzuerhalten, kann der gP ebenso seine Abhängigkeiten verringern, damit drängt er den kP (wiederum) in die schwächere Position, z.B.:

- Zurücknahme von spezifischen Anpassungen an die Leistungen des kP
- Aufbau bzw. Erhalt der Kompetenz zur Selbsterstellung der Ressource
- Kontaktaufnahme mit alternativen Beschaffungsquellen

Diese Maßnahmen reduzieren die eigene Abhängigkeit stärker als die $Abh-kP$ – letztere sinkt wegen der geringeren Attraktivität bzw. des höheren Risikos der Kooperation –, womit die relative Machtposition verteidigt werden kann.

Beantwortet der gP Investitionsstrategien des kP mit Rückzugsstrategien zur Aufrechterhaltung seiner Machtposition (z.B. Erschließung alternativer Beschaffungsquellen), wird der kP mit Rückzugsstrategien antworten, da Investitionsstrategien zwar den gP , aber auch ihn selbst, abhängiger machen.

Sofern der gP keine Veranlassung sieht, Rückzugsstrategien des kP über eigene Investitionsstrategien zu stoppen (vgl. oben II./2.), wird er Rückzugsstrategien seinerseits mit Rückzugsstrategien beantworten. Damit kann er zwar seine relative Machtposition erhalten, die aber wiederum Rückzugsstrategien des kP auslöst. Die wechselseitigen Abhängigkeiten reduzieren sich über diesen Prozeß, bis sich die Anreizsalden der Partner auflösen.

E. Resümee

Wir haben Rückzugs- und Investitionsstrategien als alternative Verhaltensoptionen der Partner zur Balancierung des kooperativen Arrangements identifiziert. Der kP hat offenbar nur wenige Möglichkeiten, die Kooperation zu balancieren und so den Kooperationsbestand sicherzustellen:

- Zum einen kann er eine Rückzugsstrategie andeuten, um dem gP zum einseitigen Machtverzicht (einseitige Balancierungsstrategien des gP) zu bewegen.
- Zum anderen kann er sich über Investitionsstrategien für den gP unentbehrlich machen, womit sich aufgrund der steigenden Abh- gP die Machtasymmetrie – trotz der dadurch auch (allerdings geringer) steigenden Abh- kP – schrittweise ausbalanciert.
- Sollte der gP auf diese Investitionsstrategie seinerseits mit einer Investitionsstrategie zur erneuten Schaffung von Abh- kP antworten, balanciert sich die Kooperation, da sie über immer höhere wechselseitige Abhängigkeitsniveaus schließlich für beide existentielle Bedeutung erlangt.

Außerdem sind einige weitere Schwierigkeiten für eine erfolgreiche Balancierung zu überwinden:

- Zum einen sind die Maßnahmen der Partner durch Umweltänderungen überlagert, die die Bewertungen der Ressourcen und damit die Macht-/Abhängigkeitsrelation verändern:
 - Neue oder wegfallende Ressourcenquellen können die Bewertungen der erhaltenen Ressourcen verändern und das Ungleichgewicht auflösen bzw. vergrößern (Harrigan, 1987, S. 55, 65 ff.).
 - Durch technologische und gesellschaftliche Entwicklungen verändert sich der Wert von Ressourcen, wodurch sich das Machtgefälle in beide Richtungen verändern kann.

Ein Ausgleich scheint daher nur in eher stabilen Umwelten möglich. Bei hoher Umweltdynamik ist die Kooperation permanent mit neuen Machtungleichgewichten konfrontiert.

- Zum anderen ist die Übereinstimmung bezüglich der relativen Machtpositionen Voraussetzung für eine Balancierung. Wenn z.B. der kP sich in einer abhängigen Position wähnt, während der gP von einer balancierten Situation ausgeht, wird er auf die vermeintliche Machtposition des gP mit Rückzugs- oder Investitionsstrategien reagieren, worauf der gP wiederum auf die vermeintliche Machtposition des kP entsprechend reagiert.

Und schließlich ist auch die Bereitschaft des kP , Investitionsstrategien zu beschreiten, anzuzweifeln:

- Der Zeitbedarf und das Risiko von Investitionsstrategien sind ungleich höher zu bewerten als von Rückzugsstrategien. „Why would the supplier [kP , Anm.] invest too heavily in machine-tools, software, and training, that are necessary to maintain the relationship, if he or she [still, Anm.]

has no certainty that the buyer [*gp*, Anm.] will not change suppliers for price-related reasons?“ (Hancké, 1998, S. 242).

- Außerdem ist es mit einer einmaligen Investition in die Kooperation nicht getan: Die dadurch erzielte Abh-*gP* geht parallel zur schrittweisen Obsoleszenz der spezifischen Investitionen des *kP* verloren. Der *kP* müßte somit laufend Investitionen in die Kooperation tätigen, um das Abhängigkeitsniveau des *gP* aufrecht zu erhalten.
- Und schließlich kann – wenn Investitionsstrategien zur Anpassung der eigenen Leistungsprozesse an die Bedürfnisse des *gP* mit Änderungen altergebrachter Strukturen verbunden sind – der Fall eintreten, dass der Unternehmer „seine selbst aufgebauten und deshalb geliebten Strukturen“ gegen notwendige Änderungen verteidigt (Rieder 1996, S.77).

Literatur

- Barnard*, Ch. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.
- Combs*, J. G./*Ketchen*, D. J. (1999): Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Nr. 9, S. 867-888.
- Cook*, K. S./*Emerson*, R. M. (1978): Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. In: *American Sociological Review*, Vol. 43, S. 721-739.
- Emerson*, R.M. (1962): Power-Dependence Relations. In: *American Sociological Review*, Vol. 27, S. 31-41.
- Hancké*, B. (1998): Trust or Hierarchy? Changing Relationships Between Large and Small Firms in France. In: *Small Business Economics*, Vol. 11, S. 237-252.
- Harrigan*, K. R. (1987): *Strategies for Joint Ventures*, 2. Aufl. Lexington/Toronto.
- (1988): Strategic Alliances and Partner Asymmetries. In: *Contractor*, F.J. / *Lorange*, P. (Hrsg): *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington/Toronto, S. 205-226.
- Helm*, R./*Mehlhorn*, A./*Strohmer*, M. (1996): Die Vertrauensproblematik bei zwischenbetrieblichen Kooperationen in der mittelständischen Industrie. In: *Zeitschrift für Planung*, Vol. 7, Nr. 1, S. 73-90.
- Hill*, Ch. W. L. (1990): Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. In: *Academy of Management Review*, Vol. 15, Nr. 3, S. 500-513.
- Kaufmann*, F. (1995): Kooperations-Dilemma überwinden. In: *Gabler's Magazin*, Nr. 10, S. 38-41.
- Luhmann*, N. (1989): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3. Aufl. Stuttgart.
- Mugler*, J. (1990): Kooperation – Gratwanderung zwischen Selbständigkeit und Abhängigkeit. In: *Die gewerbliche Genossenschaft*, Nr. 3, S. 2-7.

- Niederkofter, M.* (1991): The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, Nr. 4, S. 237-257.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R.* (1978): *The External Control of Organizations*. New York.
- Provan, K. G./Beyer, J. M./Kruytbosch, C.* (1980): Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, Nr. 2, S. 200-225.
- Rieder, A.* (1996): Wenn KMU kooperieren, brauchen sie ein gemeinsames Ziel. In: *io Management*, Vol. 65, Nr. 11, S. 77-78.
- Rößl, D.* (1994a): Selbstständigkeitsverluste in der zwischenbetrieblichen Kooperation. In: *Pleitner, H.J.* (Hrsg): *Strukturen und Strategien in Klein- und Mittelunternehmen als Wegbereiter des Aufschwungs*. Beiträge zu den „Rencontres de St-Gall“ 1994. St.Gallen, S. 537-549.
- (1994b): Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen – Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation. Wiesbaden.
- Schrader, St.* (1993): Kooperation. In: *Hauschildt, J./Grün, O.* (Hrsg): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Festschrift für Eberhard Witte. Stuttgart, S. 221-254.
- Slowinski, G./Seelig, G./Hull, F.* (1996): Managing technology-based strategic alliances between large and small firms. In: *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 61, Nr. 2, S. 42-47.
- Zentes, J./Swoboda, B.* (1999): Motive und Erfolgsfaktoren internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen. In: *DBW*, Vol. 59, Nr. 1, S. 44-60.

Internationalisation of SME Markets

By *Per-Anders Havnes*

A. Internationalisation in the contemporary context

From time to time it is necessary to stop and reflect over issues that have become so common and self-evident that they are being taken for granted. Currently *internationalisation* is gaining such status. Internationalisation has become a common word in all aspects of life related to interaction between persons including the business world. But can we assume that the propensity for internationalisation is equally distributed and equally important for all types of firms? Are the patterns of internationalisation the same for all types of firms?

It is quite easy to find individual examples which illustrate that even small firms now find their suppliers and markets in distant parts of the world (Havnes, 1996). Such world-wide operation was formerly characteristic of a relatively few large companies. This trend has been facilitated by the immense improvements in technology and networks of all international communication systems, whether it be transportation of goods or people or transmission of information. However, the improvements in the distribution systems and information networks have also opened what were previously local markets to international competition. The foreign 'intruders' are no longer hindered by the costs of distance. The developments of the business venues have been paralleled by political developments, epitomised by the fact that the EU Commission now reserves the terms exporting and importing for trading with non-EU countries (ENSR, 1996). The trade between countries within the EU is no longer regarded as foreign trade.

In a world where internationalisation appears to be omnipresent, why is it still an interesting phenomenon worthy of further studies? Firstly, although most firms are affected by the general trends of internationalisation outlined above, they are affected to varying degrees and in various forms. Thus, the experiences of one firm will often be of great interest and value to another firm. Secondly, internationalisation is only one of many modes of transformation or development of a firm. Like all development processes internationalisation requires re-allocation and transformation of resources, modification of networks,

organisational change, learning, etc. The general characteristics of internationalisation are therefore relevant for the study of firm development in general (Havnes, 1998).

B. The research problem

Such developments prompted the INTERSTRATOS project, which was launched in the final decade of the last millennium. The purpose of this project was to study internationalisation strategies of small and medium-sized European manufacturing firms. At the time of the start of this project, the previous research on SME internationalisation was fragmented, uni-dimensional and very little accumulative, and was dominated by cross-sectional research designs (Miesenböck, 1988). As a consequence, the INTERSTRATOS project was designed to map as thoroughly as possible the various elements of the internationalisation strategy of SMEs over a time span of five years (Haahti, 1993, 1995). Thus, the INTERSTRATOS data set represents a wealth of information, which can be used to study other phenomena than those included in the original research model. One issue that was thoroughly recorded by the INTERSTRATOS project was the location of foreign markets. The current presentation will take advantage of this and explore the propensity for international market extension of firms in the INTERSTRATOS data set by addressing following the question:

What are the external factors which contribute to the market internationalisation of SMEs?

C. Conceptualising internationalisation

There are two possible approaches to conceptualising internationalisation (Havnes, 1998). The simplest is that internationalisation is the measure of the firm's commitment to international business. Some of these commitments can be measured by the extent of activities or transactions which cross national borders. Other relevant measures will be resource allocation to international business, such as the proportion of time or money invested in projects or activities which cross borders (Ahokangas, 1998). Equally important are the intangible resources, especially competence and information networks, which can facilitate international business. In total this approach presumes that it is possible to establish a scale for measuring the firm's „degree of internationalisation“ (ENSR, 1996):

Internationalisation is (the measure of) the relative proportion of activities, transactions or resource allocation which are associated with cross-border commitments.

Alternatively, internationalisation can be conceived as a process whereby the firm changes this „degree of internationalisation“. It is important to see this process as being reversible. The implication is that a firm may extend as well as retract from its international commitments and activities. The process pertains to the modification of the type and quantity as well as the quality of the resources that are allocated to international business (Havnes/Ahokangas 1999). The manifestations of the international business are transactions and activities, which result in flows of material goods, information or money. Measuring the changes in these flows can therefore capture the outcome of this dimension of the internationalisation process. The process-oriented definition of internationalisation is therefore:

Internationalisation is the process of changing-cross border activities and transactions, which also includes development, accumulation and deployment of resources for this end.

In this presentation we will focus on how firms develop their international business. It is therefore natural to adopt the process-oriented approach in our definition of internationalisation.

Any study which requires observation of the outcome of the internationalisation process will require measures which are consistent with the various dimensions of the „degree of internationalisation“ as discussed in the first part of this section. Adopting the process definition will therefore not allow us to circumvent the problems of defining the measures or indicators, which can adequately convey that the firm is becoming more or less international. The definition of some scale of the degree of internationalisation is therefore required also for this approach.

One important common aspect of both of the above definitions is the notion of cross-border activities or transactions. This is a convenient criterion since these activities and transactions are easily discernible and often registered. Additionally, differences between countries regarding languages, legal and economic structures, culture, etc. will undeniably restrict trade and flow of information.

However, it is also quite easy to find examples in which the crossing of borders has no explicit consequence for the transactions. Businesses located near national borders have in peacetime always conducted their trade on both sides of the border with equal ease. Similarly, many industry sectors have century-old traditions for trading with other countries. Both of these categories of firms may perceive more hindrances for trading across their own country than across the border they customarily transcend. The notion that crossing borders repre-

sents a hindrance to business can therefore not be construed as being a universal phenomenon. Nevertheless, trading with foreign countries undeniably requires learning and adaptation in the initial phases. Thus, the proven ability of a firm to trade across one border demonstrates special qualifications or capabilities which are different from those of a firm which only trades domestically. In spite of these unquestionable reservations, crossing of borders therefore seems to be an appropriate criterion for delimiting national and international transactions or activities.

D. Previous research

This author recently investigated 14 review articles and 39 articles reporting on empirical research on internationalisation of SMEs in particular and of firms in general, published over the years 1978 to 1996 (Havnes, 1998). Only one example was found where longitudinal data were combined with a longitudinal approach to analysis. Furthermore, the majority of these research efforts were directed towards identifying traits or categories. The most ambitious of these approaches analysed the co-variation between such traits or categories and simple indicators of a „degree of internationalisation“. However, since the data invariably were collected at one point in time, the reported analyses could generally neither provide any confirmation nor any rejection of the direction of possible causalities.

Another typical approach has been to establish stages of internationalisation. However, this approach has suffered from a series of shortcomings (see i.a. Andersen, 1993), the most severe of which is that with exception for the start of exporting, there is no natural delineation between the various stages. Thus, different authors propose different number of stages and incommensurable combinations of criteria for their delineation. Furthermore, the mechanisms involved in the transition from one stage to the next are generally not described. However, an underlying assumption that the firms will invariably progress through the stages can be found. In this respect the stages models represent a normative approach. Going back to the above definitions of internationalisation, it also becomes obvious that the stages do not represent any dynamic model of internationalisation. The stages define different ordinal scales for measuring the degree of internationalisation.

Furthermore, empirical studies of operational aspects of internationalisation have frequently been focused on the modes of entry or by the sequence of entering foreign markets (Holmlund/Kock, 1998). This is strongly related to the proposition incorporated in the Uppsala model (Johanson/Vahlne, 1997, 1990) with a focus on the interaction between commitment and competence. The inte-

resting point of this model is, in our context, that the activities themselves are seen as generating information and learning. Hence the firm's external business partners will be important sources of information pertaining to the internationalisation process (cf. Leonidou/Adams-Florou, 1999). In this perspective the service of a market in a distant country will require and provide more new competence than operating in a neighbouring country. Similarly, operating in two foreign countries will be more demanding and rewarding than operating in one foreign country.

The network models illuminate the role of the business environment of the firms. One important aspect is mobilisation of resources (Havnes/Ahokangas, 1999; Holmlund/Kock, 1998). Equally important is the perception of the small firm as part of an international value chain (Holmlund/Kock, 1998). In this perspective suppliers and customers have dual roles as providers of information as well as providing access to foreign networks.

Internationalisation clearly involves the supply side, value creation as well as distribution of final products and services. Our focus on market internationalisation is in line with the most common empirical performance measure for internationalisation. Instead of multi-dimensional measures as indicated by the definition of internationalisation, the empirical research has been dominated by much simpler dependent variables such as the dichotomous variable non-exporter/exporter, relative or absolute measures of export sales (Miesenböck, 1988; Leonidou/Katsikeas, 1996; Havnes, 1998). The disadvantage of these simple measures is that they do not capture the important international aspects related to purchasing or procurement of technology. The main merits of the simple measures are that they are well defined and usually recorded in the firms. Moreover, a firm that is committed to exporting has necessarily also competence in international business and international networks. Therefore, the seemingly uni-dimensional measures of 'export', or 'export sales', will also capture dimensions related to measures of international networking and competence (Havnes/Senneseth, 1999).

E. Conceptual model

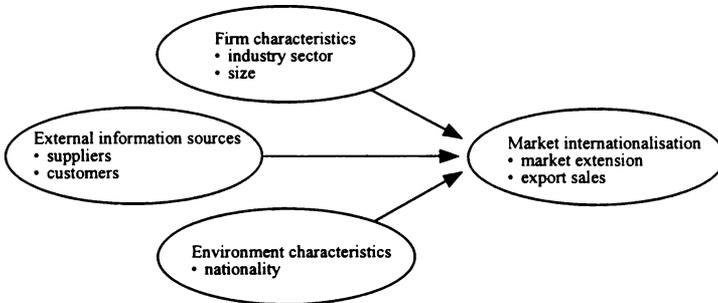
Since the empirical background from longitudinal studies is so limited, the approach to our research question must be explorative. This means that although previous research is used as a guide in developing the research model, an open mind must be maintained as to what the data can tell us.

In line with the discussion above, the outcome of the internationalisation process will here be operationalised as the market internationalisation of the firm.

Two measures will be used to capture this. The first is the extension of the (export) markets and the export rate of the firms. The market extension, $mext_i$, is an index defined as a product of two factors. The first factor is the number of national markets, $nmark_i$, where the firm was active in year i . The second factor is a nominal distance measure to the most distant export market in year i , $dist_i$. The value one signifies that the most distant market for the firm is the domestic market. The value two is used when the most distant market is one of the neighbouring countries, three for the remaining western European countries, and the value four indicates sales beyond Europe.

The second measure is the export rate, defined as the export sales as a proportion of the total sales of the firm.

Our main objective is to explore how and to what extent information from the supply chain partners contributes to the internationalisation process. However, it is clear that this influence will be contingent upon a number of other factors. First of all it has been demonstrated that size of the firm influences export performance (Moen, 1999). Furthermore, the model must allow for the influence of the technology as well as product and market specifics of different industry sectors (Leonidou/Adams-Florou, 1999).



There will also be a number of external factors which decide what is 'expected from' and 'allowed for' or 'possible for' the firm. Broadly speaking these are the conditions within which the firms operate. Some are embedded in value sets which are culture related, others are part of the legal structure, while some simply reflect the opportunities of nearby and readily accessible markets. All of these elements will be captured by the nationality of the firm (Havnes/Senneseth, 1999).

F. Data

The data for this study are a selection of the variables of the INTERSTRATOS data set. The data were collected through five yearly mail surveys 1991-95 by the INTERSTRATOS group.¹ The data have been collected from firms randomly drawn from five industry sectors, from five size classes and in eight countries. The present study uses the data from firms which have responded in four or five of the waves of data collection and thus constitute the panel data set of 1762 firms. Seven countries are represented among the panel firms.²

The variables used for these analyses capture sales and export sales of each firm. The industry sectors are recoded into two categories. Mechanical engineering plus electronics/electro-mechanic constitute the first, and textile and leather, food and beverages, and wood and furniture constitute the second category. The nationalities were first analysed individually and in the final stages similarly regrouped into Sweden plus Finland, Austria plus Switzerland, The Netherlands plus Belgium and Norway. Furthermore, the countries to which the firm exports were recorded, including identification of the most important export market. The assessed importance of sources of external information relevant to internationalisation is identified for domestic or foreign suppliers or domestic or foreign customers.

Finally, the five size categories of firms were included in the analyses.³

¹ The international group of researchers known as the INTERSTRATOS group consists of (1998): *J. Hanns Pichler, Christian Lettmayr, Peter Voithofer and Erwin Fröhlich* as an associate (Austria), *Rik Donckels, Ria Aerts and Jan Degadt* as an associate (Belgium), *Antti Haahti, Petri Ahokangas* (Finland), *Yvonne Prince and Peter Zwart* as an associate (The Netherlands), *Per-Anders Havnes, Arild Sæther* (Norway), *Håkan Boter, Carin Holmquist* (Sweden), *Hans Jobst Pleitner, Margrit Habersaat* (Switzerland).

² The industry sectors are defined at three digits NACE level, corresponding to textile and leather, electronics and electrical appliances, food and beverages, wood and furniture, and mechanical engineering. The size classes correspond to the EU definitions of 1990: 1 – 9 employees, 10 – 19 employees, 20 – 49 employees, 50 – 99 employees and 100 – 499 employees. Actual employment was registered. The firms in the panel data set come from Austria, Belgium, Finland, The Netherlands, Norway, Sweden and Switzerland.

³ The effects of the employment size of the firm will, in these analyses, to a certain degree represent tautologies. A group of large firms will always service more markets than a group of small firms. It has also been established elsewhere that the export rates correlate positively with firm size (*Havnes 1998*). However, the measure of firm size is included to confirm this assumption.

G. Analysis and results

Initially, bi-variate analyses confirmed that there were differences in the market extension index between the countries as well as between the industry sectors individually. In the further analyses the aggregate levels of analysis as described above were used. Furthermore, regression analyses were used in order to include the possible interaction effects between the variables.

The results of these analyses are summarised in tables in the appendix. In order to control for the possible interaction between the two output variables, these are mutually regarded as independent variables in the respective regression analyses.

The dimensions of the dependent variables vary from a continuous index, through a nominal scale for nationality, to an ordinal scale from one to five for importance of competition, and to a dichotomous scale for use of information. Due to these dimensional differences of the variables, the magnitudes of the regression coefficients provide conflicting information. The main focus of the first two tables is therefore on the significance of the regression coefficients.

H. Dependent variable market extension

The market extension index is consistently significantly influenced by the export rates in the current and the previous year, see Table 1 in appendix. As foreseen there are also consistent significant (positive) regression coefficients for firm size. The nationality of the firms also has significant influence, but industry sectors have no significant influence on the market extension.

Interestingly, the influence of the information from the other partners in the supply chain has quite inconsistent influence. Information from foreign suppliers had no influence and was excluded from the analyses at an early stage. Information from domestic suppliers and customers had significant regression coefficients in some observation intervals, but not in others, and similarly for information from foreign customers. Finally, competitive position vis à vis foreign customers influenced the market extensions during the last part of the five-year period, but not during the first years.

I. Dependent variable export rate

Market extension is the factor that has the most consistent and lowest values for significance of the regression coefficients, see Table 2 in the appendix. Low significance values are also found for the generic variables industry sectors and

land. Only one of the presumed independent variables of our model has consistently lower values than 0.2 for the significance over all observation periods, use of information from foreign customers. Erratically significant values are also found for use of information from domestic suppliers and domestic customers, as well as the competitive position vis à vis foreign customers. The number of employees has no significant effect.

II. Market extension and export rates

To further investigate the interaction between market extension and export rates, two other regression analyses were performed, see Table 3 in appendix. We found low regression coefficients, and they were not statistically significant, for the influence of export rates in previous years upon market extension in the end year. On the other hand, the market extension indexes for 1993 and 1994 had high and statistically significant regression coefficients in the equation for the export rate in 1995. Furthermore, the model for market extension index in 1995 had higher explanatory power than the model for export rate in 1995.

III. Discussion and conclusion

The results set out in the appendix clearly illustrate the importance of using panel data in the study of business development. If our data had been collected at one point in time without our being able to trace firms individually, which is most commonly found, the conclusions that could have been drawn would have depended on the actual time of observation. Only longitudinal data can provide the opportunity to control for the effect of time dependent factors, which are external to the research model.

Our analyses have narrowed down the external factors that influence market internationalisation of SMEs. The nationality of the firm is important, which points to elements of a legal nature, culture, and language, and also proximity to large domestic and foreign markets. The only other factor with consistently influences over time was *use of information from foreign customers*. This influenced export rates as well as market extension. In other words, information from foreign customers was also used for further extension into new markets.

The findings point to an interaction between growth in export rates and growth in the market extension. This could be expected. The longitudinal analysis, furthermore, suggests that growth in market extension appears before growth in export rates, suggesting that the direction of causality is mainly from market extension to export rates.

For both of the dependent variables, market extension and export rates, we found change in the significance of competitive position vis à vis foreign customers half way in the observation period indicates that there has been a development in the markets. We are not able to draw any conclusions about possible reasons with the current data. However, it is a fact that the major markets of these firms are found within the Internal Market of the EU, which was gradually implemented during the first three years of the project.

References

- Ahokangas, Petri* (1998): Internationalisation and resources. An analysis of processes in Nordic SMEs. Acta Wasaensia No. 64. Universitas Wasaensis. Vaasa.
- Andersen, Otto* (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. In: Journal of International Business Studies (Second Quarter), p. 209-231.
- ENSR* (1996): The European Observatory for SMEs. Fourth Annual Report 1996. European Network for SME Research/EIM Small Business Research and Consultancy. Zoetermeer.
- Hahti, Antti J. (ed.)* (1993) INTERSTRATOS. Internationalization of Strategic Orientations of European small and medium Enterprises. Institute Report 93-01. European Institute for Advanced Studies in Management. Brussels.
- Hahti, Antti J. (ed.)* (1995): INTERSTRATOS. Internationalization of strategic Orientations of European small and medium Enterprises. Institute Report 95-01. European Institute for Advanced Studies in Management. Brussels.
- Havnes, Per-Anders* (1996): Manufacturing micro firms and exporting: Reporting on observations from the INTERSTRATOS project. Paper presented at the 9th Nordic Conference on Small Business Research. Lillehammer. May 29-31.
- Havnes, Per-Anders* (1998): Dynamics of small business internationalisation. A European panel study. Department of Entrepreneurship. University of Stirling. Stirling.
- Havnes, Per-Anders/ Ahokangas, Petri* (1999): Adventurers or package tourists? The internationalisation of SMEs. Paper presented at 44th ICSB Conference. Naples.
- Havnes, Per-Anders/Senneseth, Knut* (1999): Do networks work? A panel study of firm growth among SMEs in networks. Paper presented at RENT 13 Conference. London.
- Holmlund, Maria/Kock, Sören* (1998): Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. In: International Small Business Journal. 16 (4), p. 46-63.
- Johanson, Jan* (1990): The Mechanism of Internationalization. In: International Marketing Review, 7 (4), p. 11-24.
- Johanson, Jan/Vahlne, Jan-Erik* (1977): The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: Journal of International Business Studies, 8 (1), 23-32, reprinted in Peter J. Buckley & Pervez Ghauri (1993): The Internationalization of the Firm. Academic Press. London.

- Leonidou, Leonidas C./Katsikeas, Constantine S. (1996): The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. In: Journal of International Business Studies, 27 (Third Quarter), p. 517-551.*
- Leonidou, Leonidas C./Adams-Florou, Athena S. (1999): Types and sources of export information: Insights from small business. In: International Small Business Journal 17 (3), p. 30-48.*
- Miesenböck, Kurt J. (1988): Small Businesses and Exporting: A Literature Review. In: International Small Business Journal, 6 (2), p. 42-61.*
- Moen, Øystein (1999): The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. In: International Small Business Journal. 18 (1), p. 53-72.*

Appendix

Table 1 depicts the significance of the regression coefficients of equations structured like Equation 1 where the dependent variable is the market extension index, *mext*. $j = 1991 \rightarrow 1995$; $i = j - 1$ and $i = j$. The purpose of this is to capture any delayed effects of the independent variables on the dependent variable in subsequent years.

$$\text{Eq 1 } mext_j = \beta_i + \beta_{1,i}(\text{size})_i + \beta_{2,i}(\text{industry})_i + \beta_{3,i}(\text{land})_i + \beta_{4,i}(\text{info supl, dom})_i + \beta_{5,i}(\text{info cust, dom})_i + \beta_{6,i}(\text{info cust, for})_i + \beta_{7,i}(\text{compet cust, for})_i$$

Only regression coefficients with lower significance than 0.2 are included in the tables.

Table 1: Summary of significance of regression coefficients
Dependent variable: Market extension index 1991–1995

| Independent variables | 1991 | 1991 | 1992 | 1992 | 1993 | 1993 | 1994 | 1994 | 1995 |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Dependent variable – market extension | | | | | | | | |
| | 1991 | 1992 | 1992 | 1993 | 1993 | 1994 | 1994 | 1995 | 1995 |
| (Constant α) | 0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.002 | 0.087 | 0.006 | 0.241 | 0.146 | 0.002 |
| Export rate | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.001 |
| <i>Generic variables</i> | | | | | | | | | |
| Size category, employment | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Industry sectors | | | | | | | | | |
| Land | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.001 | 0.030 | 0.011 |
| <i>Use of information from</i> | | | | | | | | | |
| Suppliers/domestic | 0.085 | | 0.000 | | 0.054 | 0.128 | | 0.064 | 0.126 |
| Customers/domestic | | | | | 0.031 | | | | 0.167 |
| Customers/foreign | 0.065 | 0.008 | | | | 0.005 | | | 0.016 |
| <i>Competitive position vis à vis</i> | | | | | | | | | |
| Customers/foreign | | | 0.192 | | 0.003 | 0.000 | 0.004 | 0.005 | 0.001 |
| Model signif. | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| R Square | 0.355 | 0.353 | 0.306 | 0.276 | 0.339 | 0.310 | 0.286 | 0.217 | 0.223 |
| Adj. R Square | 0.331 | 0.329 | 0.290 | 0.259 | 0.324 | 0.295 | 0.268 | 0.196 | 0.205 |

Table 2 similarly depicts the significance of the regression coefficients of equations structured like Equation 2 where the dependent variable is export rate, *expr*. $j = 1991 \rightarrow 1995$; $i = j - 1$ and $i = j$. The purpose of this is once

again to capture any delayed effects of the independent variables on the dependent variable in subsequent years.

$$\text{Eq 2 } \text{expr}_j = \beta_i + \beta_{1,i}(\text{size})_i + \beta_{2,i}(\text{industry}) + \beta_{3,i}(\text{land}) + \beta_{4,i}(\text{info supl, dom})_i + \beta_{5,i}(\text{info cust, dom})_i + \beta_{6,i}(\text{info cust, for})_i + \beta_{7,i}(\text{compet cust, for})_i$$

Table 2: Summary of significance of regression coefficients
Dependent variable: Export rates 1991 – 1995

| Independent variables | 1991 | 1991 | 1992 | 1992 | 1993 | 1993 | 1994 | 1994 | 1995 |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Dependent variable – export rates | | | | | | | | |
| | 1991 | 1992 | 1992 | 1993 | 1993 | 1994 | 1994 | 1995 | 1995 |
| (Constant) | | | 0.006 | 0.006 | 0.059 | 0.000 | 0.003 | 0.035 | 0.063 |
| Market extension index | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.001 |
| <i>Generic variables</i> | | | | | | | | | |
| Size category, employment | | | | | | | | | 0.196 |
| Industry sectors | 0.021 | 0.071 | 0.011 | 0.161 | 0.085 | 0.001 | 0.001 | 0.150 | 0.064 |
| Land | 0.000 | 0.002 | 0.000 | 0.003 | 0.002 | 0.002 | 0.000 | 0.006 | 0.027 |
| <i>Use of information from</i> | | | | | | | | | |
| Suppliers/ Domestic | 0.117 | | 0.007 | | | | | | |
| Customers/Domestic | 0.165 | | | | 0.001 | 0.011 | 0.074 | | 0.079 |
| Customers/Foreign | 0.132 | 0.037 | 0.000 | 0.008 | 0.000 | 0.000 | 0.004 | 0.001 | 0.021 |
| <i>Competitive position vis à vis</i> | | | | | | | | | |
| Customers/Foreign | | | 0.015 | 0.014 | | | | 0.167 | 0.048 |
| Model signif. | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Square | 0.238 | 0.233 | 0.239 | 0.200 | 0.255 | 0.242 | 0.218 | 0.155 | 0.111 |
| Adj. R Square | 0.210 | 0.198 | 0.221 | 0.180 | 0.238 | 0.223 | 0.197 | 0.131 | 0.090 |

In table 3 the temporal interaction between market extension and export rates are investigated by the estimates of the regression coefficients of Equations 3 and 4.

$$\text{Eq 3 } \text{mext}_5 = \beta + \beta_1(\text{land})_i + \beta_2(\text{industry}) + \beta_3(\text{expr91}) + \beta_4(\text{expr92}) + \beta_5(\text{expr93}) + \beta_6(\text{expr94}) + \beta_7(\text{expr95})$$

$$\text{Eq 4 } \text{expr}_5 = \beta + \beta_1(\text{land})_i + \beta_2(\text{industry}) + \beta_3(\text{mext91}) + \beta_4(\text{mext92}) + \beta_5(\text{mext93}) + \beta_6(\text{mext94}) + \beta_7(\text{mext95})$$

Table 3: Interaction between market extension and export rate. Regression analysis

| Independent variables | Dependent variable Market extension 1995 | | Independent variables | Dependent variable Export rate 1995 | |
|-----------------------|---|-----------|-----------------------|--|-----------|
| | β | Signific. | | β | Signific. |
| Constant | 0.220 | 0.000 | Constant | -0.016 | 0.882 |
| Land | -0.005 | 0.751 | Land | 0.061 | 0.025 |
| Industry sectors | -0.010 | 0.638 | Industry sectors | -0.053 | 0.135 |
| Export rate 1991 | -0.003 | 0.975 | Market extension 1991 | 0.256 | 0.250 |
| Export rate 1992 | 0.143 | 0.256 | Market extension 1992 | -0.150 | 0.597 |
| Export rate 1993 | -0.165 | 0.251 | Market extension 1993 | 0.706 | 0.005 |
| Export rate 1994 | -0.068 | 0.482 | Market extension 1994 | 0.469 | 0.042 |
| Export rate 1995 | 0.250 | 0.001 | Market extension 1995 | 0.043 | 0.843 |
| | Model signif. | 0.002 | | Model signif. | 0.000 |
| | R Square | 0.180 | | R Square | 0.225 |
| | Adj. R Square | 0.120 | | Adj. R Square | 0.221 |

Schwankhafte Unternehmerethik: Strategie und Schwabenstreich

Ein Konstanzer Mittelständler in der Literatur um 1000

Von *Werner Wunderlich*

„Jeder Handel will seinen Mann ganz haben.“
(Deutsches Sprichwort)

Wenn wir gleich einem Konstanzer Kaufmann aus der Literatur des 10./11. Jahrhunderts begegnen, dürfen wir ihn dann als „Unternehmer“ präsentieren, noch ehe zur Zeit der Renaissance Geld- und Kapitalmärkte entstehen, lange vor den technischen, sozialen, ökonomischen Folgen der Industrialisierung? Als literarische Gestalt des Mittelalters verkörpert jener „Businessman“ vom Bodensee natürlich keine Führungskonzepte moderner Managementlehre. Er ist auch nicht als Exponent einer bestimmten Wirtschaftsordnung kreiert worden. Und dass der schwäbische Händler am Ende gar Perspektiven für das 21. Jahrhundert eröffnen würde, wollen wir besser nicht hoffen. Gleichwohl beansprucht er seinen Platz in einer literarhistorischen Unternehmergalerie zu Recht, und zwar aus kulturgeschichtlichen Gründen. Zum einen lernen wir durch ihn eine aussergewöhnliche literarische Quelle des beginnenden Hochmittelalters kennen, wo städtisches Leben und Repräsentanten aus dessen Alltags- und Arbeitswelt sonst kaum von Dichtung registriert werden. Zum zweiten kann eine Auseinandersetzung mit Denken und Handeln unseres hochmittelalterlichen Fernhändlers zur Orientierung über die historische Bedingtheit und Veränderbarkeit von Lebensentwürfen und Daseinsformen früherer Zeiten beitragen. Und schliesslich sind Begriffe aus der Geschäftswelt längst nicht mehr auf ihre herkömmlichen Bedeutungen beschränkt, sondern haben sich auf eine Vielzahl von Handlungsfeldern und Beschreibungsmöglichkeiten ausgedehnt. Man denke nur an einen Begriff wie „Management“. Alltagsprobleme beispielsweise werden immer seltener gelöst, sondern von „Krisenmanagement“ strategisch und operativ verdrängt. Warum also nicht einen Kaufmann in einem mittelalterlichen Schwank einmal als „Unternehmer“ betrachten?

Überdies versichert uns selbst wirtschaftswissenschaftliche Unternehmerforschung, wir dürften unseren mittelalterlichen Geschäftsreisenden getrost nach

Unternehmereigenschaften überprüfen: „Unternehmer war damals [...] der Fernhandelskaufmann, der ein Schiff mit Handelsware ausrüstete, der an fernen Küsten gegen dort produzierte Güter tauschte [...]“ (Wittmann, S. 190). Denn natürlich gab es unternehmerische Persönlichkeiten auch schon, ehe diese im Zeitalter des Merkantilismus mit dem Aufkommen erster volkswirtschaftlicher Theorien von Thomas Mun, Johann Joachim Becher, Wilhelm von Schröder, Richard Cantillon, Daniel Defoe oder Jeremy Bentham zum Gegenstand ihrer ökonomischen Überlegungen gemacht, in Typologien geordnet und definiert wurden.

Um 1050 berichtet ein unbekannter geistlicher Autor unter dem Pseudonym Sextus Amaricus im ersten Buch seiner *Sermones* von einem „iocator“, einem Possenreisser, der in einer Herberge einen vornehmen Herrn während des Essens mit Gesang zur Laute unterhält. Auch noch anderes Volk strömt herbei, um zuzuhören. Vier Lieder trägt der Barde vor. Drei stammen aus einem umfangreichen Codex lateinischer Poesie, der in seinem Schlussteil die bedeutendste Liedersammlung nach-karolingischer Zeit, die *Carmina Cantabrigiensia*, die Cambridger Lieder, enthält. Das Korpus besteht aus 47 lateinischen und zwei lateinisch-deutschen Texten. Zusammengetragen und abgeschlossen wurde die höchst heterogene Auslese schon vorher existierender Totenklagen, Preisgedichte, Natur- und Liebeslieder sowie schwankhafter Texte vermutlich vor 1040 im Rheinland, eventuell im Auftrag des Salierkaisers Heinrich III. Zu den Verfassern der kleinen Werke gehören u.a. so bekannte geistliche Autoren wie Fulbert von Chartres oder Wipo. Die Sammlung ist in drei Handschriften überliefert. Eine stammt aus dem 10./11. Jahrhundert und befindet sich in der Bibliotheca Vaticana (Sigle *P*). Die zweite wurde im 11. Jahrhundert im Kloster Saint Augustine in Canterbury von einem Angelsachsen aufgezeichnet und wird heute in der Universitätsbibliothek von Cambridge aufbewahrt (Sigle *C*), woher sie ihren Namen hat. Eine Paderborner Handschrift ebenfalls aus dem 11. Jahrhundert befindet sich in der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel (Sigle *W*).

Jener Unterhaltungskünstler singt zum Ergötzen seines Publikums vom üblen Täuschungsmanöver einer Frau als Voraussetzung, „ut simili argutus uxorem Suevulus arte luserit“ („damit der verschlagene Schwabe seine Frau mit einer ähnlichen List hereinlegt“). Ganz offensichtlich gibt der Sänger laut Amaricus einen unter dem deutschen Titel *Das Schneekind* sehr populär gewordenen Schwank aus den *Carmina Cantabrigiensia* zum Besten. Es handelt sich um das Lied Nr. 14, das üblicherweise als *Modus Liebinc* zitiert wird. Der lateinische Titel ist von der nicht erhaltenen Melodie, der Weise (i.e. „modus“), abgeleitet, nach welcher der Text offensichtlich vorgesungen werden sollte. Diese Weise soll ihren Namen von einem Ritter Liobo haben, der Kaiser Otto II. nach der Niederlage gegen die Sarazenen bei Crotone in Kalabrien 982 das Leben

gerettet hatte. Jenem Beschützer soll ein nicht erhaltener lateinischer „Leich“, ein gesungener Hymnus, als Preislied gewidmet worden sein, erkenntlich am deutschen Suffix „-inc“, das die Zuordnung zum Namen des hilfreichen Ritters herstellt. Der Titel des Schwanks würde demnach soviel bedeuten wie „Melodie des Liedes auf Liobo“, und unser *Modus Liebinc* wäre demnach eine Kontrafaktur. Bis ins Barock war es nicht ungewöhnlich, schon vorliegende, oft sehr bekannte Melodien auch für andere Lieder zu verwenden. Meist weist dann eine vorangestellte Melodieangabe auf jene Weise hin, nach der auch das neu zugewiesene Lied zu singen sei. So umfasst „modus“ im vorliegenden Fall als Begriff sowohl die alte Melodie als auch den neuen Text. Entstanden ist die kleine, überaus kunstvolle Dichtung, deren Autor sich nicht nennt, vermutlich schon um die Jahrtausendwende. Als Verfasser des lateinischen Originals wird Bischof Heribert von Eichstätt (gest. 1042) vermutet.

Ob nun Heribert oder ein anderer, der Autor des *Modus Liebinc* ist rhetorisch versiert, stilistisch geübt und kennt sich in der poetischen Tradition aus. Er gestaltet die Geschichte vom Schneekind in Form der Sequenz mit ihrem Prinzip paarweiser Aneinanderreihung von jeweils wiederholten Melodiezeilen, sogenannten Doppelversikeln:

| | | | | | |
|----|-----|------|-----|----|----|
| Ia | IIa | IIIa | IVa | Va | |
| | | | | | VI |
| Ib | IIb | IIIb | IVb | Vb | |

Auf diese Weise entsteht strophisch und erzählerisch ein doppelter Kursus, der die Schwankhandlung in „actio“ und „reactio“ gliedert. Da die Sequenz ursprünglich als liturgischer Chorgesang nach dem *Alleluja* am Ende des Graduale die sogenannte Vormesse abschliesst, hat ihre Verwendung für diese höchst weltliche Schwankgeschichte natürlich parodistischen Charakter. Just diese singbare Form aber ist offensichtlich Voraussetzung für die Verbreitung und wichtiger Faktor für die sich anschließende Überlieferung des Schwanks, der lateinisch, französisch, italienisch und deutsch nachgesungen und weitererzählt wird, was durch von einander abweichende Textfassungen bis ins 16. Jahrhundert und durch die literarische Rezeption bis ins 19. Jahrhundert belegt ist. Noch in August von Platens Lustspiel *Der romantische Oedipus* von 1829 erzählt Polybus, der alte König von Korinth, seiner Gattin Zelinde, die ihm den Findling Oedipus als ihrer beider Kind unterschieben will, warnend das Beispiel vom Schneekind, das auf *Modus Liebinc* zurückgeht.

- Ia Advertite, omnes populi, ridiculum et audite quomodo Suevum mulier et ipse illam defraudaret.
- Ib Constantiae civis Suevulus trans equora gazam portam navibus domi coniugem lascivam nimis relinquebat.

- Ila Vix remige triste secat mare, ecce subito orta tempestate furit pelagus, certant flamina, tolluntur fluctus, post multaue exulem vagum littore longinquo nothus exponebat.
- I Ib Nec interim domi vacat coniux; mimi aderant, iuvenes secuntur, quos et inmemor viri exulis excepit gaudens, atque nocte proxima pregnans filium iniustum fudit iusto die.
- IIIa Duobus volutis annis exul dictus revertitur. Occurrit infida coniux secum trahens puerulum. Datis osculis maritus illi: „De quo“, inquit, „puerum iustum habeas, dic, aut extrema patieris.“
- IIIb At illa maritum timens dolos versat in omnia. „Mi“, tandem, „mi coniux“, inquit, „una vice in Alpibus nive sitiens extinxi sitim: Inde ergo gravida istum puerum damnoso foetu heu gignebam.“
- IVa Anni post haec quinque transierunt aut plus, et mercator vagus instauravit remos; ratim quassam reficit, vela alligat et nivis natum duxit secum.
- IVb Transfretato mari producebat natum, et pro arrabone mercatori tradens centum libras accipit, atque vendito infante dives reveritur.
- Va Ingressusque domum ad uxorem ait: „Consolare, coniux, consolare, cara: natum tuum perdiidi, quem non ipsa tu me magis quidem dilexisti.“
- Vb Tempestate orta nos ventosus furor in vadosas sirtes nimis fessos egit, et nos omnes graviter torret sol, at ille nivis natus liquescebat.“
- VI Sic perfidam Suevus coniugem deluserat; sic fraus fraudem vicerat: nam quem genuit nix, recte hunc sol liquefecit.
- Ia Schenkt Beachtung, all ihr Leute, einer Schwankerzählung, und hört, wie einen Schwaben seine Frau und er wiederum sie betrog.
- Ib Ein Bürger der Stadt Konstanz, ein Schwäblein, liess, als er seinen Warenvorrat mit Schiffen über das Meer schaffte, zu Hause eine allzu leichtfertige Gattin zurück.
- Ila Kaum durchschneidet er mit dem Ruder das öde Meer, da erhebt sich plötzlich ein Sturm, die See tobt, Winde blasen um die Wette, die Wogen türmen sich auf, und nach vielem Hin und Her setzte den fern seiner Heimat Umhertreibenden an fremder Küste der Südwind an Land.
- I Ib Doch ist inzwischen zu Hause die Gattin nicht faul; da waren Komödianten, dann kamen junge Männer, und die empfing sie, uneingedenk des fernen Mannes, freudig, und in der nächsten Nacht schon wurde sie schwanger und gebar am rechten Tag einen unrechten Sohn.
- IIIa Nach dem Umlauf zweier Jahre kehrt jener Verschollene, von dem die Rede war, zurück. Die untreue Gattin läuft ihm entgegen, ein Knäblein mit sich schleppend. Nachdem sie Küsse ausgetauscht haben, spricht der Ehemann zu ihr: „Sag mir, von wem du diesen Knaben hast, oder du wirst den Tod erleiden.“

- IIIb Sie aber, ihren Mann fürchtend, ersann Lügen, um das Ganze zu vertuschen. Endlich sprach sie: „Mein –, mein Gatte, einmal, auf der Alp, als ich Durst hatte, da löschte ich den Durst mit Schnee. Davon also wurde ich schwanger und gebar – ach! verdammte Brut! – diesen Knaben.“
- IVa Fünf Jahre verstrichen nach diesen Ereignissen, oder auch mehr, und der umtriebige Kaufmann rüstete erneut die Ruder: er bessert das beschädigte Schiff aus, er spannt die Segel auf – und den Schneegeborenen nahm er mit.
- IVb Als er das Meer überquert hatte, brachte er das Kind auf den Markt, und, indem er es gegen bares Geld einem Kaufmann übergibt, erhält er hundert Pfund, und nachdem er den Knaben verkauft hat, kehrt er reich zurück.
- Va Und wie er sein Haus betreten hat, spricht er zu seiner Frau: „Tröste dich, meine Gattin, tröste dich, meine Liebe: ich habe dein Kind verloren, ihn, den du selbst gewiss nicht mehr geliebt hast als ich.“
- Vb Ein Sturm erhob sich, und das Toben der Winde führte uns, die wir allzu erschöpft waren, in die Untiefen der Syrten, und die Sonne dörrt uns alle furchtbar, aber jenes Schneekind zerschmolz.“
- VI So hatte der Schwabe die treulose Gattin seinerseits hinters Licht geführt; so hatte List die List besiegt: denn einen, den der Schnee gezeugt hat, den bringt mit Recht die Sonne zum Schmelzen.

Im Prolog appelliert der Erzähler an die Aufmerksamkeit der Zuhörer, stellt „materia“ und „intentio“, Sujet und Absicht, vor, lenkt das Augenmerk der Umstehenden sogleich auf den Plot und weist auf die Pointe einer Listhandlung hin, die man erwarten dürfe. Damit macht er die Anwesenden auf die Geschichte vom Schneekind neugierig. Er bezeichnet diese als „ridiculum“, wörtlich als Scherz oder Witz. Gemeint ist damit ein Schwank, in dem nach einem feststehenden Handlungsmuster von „actio“ und „reactio“ ein scheinbar unterlegener Protagonist den scheinbar überlegenen Antagonisten mit List und Tücke „einen Streich spielt“. Das mittelhochdeutsche Wort „swanc“ bedeutet im buchstäblichen wie übertragenen Sinne Hieb oder Streich und ist deshalb der treffende volkssprachliche Gattungsname für solche Erzählungen, von denen das Publikum des Vortragskünstlers „delectatio“ und „utilitas“, Unterhaltung und Nutzen im Sinne von praktischen Lebenseinsichten erwartet. Nach diesem epischen Handlungsmuster und entsprechend der Gattungsentention konfrontiert sie also unser „ridiculum“: die triebhafte, treulose und trügerische Frau in der Rolle der Ehebrecherin und den gerissenen, gewitzten und geschäftigen Kaufmann in der Rolle des rächenden Ehemannes.

Sehen wir uns zuerst einmal Motive, Zeit, Ort und Personal unseres Schwanks als epischen Bezugsrahmen für unternehmerisches Handeln genauer

an. Für die Begründung seiner Konflikthandlung bedient sich das „ridiculum“ des internationalen Schwankmotivs vom Kaufmann auf Reisen und der zurückgelassenen Frau sowie des Motivs von der verletzten Gattenehre. Dass uns aber unter Verwendung solcher Erzählelemente auch von erstaunlich verständnisvollen und grosszügigen Unternehmern berichtet wird, zeigt fünfhundert Jahre später Albrecht von Eyb. 1472 wirft er in seinem sogenannten *Ehebüchlein* das Problem auf, „ob einem manne sey zunemen ein eelichs weyb oder nicht“ und geht dabei auf das Beispiels des Kaufmannes Aronus ein: Dieser Aronus gestattet seinem Ehegespons ausdrücklich, sich einen Liebhaber zu nehmen, wenn er zu lange auf Handelsfahrt sei. Schliesslich würde sie es schwerlich ohne einen Mann aushalten können. Für Albrecht immerhin ein Grund, die gestellte Frage positiv zu beantworten! Von Aronus' Einsicht ist allerdings der Konstanzer Altvordere noch weiter entfernt als von Lessings resignierender Ironie in der Fabel *Faustin*, wo nach fünfzehn Jahren der „redliche“ Kaufmann heimkehrt: „Er fand sein Weib und seine beiden Kinder / Und – Segen Gottes! – zwei dazu.“

Eine Datierung muss der Erzähler nicht vornehmen. Sie ist nicht nötig, da diese oder eine ähnliche Geschichte sich immer schon so ereignet hat und immer wieder so stattfinden wird; und zwar deshalb, weil eben Ehefrauen ihre Männer betrügen und diese sich dafür rächen. Genaue Angaben allerdings macht der „iocator“ zum Schauplatz und zur Herkunft des Personals, um seine Geschichte zu beglaubigen. Die Handlung spielt in Konstanz, seit dem 7. Jahrhundert Bischofsitz mit dem Anspruch, ein „zweites Rom“ zu sein, ein geistiges Zentrum des damaligen Reichs, seit dem Beginn des 10. Jahrhunderts wichtiger Fernhandelsplatz, in ständige politische Konflikte mit dem Herzogtum Schwaben verwickelt. Vom stadtherrlichen und auch stadtbürgerlichen Selbstbewusstsein der „heimlichen Hauptstadt Schwabens“ zeugt schon im 9. Jahrhundert die Bezeichnung „Constantia civitate“, weshalb unser Konstanzer Händler auch ausdrücklich in Anspielung auf den Rechtsstatus eines freien und stolzen Römers, eines „civis Romanus“, als „civis Constantiae“ vorgestellt wird. Die Bischofsstadt am Bodensee war aus verkehrsgünstigen und produktspezifischen Gründen seit der Zeit um 900 wichtiger Markt für den Fernhandel nach Oberitalien und dessen Handelsmetropolen Pavia, Mailand und Genua. Bis zur Mitte des 15. Jahrhunderts war Konstanz ein Zentrum der Leinenproduktion, deren Anfänge im 11. Jahrhundert liegen. „Tela di Costanza“ galt als Markenware und Luxusartikel, der Konstanz reich gemacht hatte. Erst in der Wirtschaftskrise nach dem ruinösen Konstanzer Konzil (1414-1418) wurde es von St. Gallen als Textilmetropole abgelöst. Insofern ist die Lokalisierung des Fernhändlers in dieser bedeutenden Handels- und Gewerbestadt durchaus plausibel. Auf geographische Genauigkeit kommt es dem Erzähler dabei nicht an, denn sonst könnte der schwäbische „mercator“ nicht über den Bodensee, das

„Schwäbische Meer“, schnurstracks an die Gestaden der Syrten im Golf von Benghasi segeln.

Die Namen der handelnden Personen sind entbehrlich, da es ja für jedermann erkennbare Standesvertreter sind, die typisch und exemplarisch aufgefasst werden sollen. Wie der Erzähler dreimal ausdrücklich betont, handelt es sich bei unserem Unternehmer um einen Schwaben. Der westliche Bodenseeraum gehörte damals zum Herzogtum Schwaben, das nach der Zerstörung des Herzogtums der Alemannen 746 durch die Franken gegründet worden war und mit der Einsetzung des fränkischen Konradiners Hermann I. durch Kaiser Heinrich I. Amtsscharakter und dynastische Kontinuität erlangt hatte. Die Bezeichnung Schwaben für Alemannien hatte sich bereits zu diesem Zeitpunkt durchgesetzt. Der Schwank spielt auf solche landläufigen Klischees an, die Volksüberlieferung und Redensarten mit den Vertretern jenes Stammes als charakteristisch verbinden. Der listige Schwabe ist seit alters her eine beliebte Figur volkstümlicher Scherzliteratur und vor allem der Stammesneckerei. Unser „suevulus“, ein pffiffiges Schwäblein, liefert eines der ältesten literarischen Beispiele für den derben „Schwabenstreich“. Sprichwörtlich sind auch Tüchtigkeit, Sparsamkeit, Reiselust, Tapferkeit und Wagemut der Schwaben, denen der Volksmund vor allem auch ausgeprägten Geschäftssinn und eine gelegentlich fragwürdige Wirtschaftsgesinnung nachsagt: „Die Schwaben und böses Geld führt der Teufel in alle Welt.“ Doch keine Bange: „Gott verlässt keinen Schwaben“ – will sagen: selbst in höchster Not und Gefahr ergibt sich immer noch ein Ausweg. Und so führt die Irrfahrt unseres schwäbischen Odysseus dann endlich doch nach Hause. Freilich, dort erwartet den Heimkehrer keine getreue Penelope, sondern seine mit einem Knäblein gesegnete schlechtere Hälfte.

Kaufleuten, wie unser „mercator“ einer ist, begegnen wir seit dem 11. Jahrhundert in Legenden, Exempeln und Schwänken. In der mittelalterlichen Ständegesellschaft existierten unterschiedliche Verhaltensnormen. Was man von Klerus oder Adel erwartete, erwartete man nicht von einem Kaufmann und umgekehrt. Deshalb wird der Kaufmann aufgrund von stereotypen Erwartungen mit Ablehnung und voller Geringschätzung als einer dargestellt, der unter Missachtung der entsprechenden Vorschriften der Kirche wirtschaftet. Als meineidiger Beutelschneider und rücksichtsloser Wucherer, ist er weit entfernt von den Idealen eines „ehrbaren Kaufmanns“, wie wir ihn aus Novalis' *Heinrich von Ofterdingen*, Gustav Freytags *Soll und Haben* oder Thomas Manns *Buddenbrooks* kennen. Entsprechend geißelt Didaxe Gewinnsucht, Geiz, Habgier, Betrug als standestypische Laster: „Wer Geld liebhat, der bleibt nicht ohne Sünde; und wer Gewinn sucht, der wird mit ihm zugrunde gehen“ (Jesus Sirach 31, 5). Verhasst oft und bedroht von der ewigen Verdammnis, ist der Kaufmann stets auf Gratwanderung zwischen geschäftlicher Unmoral und gesellschaftlich anerkanntem Reichtum, zwischen Idealen wie Ehrlichkeit oder Forderungen

wie der nach dem „iustum pretium“, dem gerechten Preis, einerseits und ökonomischen Zwängen wie Rentabilität oder merkantilen Notwendigkeiten wie Profit andererseits. Indes, Lug und Trug werden für diese Branche auch als notwendige Sünden erachtet, weil sonst Gewinn ja nicht erzielt würde. Ausserdem könnte der vielfachen Gefährdung für Leib und Leben, für Hab und Gut zumal im Fernhandel gar nicht anders als mit Finten und Schlichen wirksam begegnet werden. Ein positiveres Bild zeichnen erst ab dem späten 12. Jahrhundert höfische Epen, die den Kaufmann auch als würdigen Vollstrecker ritterlicher Tugendregeln, als demütigen und frommen Helfer fürstlicher Protagonisten, als angesehenen Repräsentanten seiner gesellschaftlichen und beruflichen Lebenswelt auftreten lassen und auf diese Weise sein Geld und Vermögen legitimieren.

Nach heutigen Vorstellungen dürften wir es bei dem „mercator“ mit einem hochqualifizierten mittelständischen Unternehmer zu tun haben, der als Fernhändler über grosse Fachkenntnisse und ein reiches Erfahrungswissen verfügt. Denken wir an eine Zahl möglicher Mitarbeiter, werden wahrscheinlich eine Handvoll Schreiber und Kontoristen, einige Schauerleute und Seeleute, für die er nach kirchlichen und zünftigen Regeln Verantwortung trägt, für ihn arbeiten. Der Kaufmann ist im internationalen Geschäft tätig, knüpft Handelsverbindungen bis in den Mittelmeerraum und – die Strandung in Libyen zeigt es – nach Nordafrika, wo er es traditionell mit jüdischen und muslimischen Konkurrenten zu tun hat. Er hat gelernt, Kontakte mit fremden Kulturen im Mittelmeerraum erfolgreich für sein Geschäft zu nutzen, und er wird auf diese „interkulturelle Fähigkeit“ auch zurückgreifen, wenn er zu seiner zweiten Reise aufbricht und am geeigneten Handelsplatz mit dem richtigen Geschäftspartner eine ganz spezielle Transaktion abwickelt. Er treibt mit einheimischen Waren auf diesen fremden Märkten Handel und importiert von dort vermutlich auch Güter. Er verfügt über sehr gute Marktkenntnisse; denn er weiss nur allzu genau, wo er welche Ware anbieten muss, um erfolgreich zu sein. Da sich die Verhältnisse auf entfernten Märkten oft veränderten, ohne dass davon Kunde bis zu den heimischen Händlern gelange, ist von ihm besondere Flexibilität in Bezug auf vorausschauendes situationsgerechtes Handeln gefordert, ist für ihn Durchhaltevermögen und Entschlossenheit auch bei der Suche nach neuen Handelszielen unabdingbar. Gefahren und Geschäftsrisiken gehören unter solchen Voraussetzungen zwangsläufig zu seinen Routineaufgaben. Die Unternehmungen solcher Fernhändler verlangten wegen der abenteuerlichen Reiserouten, der unsicheren Rechtsverhältnisse auf den fremden Absatzmärkten, der finanziellen Risiken in Bezug auf Wareneinkauf, Schiffsausrüstung und ungewissen Geschäftsertrag durchaus persönlichen Wagemut und hohe Einsatzbereitschaft.

Wir erfahren nichts über Teilhaber oder Geschäftspartner. Demnach wird er als Einzelunternehmer zugleich auch Eigenkapitalgeber, Firmeninhaber und al-

leiniger Schiffseigner sowie Warenbesitzer sein, auf eigene Rechnung und Gefahr, mit uneingeschränkter Verfügungsgewalt über Geschäftsführung und Entscheidungsmacht. Da er offenbar das gesamte für die Finanzierung seiner Unternehmungen erforderliche Kapital aufbringt, kommt er in den Genuss des ungeteilten Gewinns, trägt freilich auch das Geschäftsrisiko und die Verantwortung für Erfolg wie Misserfolg alleine. Als Eigentümer-Unternehmer bestimmt er alleine die Geschäftspolitik, entscheidet über Ziele, Massnahmen, Mittel seiner Unternehmungen – und wird sich dabei als ein rational und kühl kalkulierender Mann erweisen. Seine Investitionen haben offenbar ein Mehrfaches an Gewinn gezeitigt; denn er ist gutsituiert, besitzt ein eigenes Haus und verfügt über genügend Mittel, um mehrere Jahre ohne eigentliche Handelstätigkeit mit der Schiffssanierung und neuer Warenausstattung zu überbrücken.

Prestige und Selbstwertgefühl bezieht er aus seiner Mannesehre und seinem Vermögen. Indes lässt ihn sein unternehmerisches Engagement dafür in eine folgenschwere Ehekrise geraten. Aus den Hinweisen des Erzählers zu den Unternehmungen und vor allem zum Verhalten der Ehefrau schliessen wir, dass der Haus- und Handelsherr unentwegt arbeitet, quasi für seinen Beruf lebt und darin aufgeht. Er nimmt ob solcher Rastlosigkeit auch Einbussen im Privatleben in Kauf. Die Klage seitens der vernachlässigten Ehefrau über solche männliche Arbeitseinstellung – ein immer noch aktuelles und sehr populäres Klischee.

Zynisch könnte man auch umgekehrt argumentieren: Eine Ehe, die auf die erotischen Kapazitäten der Frau zugeschnitten ist; denn der Mann unternimmt, was er ökonomisch unternehmen muss. Die Frau aber erhält durch die langen Absenzen ihres Unternehmergatten die Chance zu bekommen, was zu bekommen sie die Möglichkeiten und herzliche Neigung hat. Allzu glücklich im landläufigen Sinne kann die Ehe unseres Paares daher auch nicht gewesen sein. Die unternehmungslustige Gattin hatte sich, kaum war der Herr des Hauses unterwegs, leichtfertig mit Buhlen amüsiert. Ihre sexuelle Unersättlichkeit wird durch die pluralisch aufgeführten Galane hervorgehoben und ist deshalb besonders verwerflich, da der Gemahl zur gleichen Zeit von Unglück heimgesucht wird. Die Gattin des „mercators“ wird als „lascivia“ und „infidia“, ausschweifend und ungetreu, bezeichnet. Eine Terminologie jener weltverachtenden und sinnenfeindlichen Einstellung, die in der frühchristlichen Tradition verwurzelt ist und in zahllosen lateinischen wie volkssprachlichen Dichtungen und Traktaten ihrer Frauenschelte beredten Ausdruck gegeben hat. Am Geschäftssitz unseres Händlers beispielsweise hatte das weit über Konstanz hinaus bekannte Haus „Zur Kunkel“ einmal Fresken beherbergt, die mit sehr prominenten antiken, biblischen und höfischen „Fallbeispielen“ auf anschauliche Weise jene misogynen Tradition bekundeten. Diese Haltung ist antiken Ursprungs, ausgeformt in griechischer, jüdischer und seit Paulus und Hieronymus vor allem auch in

christlicher Literatur. Scholastische Theologie versuchte danach mit Hilfe der aristotelischen Naturlehre die geistige und moralische Minderwertigkeit der Frau zu erweisen, die Unterordnung der Frau mit ihrer Erschaffung aus Adams Rippe und als Folge des von ihr verschuldeten Sündenfalls als Naturgesetz zu begründen.

Aus solchen Argumenten heraus wurde die Frau verdächtigt, den fleischlichen Sünden leichter als der Mann zu erliegen und diesen auf Grund ihrer angeborenen Boshaftigkeit in ihren verderblichen Bann zu ziehen. Zahllos sind die theologischen und dichterischen Anklagen, welche die Frau wegen ihrer Schwächen und Laster an den Pranger stellen. Sex innerhalb der Ehe wurde schon von den Kirchenvätern nur für die Fortpflanzung toleriert. Ehelicher Geschlechtsverkehr, der sinnlicher Lust und erotischem Vergnügen diene, wurde von moraltheologischen Schriften scharf verurteilt. Ehebruch als Verstoss gegen das Sakrament der Ehe kam einer Todsünde gleich. Freilich, die als wollüstig gescholtene Gemahlin des Konstanzer Kaufmanns kommt aber noch nicht einmal in den erotischen Genuss ehelicher Sinnenfreuden durch ihren Gatten, da dieser geschäftshalber immerhin lange Zeit aushäusig ist. So bittet die Dame des Hauses dorthin andere Herren zu ihrem Vergnügen. In den Augen des Erzählers unzweifelhaft eine zügellose, moralische Verfehlung, daran lässt der Ausgang keinen Zweifel. Eine „femina perfida“, die mit Falschheit und Verstellung ihren Mann betrügt und zu täuschen sucht.

Aber wegen ihrer naturgemässen Unterlegenheit ist die ebenso lüsterne wie einfältige Frau ihrem eben naturbedingt geistig überlegenen, berufsbedingt lebenserfahrenen und cleveren Mann – als umtriebzig kennzeichnet ihn der Erzähler – natürlich nicht gewachsen. Denn ihre weibliche Fehlbarkeit aktiviert seine unternehmerischen Qualitäten und ruft sein unternehmerisches Handeln auch für die Gestaltung persönlicher Bindungen sowie private Entscheidungen auf den Plan. Unternehmerische Prioritäten bringt der Kaufherr als Ehemann mit ureigenen Vorsätzen in Einklang und richtet sich mit „ganzheitlichem“ Handeln nach solchen Massstäben. Nach einer längerer Abwesenheit infolge einer Havarie stellt der Konstanzer fest, dass er nicht der alleinige Herr im Haus war. Er findet nämlich daheim zu seiner Überraschung Nachwuchs vor. Nun will das Herzchen dem heimkehrenden Herzallerliebsten weismachen, das Kind durch das Lutschen von Schnee gegen den Durst empfangen zu haben. Die törichte Frau rechnet damit, dass ihre faustdicke Lüge von der wunderbaren Empfängnis geglaubt wird. Dass die Unkeusche nach der Niederkunft zeternd den Sprössling als „verdammte Brut“, wie sie ängstlich versichert, verwünscht habe, wird man ihr, die sich den zürnenden Gemahl und die Folgen für sich ausgemalt hatte, abnehmen können. Madame will Monsieur damit nicht nur anschmieren, sie will mit ihrer „mære“ zugleich auch allen Verdächtigungen von dritter Seite den Wind aus den Segeln nehmen und unliebsamen Gerüchten, die

dem Hausherrn zu Gehör kommen könnten, als Verleumdungen vorbauen. Der plumpe Trick, der den Gehörnten hinters Licht führen soll, aber ist eigentlich eine Beleidigung seines gesunden Menschenverstands; denn den Knaben kann er wegen Zeitpunkt und Dauer seiner zweijährigen Abwesenheit nicht gezeugt haben. Über die tatsächliche Herkunft des unterschobenen Zöglings hat der Ziehvater deshalb nicht den geringsten Zweifel. Wir freilich können aufgrund des Schwankmusters sicher sein, dass sich die abtrünnige Gattin nur selbsttrügerisch in Sicherheit wiegt.

Als Ehemann und Unternehmer zeichnet den Schwaben nämlich eigennütziges Grundverhalten aus: Er beurteilt seine Chancen danach, was ihm eine bestimmte Sache unter Umständen wert sein kann. Diese Zweckrationalität prägt selbstverständlich auch sein Verhalten in der Beziehung zu seiner Frau. Diese betrachtet er herrschender Ehrauffassung entsprechend weniger als Lebenspartnerin denn als Teil seines Besitzes. Dass andere Männer mit ihr geschlafen hatten, war nicht nur moralisch verwerflicher Ehebruch, sondern auch Diebstahl im Sinne des 10. Gebots: „Du sollst nicht begehren Deines Nächsten Weib, Knecht, Magd, Vieh oder alles, was sein ist.“ Man hat sich gewissermassen bei ihm bedient, als niemand im Laden war. Entsprechend ahndet der Konstanzer Prinzipal und Patriarch die Seitensprünge seines losen Weibes als schmachvolles Eigentumsdelikt, indem er eine angestrebte Wiedergutmachung an eine gefühllose Vergeltungsmassnahme knüpft. Als einer, der grosse Menschenkenntnis und reichlich Lebenserfahrung besitzt, analysiert er als Betroffener blitzschnell die Situation, sortiert seine Handlungsalternativen, bewertet deren wirtschaftliche und soziale Folgen für seine Existenz und die Sicherung eines anvisierten Unternehmererfolges.

Aus taktischen Gründen reagiert der Konstanzer scheinbar nur passiv auf die veränderten Umstände. In Wahrheit aber will er sich im eigenen Haus geschäftlich wie familiär die Initiative nicht aus der Hand nehmen lassen. Er will sich aber mit keiner kurzfristigen Lösung begnügen, will sich nicht mit einer privaten Genugtuung, die seinen unternehmerischen Handlungsspielraum einengte, bescheiden. Deshalb jagt er die Frau mitsamt ihrem Kind auch nicht aus dem Hause, obwohl das Treiben seiner Frau und die schmachvollen Folgen für ihn ja kaum unbekannt geblieben sein dürften. So riskiert er lieber öffentliche Verachtung und eine geschäftsschädigende Schwächung seiner gesellschaftlichen Stellung in der Stadt, wenn er so tut, als ignorierte er den Ehebruch, akzeptierte den unehelichen Sohn, zeigte er sich seiner Frau gegenüber als Schwächling, nähme in Kauf, langfristig die Zügel aus der Hand zu verlieren und einen unwillkommenen Nachfolger für seine Position im Nacken zu haben. Denn von anderen, eigenen Söhnen ist nicht die Rede. Wohl neben dem Bedürfnis, seine Frau zur Rechenschaft zu ziehen, auch ein wichtiger Grund, warum er den vorläufig angenommenen Wechselbalg, der entsprechend des Gildebrauchs ins vä-

terliche Geschäft eintreten und dieses auch erben würde, bei günstiger Gelegenheit loswerden möchte. Der Handelsherr sieht sich der realistischen Gefahr gegenüber, seine Unabhängigkeit als Mann und seine Selbstständigkeit als Unternehmer einzubüssen, was er aber unter den günstigsten Umständen verhindern will – und nur durch geduldiges Abwarten und langfristige Planung verhindern kann.

Ein Soll-Ist-Vergleich kann deshalb nur zu einem vorausschauenden Kalkül nach dem Motto „Gewinn durch Verlust“ führen. Sein Handeln als Ehemann und Kaufmann folgt seiner Erfahrung als Unternehmer. Er heckt insgeheim einen Plan aus, in dessen Ausführung er den grösstmöglichen Erfolg für seine persönlichen und wirtschaftlichen Interessen sieht. Dabei ist er in der Wahl seiner Mittel nicht wählerisch. So übernimmt er die Geschichte von der wunderbaren Empfängnis und nimmt damit das „Schneekind“ zwar in Gewahrsam, d.h. in seine Obhut, beabsichtigt aber, den heimlichen Triumph seiner Frau zu verhindern. Er wird ihr den Knaben wegnehmen und betreibt entsprechende Vorbereitungen, um den Jungen verschwinden zu lassen; schliesslich hat er ja vor, seiner Frau die Untreue mit dieser Gegenlist wiederzuvergelten.

Also geht ihr der Düpierte nur scheinbar auf den Leim und zwingt sie geradezu, bei seinem Vergeltungsplan unwissentlich mitzumachen. Risiko- und Leistungsbereitschaft lassen den Unternehmer nach dem katastrophalen Ausgang der ersten Reise erneut die wirtschaftlichen, logistischen und technischen Vorbereitungen für eine zweite Reise treffen. Er setzt alles auf eine Karte, bereit auch, für die Misserfolge des eigenen Handelns einzustehen. Schon sehr früh legt er in völliger unternehmerischer Entscheidungsfreiheit strategisch seine neuen Ziele fest und trifft überlegt, planvoll die operativen Vorbereitungen für die nächste Ausfahrt. Weil er seine Revanche sowohl situationsangemessen, d.h. auch situationsübergreifend planen, koordinieren und realisieren muss, kommt es ihm auf eine nüchterne Prognose für den optimalen Zeitpunkt seiner „Rückzahlung“ mit Gewinnerwartung an. Vorher aber soll die Frau den Eindruck haben, ihr Junge werde mit dem (stief)väterlichen Geschäft und dessen Unternehmungen vertraut gemacht. So ist die Strategie des Mannes auf geduldiges Abwarten und kreative Vorbereitung von langer Hand ausgerichtet. Ganz Unternehmer, bewältigt er die an sich selbst gestellte Anforderung nach Revanche und Genugtuung mit einer von seiner Frau völlig unerwarteten Taktik. Diese ist erfolgreich: Führungsmacht und Eigentum bleiben in einer, seiner Hand, und er regelt so nicht nur die Unternehmensnachfolge zu seinen Gunsten, sondern er „verhindert“ dadurch auch zum einen den Triumph seiner Frau, zum zweiten Schädigung seines Rufs, zum dritten Einbussen an seinem Besitz.

Nach Jahren, so berichtet der Erzähler lapidar, nimmt der Kaufmann den „Schneegeborenen“ auf eine Seereise mit und verkauft den Bankert. Dieser

Winkelzug wird nicht unter moralischen Gesichtspunkten dargestellt, sondern ist nur die narrative Konsequenz der List, welche die Lüge der Lasterhaften wortwörtlich ernst zu nehmen vorgibt, um sie dann mit ihren eigenen Waffen zu schlagen. In der Gegenlist der „reactio“ wird auch deutlich, dass unternehmerisches Gewinnstreben nicht das Grundmotiv ist; denn für sein geschäftliches Vorhaben ist die persönliche Befriedigung durch infame Rache die auslösende Triebfeder. Fünf Jahre lange präpariert er sich nicht nur für die nächste Handelsfahrt, sondern lässt auch das Schneekind in seinem Hause heranwachsen. Dass er als Geschäftsmann nie die Wirtschaftlichkeit seines Handelns aus dem Auge verloren hat, wird schlagartig deutlich, als er das Schneekind mit auf grosse Fahrt nimmt. Und zwar zu dem Zeitpunkt, da er optimistisch prognostiziert, dass der Junge als Handelsobjekt einen hohen Marktwert erreicht hat, der ihn für seinen finanziellen Aufwand für Versorgung und Unterbringung des Bastards entschädigt und ihm darüber hinaus einen ordentlichen Profit beschert. Absichtsvoll benutzt er – darin ist er sozusagen fast schon ein Homo oeconomicus der Moderne – Geld in seinem Kalkül als Massstab nicht nur für den Marktwert und damit den veranschlagten Gebrauchswert des „Tauschobjekts“, sondern auch Elle für den Symbolwert seiner persönlichen Ehrentschädigung und seines Rachegefühls.

Skrupel, dabei als Menschenhändler tätig zu werden, hat er nicht. Das kirchliche Verbot, christliche Sklaven ins Ausland zu verkaufen, hindert den Konstanzer so wenig wie andere christliche Kaufleute an diesem lukrativen Geschäft, zu dessen Zentrum sich Venedig entwickelte. Vielleicht keine gottgefällige Spekulation des Kaufmanns, und Thomas von Aquin oder Berthold von Regensburg, spätere prominente „Wirtschaftsethiker“, würden Transaktion und Abschluss wohl kaum als gerecht bezeichnet haben, sondern eher als verwerflich und sündhaft. Aber unternehmerisch gesehen beschert der erzielte Verkaufserlös für das Schneekind als „Handelsware“ nicht nur einen Wertausgleich für Ehrverlust und Kostenaufwand, sondern darüber hinaus offenbar eine optimale Gewinnspanne mit einem satten Profit. Welchen Markt der Mann aus Konstanz im mediterranen Raum tatsächlich aufgesucht hat, spart der Erzähler ebenso aus wie nähere Angaben zum Abnehmer, weil solche Erwähnungen natürlich für die Pointe völlig unerheblich sind. Jedenfalls hat der Unternehmer den Buben zu einem sehr hohen Preis an einen zahlungskräftigen Händler verkauft und kommt reich zurück; denn er hatte die sagenhafte Summe von einhundert Pfund kassiert. Die Münzreform Karls des Grossen hatte 794 im ganzen Reich das Pfund zu zwanzig Solidi, den Solidus zu zwölf Denaren, als einheitliches Zahlungsmittel durchgesetzt. Da die Mark als neue Münzeinheit erstmals 1045 urkundlich erwähnt wird, haben wir im übrigen mit der Währungsangabe auch ein Datum antequem zur zeitlichen Einordnung der Geschichte.

Seiner Frau flunkert der wohlbemittelt Zurückgekehrte vor, das Schiff sei nach einem Sturm in den Syrten gestrandet und das Schneekind sei dort in der Sonne Libyens geschmolzen. Scheinheilig beklagt er diesen „Schaden“ auch noch. So hatte der betrogene Ehemann neben dem vorläufigen Schaden nicht auch noch den bleibenden Spott, sondern er stellte geduldig durch eine Gegenlist seine geschädigte Ehre wieder her und entschädigte sich darüber hinaus für die durch Erziehung und Versorgung des unterschobenen Rangen entstandenen materiellen Einbussen. Damit hat der diffamierte Ehemann im Wortsinne in unternehmerischer Entscheidungsfreiheit seiner Frau die Untreue „wiedervergolten“ und es ihr „heimgezahlt“, indem er ihre List, mit einer Lüge den Ehebruch zu kaschieren, mit einer brutalen Gegenlist „überbot“. Am Ende triumphieren seine Schläue und unerwartete Hartherzigkeit über sein Eheweib und dessen Ränke. Vergebung kam dem Kompromisslosen nicht in den Sinn. Eine Handlungsweise, die das Epimythion ausdrücklich als rechtmässige Bestrafung der Ehebrecherin und Betrügerin rechtfertigt. List und Lüge werden mit List und Lüge vergolten. Die schwankhafte Gerechtigkeit des Exempels bestraft mit Schimpf und Witz weibliche Schlechtigkeit und Unehrlichkeit. Der Kaufmann aus Konstanz hat dabei die herrschende Moral und die Sympathien jener Zeitgenossen auf seiner Seite, die der Erzähler ausdrücklich zu Beginn zum aufmerksamen Zuhören auffordert.

Wir dürfen nun dieses Unternehmerverhalten nicht mit sittlichen Massstäben von heute oder gar mit den Forderungen gegenwärtiger Wirtschaftsethik messen. Es geht dem „ridiculum“ nicht um die moralisch fragwürdige Haltung und Handlung des Unternehmers, sondern um die Formulierung seiner Rechtfertigung mit den Mitteln des Wortwitzes als eigentlichen Gegenstand der Komik. Dem Schwank kommt es nicht darauf an, den Konstanzer Kaufmann als skrupellosen und berechnenden Unternehmer von rücksichtsloser und bedenkenloser Gesinnung sittenstreng zu entlarven. Die Erzählung läuft ja auf die Pointe der übertrumpfenden List hinaus. Ganz so, als ob auch ein Sprichwort wie „Wer anderen eine Grube gräbt, fällt selbst hinein“ illustriert oder auch eine Redensart wie die „vom betrogenen Betrüger“ (oder mit „political correctness: „von der betrogenen Betrügerin“) demonstriert werden solle. Das „ridiculum“ macht sich einen Spass aus der Niedertracht beider. Denn der Schwank verurteilt die Ehebrecherin, die sich verrechnet hat, und stellt die mitleidslose Gegenlist des erfolgreich berechnenden Unternehmers mit resümierenden Nachdruck als rechtmässig hin. Dabei interessiert die Frage, nach welchen sittlichen Normen und moralischen Grundsätzen sich unser Unternehmer richtet, überhaupt nicht. Dem Schwank geht es weder darum, was moralisch gut oder schlecht ist, noch geht es ihm um Werte und Prinzipien, die befolgt werden sollten. Ihm geht es allein um die treffliche Pointe mittels jener „schwankhaften Unternehmerethik“.

Literatur

- Atti, Aarne* (1981): *The Types of Folktale. A Classification and Bibliography*. Antti Aarne's Verzeichnis der Märchentypen (FF Communications 3). Transl. and enl. (FF Communications 184). Helsinki, S. 405: AaTh 1362.
- Bernt, G[ünter]* (1983): *Carmina Cantabrigiensia*. In: *Lexikon des Mittelalters*, Bd. 2. München/Zürich, Sp. 1517 f.
- Beyer, Jürgen* (1960): *Schwank und Moral. Untersuchungen zum altfranzösischen Fabliau und verwandten Formen* (Studia Romanica, H. 16). Heidelberg.
- Brenning, Heribert H.* (1993): *Der Kaufmann im Mittelalter. Literatur – Wirtschaft – Gesellschaft* (Historische Forschungen, Bd. 5). Pfaffenweiler.
- Brosziewski, Achim* (1996): *Unternehmerisches Handeln in modernen Gesellschaften. Persönliche Interessen am wirtschaftlichen Risiko aus wissenssoziologischer Perspektive* (Dissertation Universität St. Gallen 1803). St. Gallen.
- Fischer, Hanns* (1983): *Studien zur deutschen Märendichtung*, 2. durchges. u. erw. Aufl. besorgt von Johannes Janota. Tübingen.
- Frosch-Freiburg, Frauke*: (1971): *Schwankmären und Fabliaux. Ein Stoff- und Motivvergleich* (Göppinger Arbeiten zur Germanistik, Nr. 49). Göppingen, S. 42-61.
- Grimm, Jacob und Wilhelm* (1984): *Deutsches Wörterbuch*, Bd. 24. München, Sp. 1696-1702.
- Gurjewitsch, Aron J.* (1989): *Der Kaufmann*. In: *Der Mensch des Mittelalters*, hrsg. von Jacques Le Goff. Frankfurt a.M./New York/Paris, S. 268-311.
- Kühnel, Jürgen* (1991): *Modus Liebinc. Die Sequenz vom ‚Schneekind‘*. In: *Diagonal. Zeitschrift der Universität-Gesamthochschule Siegen*. H. 2, S. 137-157.
- Le Goff, Jacques* (1956): *Marchands et Banquiers du Moyen Age*. Paris.
- Lopez, Robert S./Raymond, Irving W.* (1990): *Medieval Trade in the Mediterranean World* (Records of Western Civilization). New York.
- Maurer, Helmut* (1989): *Konstanz im Mittelalter. I. Von den Anfängen bis zum Konzil* (Geschichte der Stadt Konstanz, Bd.). Konstanz.
- Redlich, Fritz* (1964): *Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien*. Göttingen.
- Röhrig, Lutz* (1962): *Erzählungen des späten Mittelalters und ihr Weiterleben in Literatur und Volksdichtung bis zur Gegenwart. Sagen, Märchen, Exempel und Schwänke. Mit einem Kommentar*, Bd. 1. Bern/München, S. 204-221, 294-299.
- Schupp, Volker* (1968): *Der Dichter des Modus Liebinc*. In: *Mittellateinisches Jahrbuch* 5, S. 29-41.
- (1987): *Modus Liebinc*. In: *Die deutsche Literatur des Mittelalters. Verfasserlexikon*, Bd. 6. Berlin/New York, Sp. 630-631.
- Spanke, Hans* (1932): *Zur Geschichte der lateinischen nichtliturgischen Sequenz*. In: *Speculum* 7, S. 367-382.
- Strecker, Karl* (1955): *Die Cambriger Lieder*, 2. unveränd. Aufl. (MGH Scriptores, Bd. 7), Berlin.
- Suchomski, Jochen* (1975): *‚Delectatio‘ und ‚Utilitas‘. Ein Beitrag zum Verständnis mittelalterlicher komischer Literatur* (Bibliotheca Germanica, Bd. 18). Bern, S. 100-103.

- Syndicus*, Annette (1989): *Carmina Cantabrigiensia*. In: *Literaturlexikon*. Hrsg. von Walther Killy, Bd. 2. Gütersloh/München, S. 368-370.
- Thommen*, Jean-Paul (1999): *Management-Kompetenz von A bis Z*. Zürich, S. 545 ff.: *Unternehmungsethik*.
- Thomson*, Stith (1989): *Motif-Index of Folk-Literature. A Classification of narrative Elements in Folktale, Ballads, Myths, Fables, Medieval Romances, Exempla, Fabliaux, Jest-Books, and Local Legends*. Rev. and enl. ed., vol. 4. Bloomington/Indiana., S. 122: Mot. J 1532.1. *The Snow-Child*.
- Wattenbach*, Wilhelm (1876): *Das Schneekind*. In: *Zeitschrift für deutsches Altertum* 19, S. 199-124.
- Weidhase*, Helmut (1974): *Das aktualisierte Lachen. Zum mittelalterlichen Maere vom Schneekind*. In: *Sprache und Sprachhandeln. Festschrift für Gustav Bebermeyer zum 80. Geburtstag am 16. 10. 1970. Arbeiten aus seinem Freundes- und Schülerkreis*. Hrsg. von Jochen Möckelmann. Hildesheim, S. 61-88.
- Welzel*, Burkhard (1995): *Der Unternehmer in der Nationalökonomie (Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik 101)*. Köln.
- Wittmann*, Waldemar (1986): *Der Unternehmer (Sitzungsberichte der Wissenschaftlichen Gesellschaft an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M., Bd. 22, Nr. 3)*. Stuttgart, S. 187-201.
- Wunderlich*, Werner (1989): *Der literarische Homo oeconomicus. Vom Märchenhelden zum Manager. Beiträge zum Ökonomieverständnis in der Literatur (Facetten, Bd. 2)*. Bern/Stuttgart.
- (1992): *Deutsche Schwankliteratur, Bd. 1: Vom frühen Mittelalter bis ins 16. Jahrhundert (Fischer Taschenbuch 9546)*. Frankfurt a.M.
- Ziegeler*, Hans-Joachim (1985): *Erzählen im Spätmittelalter (Münchener Texte und Untersuchungen, Bd. 98)*, S. 187-195.

Teil IV

Forschung im Bereich KMU

KMU als Gegenstand der Forschung und Lehre

Reflexionen aus wissenschaftstheoretischer und didaktischer Sicht anhand der Beispiele der Internationalisierung und Informatisierung der Wirtschaft

Von *Emil Brauchlin*

A. Problemstellung

KMU sind ein anerkannter Typus von Unternehmungen. Ihre volkswirtschaftliche Bedeutung ist unbestritten und nimmt seit mehreren Jahren wieder zu. Universitäre Lehrstühle, wie derjenige des Jubilars, sind ihnen gewidmet. Staaten und Staatengemeinschaften (wie die EU) wenden ihrer besonderen Lage und ihren besonderen Bedürfnissen ihre Aufmerksamkeit zu und fördern sie z.T. explizit.

Mit dieser Sonderstellung der KMU verbinden sich zwei theoretische Fragen: Einerseits sind die Unterschiede zwischen KMU und grösseren Unternehmungen herauszuarbeiten. Andererseits ist aber auch die innere Vielgestaltigkeit dieses Unternehmenstyps gebührend in Rechnung zu stellen. Mit beiden Problemen befasst sich die Literatur seit längerem. Wenn die Fragestellung an dieser Stelle erneut aufgegriffen wird, dann in der Absicht, sie möglichst nahe an die wissenschaftstheoretisch und praxeologisch zentrale Frage nach Aufbau, Inhalt und Geltung betriebswirtschaftlicher Aussagen und Aussagensystemen heranzurücken. Deren Beantwortung wiederum ist für eine sich als praxisorientiert verstehende Wissenschaft von zentraler Bedeutung. Sie ist um so bedeutungsvoller, als die Betriebswirtschaftslehre bekanntlich ein ausserordentlich heterogenes Lehr- und Forschungsgebiet darstellt. In diesem Beitrag möchten wir uns freilich nicht mit der häufig behandelten Dichotomie zwischen ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Ansätzen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre befassen. Wir berücksichtigen also weder die „Zweiwelten-Theorie“ noch Vorgehensweisen wie etwa die ethnomethodologische. Vielmehr beschränken wir uns auf den ökonomisch orientierten Ansatz, wie er u.a. in der Strategieforschung dominant ist, sowie, damit verbunden, den kritischen Rationalismus (auf den Pragmatismus, der an dieser Stelle ebenfalls zu nennen wäre, können wir nicht näher eintreten).

Um unsere Ausführungen so konkret wie möglich zu halten, illustrieren wir sie an den zwei aktuellen Beispielen der Internationalisierung und Informatisierung der Wirtschaft. Dabei verstehen wir unter „Internationalisierung der Wirtschaft“ jede Zunahme des grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehrs. Die „Informatisierung“ ist in der neu entstehenden Form des E-Business gegenwärtig in aller Leute Mund und wird häufig einer neuen wirtschaftlichen Revolution gleichgesetzt. Dabei ist „E-Business“ in den Worten von Dettling/Haldimann (1999, S. 17) „ein Oberbegriff für die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch die Informations- und Kommunikationstechnologien. E-Business beschränkt sich nicht auf die Nutzung des Internet. Es umfasst die ganze Wertschöpfungskette inner- und ausserhalb eines Unternehmens.“ Es ist auch ein viel weiterer Begriff als der nur am Absatz orientierte E-Commerce.

Im Folgenden befassen wir uns zunächst mit den Unterschieden zwischen KMU und grösseren Unternehmungen und darauf mit den Unterschieden zwischen einzelnen Kategorien und Typen von KMU. Diesen Erörterungen schliessen sich einige Reflexionen zu den vorgefundenen Fakten aus wissenschaftstheoretischer und didaktischer Sicht an, die diesen Beitrag abschliessen.

B. Die KMU als besonderer Unternehmungstyp

Dass die KMU eine besondere Aufmerksamkeit auch von Seiten der Wissenschaft finden, ist nicht allein eine Folge ihrer grossen volkswirtschaftlichen und sozialen Bedeutung. Aus wissenschaftlicher Sicht empfiehlt sich eine Spezialisierung vielmehr auf Grund des „proprium“, also der Besonderheiten, die ihnen zukommen.

Die Abgrenzung der KMU gegenüber den grösseren Unternehmungen gehört zu den klassischen Gegenständen der besonderen Betriebswirtschaftslehre der KMU. Denn dadurch erst wird das zu untersuchende Erfahrungsobjekt umschrieben. Kurz gesagt, werden dabei aus Gründen der Praktikabilität und der Präzision die Ausdrücke „klein“ und „mittel“ auf Grund der Mitarbeiterzahl definiert. Auf diesem Fundament aufbauend, wird der Begriff angereichert, indem durch Beizug weiterer Begriffs-elemente ein mehrdimensionaler Idealtypus konstruiert wird. Derartige charakteristische Eigenschaften beziehen sich in erster Linie auf die Vereinigung von Kapitalgeber, Unternehmer und Leiter in einer Person. Diese ist, auf Grund der geringen Grösse der Unternehmung, indessen nicht nur leitend, sondern auch ausführend tätig. Die vergleichsweise geringe Zahl von Mitarbeitern führt zwangsläufig zu einer Beschränkung der Komplexität der Unternehmung. Das wiederum ermöglicht eine grundsätzlich gute Transparenz (die allerdings z.T. überschätzt wird, man denke an die vielen Fälle mangelnder Kenntnis der direkten Kosten der einzelnen Marktleistungen),

kurze Entscheidungswege, eine hohe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit und nicht zuletzt eine verhältnismässig hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Diese Eigenheiten wiederum führen zu Besonderheiten des Managements von KMU, welche eine besondere Behandlung nahe legen.

Eine Durchsicht der Lehrbücher über die Führung von KMU ergibt das folgende Bild: Einerseits bewegen sich die entsprechenden Ausführungen durchaus im Strom der Literatur zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Insbesondere werden deren Grundbegriffe und viele Kausalbeziehungen weitestgehend übernommen. Vor diesem Hintergrund erfolgt indessen eine von der Unternehmungsgrösse abhängige Diskussion der einzelnen Aufgaben und der zweckmässigerweise einzusetzenden Instrumente und Methoden. Ein anschauliches Beispiel hierfür bildet das Lehrbuch von Bussiek (1996), welcher eine derartige differenzierte Betrachtungsweise mit aller Konsequenz anwendet. Andere Autoren, wie z.B. v.Windau/Schumacher (1996, S. 20 f.), warnen ausdrücklich vor der ungeprüften Übernahme von allgemeinen „Managementrezepten“ durch kleinere Unternehmungen: „Den universellen Konzepten konnte man für den Hausgebrauch nichts abgewinnen“ und: „(KMU) haben bisher für ihren Teil von all diesen Erkenntnissen und Ideen recht wenig profitiert.“

Den Bestrebungen zur Entwicklung differenzierter Aussagen sind allerdings Grenzen gesetzt. Die Unterschiede bzw. Überlappungen von Theorie und Praxis von KMU und Grossunternehmungen lassen sich in den Bereichen der Internationalisierung und Informatisierung der Wirtschaft gut nachvollziehen. Was, zunächst, die Internationalisierung der Wirtschaft angeht, wurde sie weitum als typische Domäne der grösseren Unternehmungen betrachtet. Man ging so weit, eine „big markets – big companies-These aufzustellen. Die Begründung lag nahe: Die Internationalisierung von Unternehmungstätigkeiten erhöht die Varietät der Unternehmung, erfordert häufig erhebliche Investitionen und unterliegt im Prinzip den Gesetzen der Economies of Scale. Das heisst, dass für kleinere Unternehmungen der Weg ins Ausland grundsätzlich härter ist als für grössere. Empirische Erhebungen, zu denen auch der Jubilar (z.B. 1995) und der Autor dieser Zeilen (z.B. 1990) Beiträge geleistet haben, bestätigen für den Durchschnitt aller Unternehmungen diese Überlegungen durchaus. Gleichzeitig zeigen sie aber auch, dass zumindest für eine gewisse Zahl von KMU Aufnahme und Ausbau von Geschäften mit und im Ausland durchaus möglich sind.

Ähnlich zweideutig und verschwommen liegen die Verhältnisse im Gebiet des „E-Business“. Dieses entwickelt sich dermassen rasant, dass die Frage: „E-Business, ja oder nein?“ für sehr viele Unternehmungen, und zwar auch für die KMU, bereits durch die Frage abgelöst worden ist: „E-Business, in welcher Form und mit welchem Aufwand?“. Keinesfalls ist es so, dass das E-Business eine Domäne der grösseren Unternehmungen wäre. So führte eine Untersu-

chung der DG Bank (1999, S. 13) im Herbst 1999 zum Ergebnis, dass nur 10 % der befragten KMU auf das Internet verzichten. Gemäss einer Studie von TechConsult (2000) wollen 4 von 10 KMU (mit 10 bis 500 Mitarbeitern) ins E-Business einsteigen. In der Schweiz liegen die Verhältnisse kaum anders. Hier nutzen 40 % der KMU (mit 2 bis 250 Mitarbeitern) das Internet oder planen, es binnen kurzem zu benutzen (vgl. Sieber/Hunziker 1999, S. 7). Oft wird zudem vermutet, dass gerade das E-Business die Position der KMU gegenüber den grösseren Unternehmungen verstärken werde. Im einzelnen mögen erneut Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmungen bei der Einführung des E-Business bestehen. Wenn man aber berücksichtigt, dass durch das E-Business die Unternehmungen (aller Grössenordnungen) enger miteinander verknüpft werden und dass insbesondere auch die jeweilige Zulieferindustrie in die Wertschöpfungskette der grösseren Unternehmungen integriert und mit der Nachfrageseite gekoppelt wird (vgl. dazu z.B. UBS, 1999, S. 7), ergibt sich, dass mindestens zum Teil genau die gleichen Probleme – z.B. bezüglich Kompatibilität der Systeme bzw. Umformung von Daten – gelöst werden müssen.

Es zeigt sich mithin, dass eine Unterscheidung zwischen den beiden Unternehmens-Typen wohl zweckmässig ist, im Sinne des Descartes'schen „*claire et distincte*“ aber nicht rigoros durchgeführt werden kann.

C. Die KMU als Mikrokosmos

In den vorangehenden Ausführungen wurde die Gruppe der KMU derjenigen der grösseren Unternehmungen gegenübergestellt und nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden gefragt. In der Sprache der quantitativen multivariaten Forschungstradition wurde damit die Variation zwischen den Gruppen angesprochen. Sie ist im Folgenden durch einige Überlegungen zur Variation innerhalb der Gruppe der KMU zu ergänzen.

Auch diese Thematik ist schon intensiv bearbeitet worden. Dabei lassen sich zwei Achsen unterscheiden. Deren eine ist die ökonomische. Sie gestattet zunächst eine feinere Gliederung der KMU nach ihrer Grösse. So unterscheidet die EU zwischen Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmungen. Darüber hinaus können die KMU, wie die Unternehmungen überhaupt, nach dem Wirtschaftssektor bzw. nach der Branche, in der sie tätig sind, gegliedert werden. Weitere, ebenfalls allgemein anwendbare Unterscheidungsmerkmale sind die Position auf dem Produkt- bzw. Branchenlebenszyklus, das Alter der Unternehmung sowie Bedeutung, Stand und Dynamik der der Marktleistung zugrunde liegenden Technologie, falls die Unternehmung dem zweiten Wirtschaftssektor angehört. Besonders wesentlich sind aber auch die Besonderheiten der bearbeiteten Märkte. Zu deren Strukturmerkmalen gehört die Art der Kundenanforderungen:

Wünschen diese die persönliche Nähe oder nicht? Ferner: Sind diese Anforderungen lokal eng begrenzt, z.B., weil die lokalen Bedürfnisse sehr spezifisch sind? Das wiederum kann auf verschiedene Ursachen zurückgehen. Eine wesentliche ist der durch gesetzliche oder verbandliche Normen herbeigeführte lokale Protektionismus. Ganz in der Nähe dieses Faktors liegt die Marktverfassung, d.h. die Frage, ob und inwieweit die Unternehmungen – in casu die KMU – durch Kartelle oder kartellähnliche Konfigurationen gegen einen intensiveren Wettbewerb geschützt sind. Letzteres ist besonders im Bereich des Handwerks trotz grundsätzlich z.T. scharfen Antikartellgesetzen nach wie vor häufig der Fall. Für die Besonderheiten der Schweiz sei auf Hauser (1991) verwiesen.

Die zweite einer Differenzierung der KMU dienende Achse ist unternehmerbezogen. Die Identität von Kapitalgeber und Unternehmensleiter gewährt in einem Belang weit grössere strategische Handlungsspielräume, als sie die CEOs von Publikumsgesellschaften besitzen: Die Leiter von KMU sind, idealtypischerweise, zwar abhängig von Absatz- und Beschaffungsmärkten wie die Leiter aller übrigen Unternehmungen. Ihre Abhängigkeit von den Finanzmärkten aber ist kleiner, nämlich beschränkt auf die Rücksichtnahme auf Fremdkapitalgeber, sprich die Banken. Niemand kann sie aber zum Versuch drängen, den Marktwert der Unternehmung, die ihnen selbst gehört, zu maximieren. Ihre finanzielle Unabhängigkeit führt auch dazu, dass sie nur „vom Markt“, nicht aber von Aktionärsgruppen oder anderen Personen mit Einfluss auf die Unternehmung aus ihrer Position entfernt werden können. Das wiederum erlaubt es, vier verschiedene Unternehmertypen zu unterscheiden, wie es von Pleitner (1984) schon vor längerem getan worden ist:

| Persönlichkeits- typ | Eng | Breit |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Status | | |
| Unternehmer | Möchtegern- Unternehmer | Echter Unternehmer |
| Selbständiger Geschäftsmann | Unternehmer wider Willen | Input-begrenzender Unternehmer |

Abb. 1: Persönlichkeitstypen von Unternehmern nach Pleitner (1984).

Von diesen 4 Typen seien der echte Unternehmer und der Unternehmer wider Willen kurz umschrieben: Beim echten Unternehmer ergänzen sich Ansprüche und Fähigkeiten zu guten Voraussetzungen für Erfolg. Der Unternehmer wider Willen dagegen stellt den ursprünglichen Handwerker dar, „der sich selbständig macht, um unabhängig zu sein und sich einen angemessenen Lebensstandard zu ermöglichen. ... Seine Rolle steht ... im Einklang mit seinen persönlichen Mitteln, will er doch mit seinen Produkten oder Dienstleistungen keineswegs die

Welt verändern“ (Pleitner, 1984, S. 515). Selbstverständlich müssen diese vier Unternehmertypen jeweils ihren Wünschen entsprechende Märkte suchen. Unverkennbar aber ist, dass drei dieser vier Typen den Prämissen der Mikroökonomie und der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (Gewinn- resp. Unternehmenswert maximierendes Verhalten) nicht entsprechen. – Bemerkenswert ist ferner, wie sehr die Unternehmer sich unterscheiden mit Bezug auf ihre Grundhaltung gegenüber Unternehmenswachstum und Innovation (vgl. hierzu Kirchoff, 1994) und der Übernahme kürzerfristiger, klar erkennbarer Risiken.

Auf Grund einer Kombination von der Art der unternehmerischen Leistungen, Besonderheiten der Märkte und persönlichen Eigenschaften des Unternehmers haben Hendry/Arthur/Jones (1995) eine Typologie entwickelt, die im Folgenden in einer leicht gekürzten bzw. ergänzten Version wiedergegeben wird:

- Spezialisierte berufliche Qualifikationen erfordernde Unternehmungen. Dazu gehören die traditionellen Handwerksbetriebe mit beachtlichen Anforderungen an das technische Wissen. Sie sind in der Regel auf einen lokalen Markt ausgerichtet, dessen Zugang intensiv reguliert ist.
- Durch bestimmte technische Prozesse charakterisierte Unternehmungen. Ihre Fertigung/Dienstleistungserbringung ist industriell organisiert; oft haben sie sich aus dem soeben genannten handwerklich orientierten Unternehmungstyp entwickelt.
- Flexible Dienstleistungen anbietende Unternehmungen. Sie bieten individuelle Problemlösungen für bestimmte Kunden an, so z.B. im Softwarebereich.
- Produzierende Unternehmungen mit einem hohen Anteil an ungelerten Arbeitskräften. Auch sie haben sich aus handwerklich orientierten Unternehmungen entwickelt, so z.B. Grossbäckereien.
- Unternehmungen freier Berufe, insbesondere Anwaltskanzleien und medizinische Praxen. Die Regulierungsdichte ist auch hier noch immer hoch.
- „Netzwerkunternehmen“. Diese konzentrieren sich auf die Schaffung und den Unterhalt virtueller Netze, welche rasch und flexibel auf spezifische Kundenanforderungen eingehen können.

Diese wenigen Beispiele zeigen klar die unendlich grosse Zahl von Klassifizierungs- und Typologisierungsmöglichkeiten. Sie alle sind sinnvoll, erweisen ihre Brauchbarkeit aber immer nur in einem speziellen Kontext. Je nach dem Zweck der Anwendung können auch immer wieder neue Typen konstruiert werden. Andererseits ist es eine feststehende Realität, dass auch die empirische Forschung auf Grund von multivariaten Techniken, namentlich von Clusterver-

fahren, immer wieder neue Typen entwickelt (Hinweise auf die entsprechende Literatur vgl. Mugler, 1998, S. 29).

Die Ausführungen machen aber auch deutlich, wie gross im Bereich der KMU die „Binnenvariation“ ist. Unter dem Gesichtspunkt der Internationalisierung der Wirtschaft bedeutet das, dass offensichtlich Fallgruppen unterschieden werden müssen. Das wiederum kann und muss unter zwei Aspekten geschehen. Einesteils ist zu fragen, inwieweit und in welchem Sinne die angestammten Märkte dadurch beeinflusst werden, inwieweit also die KMU sozusagen passiv vom Wandel des Umfeldes getroffen werden. Das wiederum hat unter dem Aspekt der Deregulierung, der geographischen Homogenisierung der Nachfrage und der erweiterten Einsatzmöglichkeiten der elektronischen Medien zu erfolgen. Die genannten drei Faktoren eröffnen in vielen Wirtschaftsbereichen aber auch neue Möglichkeiten einer aktiven Bearbeitung ausländischer Märkte im Sinne einer neuen oder verstärkten internationalen Orientierung gerade auch von KMU. Die schon im zweiten Abschnitt dieses Beitrags angesprochenen Verhaltensweisen bedürfen aus diesem Grunde unbedingt einer Ergänzung durch eine differenzierende Betrachtung einzelner Untergruppen von KMU. Als Beispiel hierfür vgl. Brunner/Habersaat/Pleitner (1996).

Mit Bezug auf das E-Business liegen die Verhältnisse durchaus ähnlich. Es kann keinem Zweifel unterliegen, dass sich die Macht und Kraft der technischen Entwicklung letztlich auf jede einzelne Unternehmung auswirkt, auch auf jede Unternehmung, die klein oder mittelgross ist. Erneut aber vermögen allgemein gehaltene Umfragen, wie die im Abschnitt 2 erwähnten, nur allgemein gehaltene Hinweise zu vermitteln. Das relativ hohe Abstraktionsniveau der Umfrage erlaubt zwar Hinweise auf allgemeine Tendenzen. Nur schon das Gruppenspezifische lässt sich mit den groben Maschen der verwendeten Fragebogen aber nicht einfangen.

Mit aller Deutlichkeit weisen die bisherigen Ausführungen die Möglichkeiten, Grenzen, aber auch die Problematik von allgemein gehaltenen Aussagen über „die KMU“ auf. Man kann zwar z.B. sagen, ein bestimmter Prozentsatz von KMU (oder ihrer grössenmässigen Subgruppen) sei irgendeiner Entwicklung gefolgt bzw. nicht gefolgt. Derartige Durchschnittswerte erlauben unzweifelhaft eine erste, informative Orientierung. Ihre Bedeutung für einzelne, zweckmässig zu konstruierende Unternehmungstypen bleibt aber weitgehend offen. Versucht man zum Einzelfall vorzustossen, verstärkt sich die entsprechende Problematik noch weiter.

D. Reflexionen aus wissenschaftstheoretischer und didaktischer Sicht

Die bisherigen Ausführungen sind im Folgenden auf dem Hintergrund theoretischer Überlegungen zu spiegeln. Dabei wird die Problematik betriebswirtschaftlicher Aussagen deutlich. Insoweit als ihnen die kritisch-rationale Theorie zugrunde gelegt wird, wird bekanntlich die Entwicklung von Theorien in Form von axiomatisch-deduktiven Systemen angestrebt (vgl. hierzu für viele Prim/Tilmann, 1997, S. 77). Als Axiome treten dabei Wenn-dann-Aussagen auf, die thematisch einander entsprechen, aber voneinander unabhängig sind. Solchen Axiomen können die von ihnen implizierten Sätze (mit geringerem Informationsgehalt) zugeordnet werden. Auch ist es möglich, dass ein gegebener, genau bekannter Zielzustand (Explanandum) auf Grund ebenfalls genau bekannter Antecedentien erreicht werden kann (vgl. hierzu z.B. Alisch, 1995, S. 417). Ob es sich bei dieser Ableitung von spezifischen Sätzen um deterministisch-nomologische oder um probabilistische Zusammenhänge handelt, kann an dieser Stelle vernachlässigt werden. Denn mit Bezug auf beide Fälle weisen die bisherigen Erwägungen klar auf die vielartigen Möglichkeiten der Formulierung von allgemeineren und spezifischeren Sätzen hin.

Nun beruht die Theoriebildung bekanntlich auf den Prinzipien der Abstraktion und Idealisierung. Dabei wird in den empirischen Wissenschaften von einem „Objekt“ ein „Modell“ entwickelt. In diesem Prozess werden viele Züge, die bei der Beschreibung der Realität berücksichtigt werden könnten, als „unwesentlich“ vernachlässigt. Im Rahmen derartiger Idealisierungen lassen sich selbstredend auch die untersuchten Objekte, z.B. eben die KMU, idealisieren. Mayer (zit. von Osterloh/Grand, 1995, S. 5) spricht in diesem Zusammenhang von einem „principle of the strongest links“. Allein dieses Vorgehen gestattet es, in einem Wissensbereich Begriffe und Sätze zu einem einheitlichen Definitions- und Begründungszusammenhang zusammenzuschweißen. Die „weak links“ werden demgegenüber als in der Realität zwar vorhanden, aber unbedeutend hingestellt, so dass sie nicht weiter behandelt werden müssen. Die Frage ist allerdings, was bei Anwendung eines derartigen Verfahrens verloren geht. Wir haben sie im vorangehenden Text anhand von Beispielen dargestellt und auf die entsprechende Problematik hingewiesen.

Aus rein theoretischer Sicht hat sich Porter (1991) mit eben dieser Problematik befasst. Er setzt dem hohen Abstraktionsgrad von „Modellen“ das „weiche“ Konzept von „Frameworks“ entgegen. Diese identifizieren ihm zufolge Problemstellungen für praktische Fragen, enthalten relevante Variablen mit den zwischen ihnen bestehenden Beziehungen sowie alternative Variablen-Sets. Sie entstehen aus dem Zusammenwirken deduktiv gebildeter Modelle und induktiv gewonnener Einsichten aus Einzelfallstudien, welche auch „weak links“ expli-

zeit machen. Derartige Frameworks wollen nach Porter keine gesetzesartigen Beziehungen zwischen Variablen aufstellen. Sie erlauben es dementsprechend auch nicht, Handlungsanweisungen abzuleiten. Vielmehr sind sie Instrumente der denkerischen Strukturierung komplexer Problemsituationen. Sie sind, nach Osterloh/Grand (S. 6), Redeinstrumente, welche einen inner- und interpersonellen Diskurs über konkrete Probleme erleichtern. Die Unterschiede zwischen Modellen und Frameworks lassen sich in Anlehnung an Hanel (1997) wie folgt zusammenfassen:

| <i>Parameter</i> | <i>Modelle</i> | <i>Frameworks</i> |
|------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Basis | Vielzahl von spez. Teilmodellen | Mittel für breite Fragestellung |
| Ausgangspunkt | Strenge Prämissen | Relevante Frage |
| Komplexität | Beschränkt | Gross |
| Aussage | Eindeutig (Wahrscheinlichkeit) | Möglichkeiten |
| Rationalisierung | Prinzipiell ex post | Ex ante Handlungsanweisungen |

Abb. 2: Modellbildung und Frameworking nach Porter (1991) bzw. Hanel (1997).

Diese zurückhaltende, von der Problemorientierung ausgehende Zielsetzung von Frameworks vermeidet den Anspruch, aus Modellen der Theorie durch eine technologische Transformation Handlungsanweisungen gewinnen zu können, wie es oben beschrieben worden ist. Damit rückt sie betriebswirtschaftliche Aussagen klar in den Bereich der antiken „Techne“.

Die entsprechende Diskussion im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften besitzt denn auch klare Parallelen zu bereits älteren Überlegungen von N. Hartmann im allgemeinen und von Viehweg mit Bezug auf die Lösung rechtlicher Probleme, welche beide auf der griechischen Philosophie aufbauen. N. Hartmann (zit. in Viehweg, 1969, S. 32) schreibt: „Systematische Denkweise geht vom Ganzen aus. Die Konzeption ist hier das Erste und bleibt das Beherrschende. Nach dem Standpunkt wird hier nicht gesucht, er wird zu allererst eingenommen. Und von ihm aus werden die Probleme ausgelesen. Problemgehalte, die sich mit dem Standpunkt nicht vertragen, werden abgewiesen. Sie gelten als falsch gestellte Fragen.“ Das „System“ bewirkt mit anderen Worten eine Problemauslese. Dieser Denkweise stellt er die in der „Topik“ von Aristoteles beschriebene aporetische Denkweise gegenüber, die in allem gerade umgekehrt vorgeht. Sie nimmt beim konkreten Problem ihren Ausgangspunkt und sucht „aus wahrscheinlichen Sätzen Schlüsse bilden (zu) können und (dabei) ... in keine Widersprüche (zu) geraten.“ (Aristoteles, erster Satz der „Topik“).

Viehweg (1969, S. 33) zeigt, wie das Problem, wenn man von ihm ausgeht, „gleichsam ein System (sucht), das zur Lösung verhilft. ... Der Einsatz beim Problem bewirkt eine Systemauslese und führt gewöhnlich zu einer Pluralität von Systemen, ohne deren Verträglichkeit aus einem umfassenden System zu beweisen. Dabei können die Systeme (hier im Sinne von Ableitungen) von kleinem und kleinstem Umfang sein“. Genau diese Situation liegt nach Viehweg auch in der Jurisprudenz vor. „Das wirklich vorzufindende rechtliche Gesamtgefüge ist also jedenfalls kein System im logischen Sinne“ (Viehweg, 1969, S. 87). In der praktischen juristischen Arbeit werde aus diesem Grund das Problemdenken von Ableitungszusammenhang zu Ableitungszusammenhang springen; es sei ausgesprochen „bindungsscheu“ (S. 45). Bei diesem Suchen nach Theoriefragmenten und Springen von System zu System würden Topoi und Topoi-Kataloge eine wertvolle Denkhilfe darstellen (S. 42). Die Ähnlichkeiten mit der in vielen Gebieten der Betriebswirtschaftslehre vorzufindenden Situation ist frappant.

Im Sinne einer Schlussfolgerung aus den voranstehenden Ausführungen und zugleich einer gewissen Erweiterung des Blickwinkels lassen sich nunmehr die nachfolgenden Überlegungen anstellen:

1. Erneut hat es sich gezeigt, dass die Betriebswirtschaftslehre ein ausserordentlich heterogenes Wissensgebiet ist. Zusammengehalten wird es durch das Erfahrungsobjekt „Unternehmungen“ und das Bestreben, eine Hilfe bei der Lösung praxisorientierter Probleme zu geben. Das Wissensgebiet ist in den Worten des Altmeisters Schmalenbach eine Kunstlehre, in der Denkweise der Philosophen der Antike eine Techne. Sabel (1991, S. 476) hat denn auch vor rund zehn Jahren im Schlusswort zu der dem Thema „Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie“ gewidmeten Pflingsttagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre gesagt: „Es verwundert nicht, dass vor dem Hintergrund der komplexen Welt *die* Theorie nicht existiert“.
2. Bei dieser Sachlage mag es gut sein, sich der antiken Denktradition der Topik zu entsinnen. Die Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme erweist sich aus dieser Sicht letztlich als ein Vorgehen, das man mit einer gewissen Übertreibung auch als agnostisch bezeichnen könnte. Der Problemlöser nutzt eine Vielzahl von Theorieansätzen und „technologischen Theorien“ (Alisch, 1995, S. 403 ff.). Immer wieder stützt er sich auch auf Frameworks, zudem aber auch auf explizit formuliertes praktisches Handlungswissen. Osterloh/Grand (1995, S. 7) bezeichnen diese Wissensfragmente als Konzepte; sie sind im Unterschied zu Frameworks nicht explizit auf Modelle gestützt, also noch „weicher“.

3. Vor diesem Hintergrund erweisen sich die Versuche, die KMU als einen von den übrigen Unternehmungen abgrenzbaren Erfahrungs-, Untersuchungs- und Wissensbereich zu konstituieren, unzweifelhaft als gut begründet. Unsere sehr skizzenhaften Hinweise haben aber auch die Unbestimmtheit der entsprechenden Grenzlinien deutlich erkennen lassen. Sie haben gerade deshalb gezeigt, dass eine gegenseitige Inspiration der beiden Untersuchungsbereiche durchaus möglich und vorhanden ist.
4. Die Unterschiede innerhalb der KMU dürfen keinesfalls unterschätzt werden. Je nach Typus sind die Problem-Lagen, aber auch die Problemlösungsansätze sehr verschieden. Wenn immer möglich sollte aus didaktischer Sicht explizit immer wieder auf die z.T. beachtlichen Unterschiede hingewiesen, und es sollten bewusst Beispiele und Fälle aus den verschiedensten Fallgruppen ausgewählt werden. Nur auf diese Weise kann die ganze Breite des Feldes adäquat abgedeckt werden. Allsätze, auch wenn sie sich nur auf KMU beziehen, sind notwendigerweise immer noch sehr abstrakt und idealisiert; Durchschnittswerte für alle KMU sind, wie gesehen, z.T. von etwas zweifelhaftem Wert.
5. Der Wert von Fallstudien tritt nunmehr deutlich zutage. Sie nehmen ihren Ausgang beim praktischen Problem und erlauben aus diesem Grunde eine Simulation real zu vollziehender Entscheidungen. Damit stellen sie klar den Gegenpol zur Theorie im Sinne der Antike dar. Eben die Spannung zwischen diesen beiden Polen mit ihrer gegensätzlichen Orientierung aber ist es, welche die Aufmerksamkeit von Lehrenden und Lernenden verdient.

Literatur

- Alisch, L.-M.* (1995): Technologische Theorien. In: Stachowiak, H. (1995): Pragmatik. Handbuch pragmatischen Denkens, Band V. Pragmatische Tendenzen in der Wissenschaftstheorie. Hamburg, S. 403–439.
- Aristoteles* (1992): Topik (Organon V): Übers. und mit Anm. vers. von Eugen Rolfes. Nachdruck. Hamburg.
- Brauchlin, E.* (1990): Kleine und mittlere industrielle Unternehmungen im internationalen Wettbewerb. Zürich.
- Brunner, J./Habersaat, M./Pleitner, H. J.* (1996): Auslandsorientierung und Unternehmungspolitik schweizerischer Klein- und Mittelunternehmungen: Ergebnisse der Erhebungen in fünf Branchen. St. Gallen.
- Bussiek, J.* (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. München/Wien/Oldenbourg.
- Detting, W./Haldimann, Ch. U.* (1999): E-Business für den Mittelstand. In: Bilanz Manager. Ausgabe III 7/1999, S. 14–19.
- DG Bank* (1999): Internet und E-Commerce. In: Mittelstand im Mittelpunkt. Herbst/Winter 1999.

- Hanel, G.* (1997): *Konservierer oder Innovationselite? Technologietransfer in kleine und mittlere Unternehmen.* Wien.
- Hauser, H.*(1991): *EWR-Vertrag, EG-Beitritt, Alleingang.* Bern.
- Hendry, C./Arthur, M. B./Jones A. M.* (1995): *Strategy through people. Adaptation and learning in the small-medium enterprise.* London.
- Kirchhoff, B. A.* (1994): *Entrepreneurship and dynamic capitalism. The economics of business firm formation and growth.* Westport, CT.
- Mugler, J.* (1998/1999): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe.* 3. Aufl., 2 Bände. Wien/New York.
- Osterloh, M./Grand, S.* (1995): *Modellbildung versus Frameworking: Die Position von Williamson und Porter.* In: Wächter, H. (Hrsg.): *Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Praxis. Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie.* Wiesbaden 1995. S. 1–26.
- Pichler, J. H./Pleitner H. J./Schmidt K.-H.* (Hrsg.) (2000): *Management in KMU: Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen.* 3. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien.
- Pleitner, H. J.* (1984): *Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers.* In: Albach, H./Held, T. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen.* Stuttgart. S. 511–522.
- (1995): *Internationalisierung schweizerischer Klein- und Mittelunternehmen: Wettbewerbsbedingungen und Unternehmungspolitik im Internationalisierungsprozess.* In: Stiegler, H./ Kemmetmüller, W./Kotek H./Petermandl, M. (Hrsg.): *Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe.* Linz. S. 525–554.
- Porter, M. E.* (1991): *Towards a Dynamic Theory of Strategy.* In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue Winter 1991, S. 95 – 117.
- Prim, R./Tilmann, H.* (1997): *Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft: Studienbuch zur Wissenschaftstheorie Karl R. Poppers.* 7. Aufl. Wiesbaden.
- Sabel, H.* (1991): *Schlusswort zur Pflingsttagung der Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.* In: Ordelheide, D./Rudolph B./Büsselmann, E.: *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie.* Stuttgart. S. 473–476.
- Sieber, P./Hunziker, D.* (1999): *Einsatz und Nutzung des Internet in kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz 1999. Arbeitsbericht 115 des Instituts für Informatik der Universität Bern.* Bern.
- Stachowiak, H.* (1995): *Systematischer Neopragmatismus.* In: Stachowiak, H. (1995): *Pragmatik Handbuch pragmatischen Denkens. Band V. Pragmatische Tendenzen in der Wissenschaftstheorie.* Hamburg. S. 249–304.
- TechConsult GmbH* (2000): *Internet und E-Business-Einsatz im bundesdeutschen Mittelstand. Eine Untersuchung im Auftrag der Zeitschrift Impulse und IBM.* Kassel.
- UBS* (1999): *UBS Outlook Schweiz.* 4. Quartal. Zürich.
- Viehweg, Th.* (1969): *Topik und Jurisprudenz.* 4. Aufl. München.
- v. Windau, P./Schumacher, P.* (1996): *Strategien für Sieger: Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen.* Frankfurt/M./New York.

Vergangenheit und Zukunft der wirtschaftswissenschaftlichen KMU-Forschung

Von *Karl-Heinz Schmidt*

A. Problemstellung: Wechselnde Rahmenbedingungen und Theorien, aber feststehende Wahrheiten der KMU-Forschung?

An der Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert stehen kleine und mittlere Unternehmungen (KMU) in allen Ländern vor neuen und mit zunehmender Geschwindigkeit sich ändernden Rahmenbedingungen (Pleitner, in: Mugler, J. u.a. [Hrsg.], 1995, S. 59-71). Die Schlagworte „Globalisierung“, „technischer Fortschritt“ und „Dienstleistungsgesellschaft“ sind zwar in aller Munde, doch geben sie nur unvollkommen wieder, in welchem Maße Sog und Druck die Entwicklung der Unternehmungen und der darin tätigen Menschen belasten (OECD 1,1997, S. 7 ff.; 1, 1996, S.7 ff.). Die Situation erinnert an jene Worte, mit denen Gustav Schmoller am Ende des 19. Jahrhunderts seine umstrittene Berliner Rektoratsrede einleitete, indem er über „eine große Principienfrage“ sprach, „... den Gegensatz, in welchem die historisch wechselnden und schwankenden Theorien, Systeme und Wissenschaftsrichtungen stehen zu den feststehenden Resultaten des Wissens, über die kein Streit, keine verschiedene Auffassung mehr bestehen kann“ (Schmoller, 1897, S. 243). Damit wird der Blick auf die Methoden und Ergebnisse theoretischer und empirischer Forschung auch an der Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert gelenkt (Stavenhagen, 1969, S. 197 ff). Schmoller plädierte 1897 für die Anwendung induktiver und deduktiver Methoden, jedoch mit stärkerem Gewicht der empirischen Forschung, weil „... man zu wissenschaftlichen Gesetzen und sicheren allgemeinen Urteilen über Bewegungstendenzen nur kommen könne, wenn vorher eine große brauchbare deskriptive staatswissenschaftliche Litteratur hergestellt sei“ (S. 259). Hundert Jahre später scheint die theoretische Forschung das Übergewicht in den Wirtschaftswissenschaften zurückerobert zu haben mit der Folge, daß „methodische Einzelarbeit und realistische Detailarbeit“ zwar geleistet, aber häufig nicht mit dem notwendigen Bezug zur Empirie durchgeführt wird. Andererseits werden empirische Studien ohne hinreichende theoretische Grundlagen erstellt. Beide Richtungen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung entsprechen weder den vor hundert Jahren formulierten Forschungszielen (Schmoller, 1897, S. 247), noch den Anforderungen zeitgenössischer Methodo-

logie. Dieses unbefriedigende Verhältnis theoretischer und empirischer wirtschaftswissenschaftlicher Forschung zeichnet sich auch in der KMU-Forschung ab (Mugler, 1998, S. 64 ff.; Schmidt, 1989, S. 19-31). Wie kann es im 21. Jahrhundert behoben werden?

B. Vergangenheitsdokumentation oder -bewältigung?

Aussagen über die zukünftige Entwicklung der KMU-Forschung setzen Aussagen über die voraussichtliche Entwicklung des Forschungsgegenstands „KMU“ und über die Ausstattung der KMU-Forschung mit Personen, Einrichtungen und Methoden in Vergangenheit und Gegenwart voraus (Mugler, et al., 1995, S. 59-71). Denn die Entwicklung der Forschung ist nicht unabhängig von der Entwicklung des Forschungsgegenstands. Wie aus der Innovationsforschung und aus Studien zur Wettbewerbsintensität bekannt ist, sind große Unternehmungen mit monopolistischen Marktpositionen zu höheren F&E-Ausgaben in der Lage als KMU. Daraus kann sich ein unzureichendes Forschungspotential im KMU-Sektor und ein Bedarf an öffentlicher Förderung von KMU-Forschung ergeben. Welche Erfahrungen und Ergebnisse hierzu läßt aber die Vergangenheit der KMU-Forschung – im 20. Jahrhundert in Zentraleuropa – erkennen?

Die Analyse der KMU-Entwicklung im 20. Jahrhundert ist vornehmlich Vergangenheitsdokumentation, jedoch geprägt von den Folgen des „Methodenstreits“ (C. Menger/G. Schmoller) um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert, des „Werturteilsstreits“ (Max Weber/G. Schmoller) vor allem nach dem ersten Weltkrieg und dem Konflikt zwischen wertfreier und wertgebundener Forschung (W. Sombart/O. Spann, G. Weippert) in der Zwischenkriegszeit (Brandt, 1993, S. 235 ff., S. 397 ff.). Diese Auseinandersetzungen um den Forschungsgegenstand und die Forschungsmethoden wirkten sich auch auf die Richtungen und Ergebnisse der KMU-Forschung aus, zumal unterschiedliche Forschungsrichtungen in den Wirtschaftswissenschaften schon aus der Zeit des Streits zwischen der österreichischen Grenznutzenschule sowie der neoklassischen Nationalökonomie und der jüngeren historischen Schule seit dem späten 19. Jahrhundert nachwirkten. In der damaligen „Gewerbeforschung“ zeichneten sich im wesentlichen drei Forschungsrichtungen mit spezifischen Aussagen zur langfristigen KMU-Entwicklung ab (vgl. auch Diehl, 1924, S. 351 ff.; A. Gutersohn, 1977, S. 47): (1) Untergangsprognosen in der Nachfolge von D. Ricardo, K. Marx), (2) Konzentrationsprognosen (K. Bücher) und (3) Koexistenzprognosen (G. Schmoller, W. Sombart). Nach dem ersten Weltkrieg traten zögernd (4) Wachstumsprognosen hinzu (J. Wernicke, A. Amonn, G. Halm). Nach dem zweiten Weltkrieg gewannen die positiven Stellungnahmen zur langfristigen Entwicklung von Handwerk, Kleinindustrie und Kleinhandel – zu-

nächst im deutschsprachigen Raum – allmählich an Boden (F. Marbach, W. Röpke, J. Tiburtius). Daran schloß sich – in den fünfziger Jahren beginnend – eine weitere Zunahme optimistischer Einstellungen gegenüber den Entwicklungsmöglichkeiten dieses Wirtschaftsbereichs an; dazu haben im besonderen mikroökonomisch bzw. betriebswirtschaftlich ausgerichtete Autoren beigetragen (K. Rössle, E. Schmalenbach, E. Gutenberg), jedoch auf den theoretischen Fundamenten aufbauend, die bereits früher von Nationalökonomern erarbeitet worden waren (A. Cournot, J. H. v. Thünen, H. v. Mangoldt, A. Marshall). Die weitere positive Entwicklung der KMU-Forschung wurde ebenfalls in Zentral-europa vorbereitet (Gutersohn, 1977, S. 54 ff.; Mugler, 1995, S. 86 ff). Soweit erweist sich der Blick zurück als Vergangenheitsdokumentation. Zusätzliche Probleme ergeben sich indessen, wenn die unmittelbaren Folgen der Weltkriege und politischen Transformationsprozesse des 20. Jahrhunderts für die KMU-Forschung untersucht werden. Schon die Zwischenkriegszeit, aber noch deutlicher die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg und die Umstellungsphase nach dem Zusammenbruch der zentralen Planwirtschaft in der DDR und den osteuropäischen Staaten hat die KMU-Forschung – nicht nur dort, sondern in ganz Europa – vor neue Aufgaben gestellt. Diese Veränderungen der Rahmenbedingungen haben auch neue Anstöße zur weiteren Entwicklung der theoretischen und empirischen Grundlagen der KMU-Forschung herbeigeführt. Daher muß die Frage nach den Zukunftsaussichten der KMU-Forschung an der Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert neu gestellt werden. Das soll im folgenden Abschnitt unter Bezugnahme auf die internationale KMU-Forschungskooperation, die „Rencontres de St-Gall“, erläutert werden.

C. Zukunftsaussichten der KMU-Forschung

I. Diagnose der Forschungsimpulse

Bereits in den sechziger und siebziger Jahren wurden Untersuchungen über die Entwicklungsmöglichkeiten der KMU durchgeführt, die nicht mehr von der Hypothese zunehmender Skalenerträge in der Mehrzahl der Wirtschaftszweige ausgingen, sondern von empirischen Erfahrungen des quantitativen Wachstums von Investitionen, Beschäftigung und Produktion. Auch in der KMU-Forschung überwogen optimistische Einstellungen. Das änderte sich nachhaltig infolge der ersten und zweiten Ölversorgungskrise in Europa (1974/75, 1979/80). Seitdem nahm das Interesse an flexibler und dezentralisierter Produktion in Deutschland und seinen Nachbarländern allgemein zu. Analysen der Wachstumszyklen wurden durch Untersuchungen der Konjunkturschwankungen und der Konjunkturabhängigkeit der KMU abgelöst. Statt der unaufhaltsamen Ausdehnung der Massenproduktion wurde ihr Ende vorausgesehen (Piore/Sabel, 1985). In den achtziger Jahren zeichneten sich zugleich neue Impulse zur Ent-

wicklung der ökonomischen Theorie der KMU ab (Schmidt, 1989): (1) Der wirtschaftshistorische Impuls führte zu neuen Untersuchungen des langfristigen Aufstiegs der Einzel- und Kleinserienproduktion; (2) der unternehmungstheoretische und theoriegeschichtliche Impuls hob neue Ansätze der Kooperations- und Dekonzentrationstheorie und systemtheoretische Ansätze zur Erklärung der KMU hervor; (3) der organisationstheoretische Impuls veranlaßte Untersuchungen unabhängiger und verflochtener, abhängiger Unternehmungen; (4) der arbeitsökonomische Impuls und der technologische Impuls führten dazu, daß die Polarisations- bzw. Depolarisationstendenzen der Arbeitskräfte verstärkt untersucht wurden; (5) der nachfrage-theoretische Impuls veranlaßte Studien über die Standardisierung oder Differenzierung der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Demzufolge zeichneten sich angebotsorientierte und nachfrageorientierte Bestimmungsfaktoren der langfristigen Entwicklung der KMU ab. Ihre Einschätzung beeinflusste auch die Untersuchungen über Chancen und Risiken des Wachstum von KMU in den neunziger Jahren. In dieser Dekade zeichneten sich – durch die Änderungen der politischen und technologischen Rahmenbedingungen hervorgerufen – weitere neue Impulse zur Entwicklung der ökonomischen Theorie der KMU ab (Mugler, et al., 1995, S. 43 ff.; Julien, 1998, S. 31 ff.; Pleitner, 1996, 1998; Schmidt 1989, S. 19-31; Bussiek, 1996, S. 977-988): (1) neue Informations- und Kommunikationstechnologien, (2) neue Produktionstechnologien, (3) die Öffnung der Märkte („Globalisierung“) und (4) die Änderungen der menschlichen Werthaltungen und Präferenzen.

Die genannten Impulse bestimmen somit auch die Chancen und Risiken der KMU an der Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert (Klandt, H., 1996, S. 133-156). Darauf wiesen die Themen vieler internationaler Tagungen z.T. bereits in den achtziger, noch deutlicher in den neunziger Jahren hin. Mit besonderer Intensität richteten die „Rencontres de St-Gall“ die Aufmerksamkeit auf die für die zukünftige Entwicklung der KMU entscheidenden Änderungen der Rahmenbedingungen und „neuen Kombinationen“ (J.A. Schumpeter). Dabei zeichnen sich drei Tendenzen der Forschungsorganisation ab, die voraussichtlich in der Zukunft verstärkt hervortreten werden:

- (1) Weitere Spezialisierung der KMU-Forschung auf spezifische Produktionsprozesse, Produkt- bzw. Dienstleistungsmärkte oder Regionen
- (2) Netzwerkbildung und Kooperation in der KMU-Forschung
- (3) Interdisziplinäre und internationale KMU-Forschung

Alle drei Tendenzen sind in der Organisation und Durchführung der „Rencontres de St-Gall“ angelegt und in den Konferenzthemen erkennbar. Insoweit zeichnen sich günstige Zukunftsaussichten dieser Veranstaltungen zur KMU-Forschung ab.

II. Netzwerkorientierte internationale Forschungskooperation

Die „Rencontres de St-Gall“ sind ein Beispiel für internationale Forschungs-kooperation im KMU-Sektor. Die Konferenzen unterscheiden sich jedoch von den üblichen internationalen Tagungen durch Zahl und Struktur der Teilnehmer, Intensität ihrer Zusammenarbeit – vor, während und nach den Konferenzen –, ferner durch die Vorbereitung, Themenauswahl und Durchführung der Zusammenkünfte sowie das Verhältnis von interner und externer Information über Verlauf und Ergebnisse der Verhandlungen. Zu den weiteren Merkmalen der Veranstaltungen gehören die eine Woche umfassende Dauer der Konferenzen, die Konstanz des die Tagungen ausrichtenden Landes, aber nicht des Tagungsortes, das Team-Management des veranstaltenden Instituts und die Entwicklung bilateraler Zusammenarbeit und netzwerkorientierter Forschungs-kooperation in der Zeit zwischen den Konferenzen (Pleitner, 1996, 1998). Besonders in dieser Hinsicht können die Veranstalter auf erfolgreiche Aktivität als Impulsgeber, Kontaktvermittler und Informationszentrum zurück- und in die Zukunft vorausblicken.

Um dem zu ehrenden Jubilar und Leiter der seit Mitte der siebziger Jahre veranstalteten „Rencontres de St-Gall“ noch etwas Neues mitzuteilen, werden im folgenden über bereits durchgeführte Auswertungen der Tagungsunterlagen und -berichte hinaus diejenigen Daten zusätzlich dargestellt, die für eine Beurteilung der Zukunftsaussichten dieser Form der Forschungs-kooperation wichtig erscheinen. Drei Fragen sollen anhand der Tagungsberichte von 1976 bis 1998/2000 beantwortet werden (Pleitner, 1998, S. 17 ff.):

- (1) Welche Ziele haben an Gewicht gewonnen?
- (2) Welche Themen wurden verstärkt behandelt?
- (3) Welche Interimskontakte, -veranstaltungen und -projekte wurden durchgeführt?

Zu (1): Die Ziele der „Rencontres“ waren 1976

- (a) nicht mehr wie zur Zeit der Gründung (1948) auf Abgrenzung von Begriffen, sondern auf die Analyse der Funktionen der KMU ausgerichtet,
- (b) weitgehend auf ökonomische Analysen der KMU, weniger auf darüber hinausgehende Betrachtungsweisen abgestellt, und
- (c) deutlicher als zu Beginn der Zusammenkünfte auf Einzelprobleme ausgerichtet, und zwar sowohl in betriebswirtschaftlicher als auch in volkswirtschaftlicher Sicht; dagegen wurden soziologische und rechtliche Aspekte weniger behandelt (Pleitner, 1998, S. 22).

In der Zeit von 1976 bis 2000 haben die Ziele (a) insgesamt an Gewicht verloren, während die unter (b) genannten Ziele, vor allem in der mikroökonomischen Version, an Bedeutung gewonnen haben; die unter (c) angeführten Ziele weisen – als Zielgruppe – etwa gleichbleibende Bedeutung auf, die behandelten Einzelprobleme haben sich jedoch im Zeitablauf erheblich gewandelt.

Zu (2): Die im Zeitablauf verstärkt behandelten Themen lassen sich nicht leicht ermitteln, weil sie nicht nach vorgegebenen Kriterien, sondern nach den Ergebnissen von Umfragen unter den Teilnehmern ausgewählt worden sind und weil unscharfe Formulierungen den Zeitvergleich der Themen erschweren. Bei grober Abgrenzung von Themengruppen sind jedoch gewisse Schwerpunktverlagerungen der behandelten Themen erkennbar. Insoweit kann auch auf Verschiebungen des Problemdrucks in den KMU, der KMU-Politik und der KMU-Forschung geschlossen werden. Ein Zeitvergleich 1976 – 1996 hat bereits ergeben, daß vor allem folgende Themen in zunehmendem Maße (an der Anzahl der Beiträge gemessen) behandelt wurden: Unternehmer und Unternehmensorganisationen, Ausbildung (sowie Arbeitszeiten und Beschäftigung), internationale Kommunikation, Dokumentation sowie Forschung und Entwicklung (Schmidt, 1998, S. 40). Schon daraus geht hervor, daß das Interesse an bzw. die Notwendigkeit zu internationaler Zusammenarbeit in der KMU-Forschung zugenommen hat. Dieses Ergebnis wird bestätigt, wenn man auch die 1998 behandelten und für 2000 aufgrund der Umfrage unter den Teilnehmern vorgesehenen Themen berücksichtigt.

Zu (3): Die zwischen 1996 und 2000 durchgeführten Interimskontakte, -veranstaltungen und -projekte sind wegen der Informationsdefizite nicht vollständig nachweisbar. Es besteht jedoch aufgrund bilateraler Kontakte und Gespräche der Eindruck, daß die Mehrheit der Teilnehmer auch zwischen den Tagungen in Kontakt zueinander steht und daß in zunehmendem Umfang gemeinsame Lehrprogramme, Studenten- und Dozentenaustauschprogramme oder -aktionen, Forschungsprojekte, Tagungen, Veröffentlichungen und Informationsaustauschaktionen durchgeführt und zum Teil fortgesetzt werden. Solche Aktivitäten werden zusätzlich durch gemeinsame Teilnahme an anderen internationalen Kongressen oder Tagungen unterstützt. Synergieeffekte sind somit auch in Zukunft zu erwarten.

III. Neue Aufgaben und Entwicklungstendenzen der KMU-Forschung

Der Problemstellung entsprechend ist die Aussage hervorzuheben, daß die Rahmenbedingungen der KMU sich im 20. Jahrhundert nachhaltig verändert haben und daß sie sich im 21. Jahrhundert weiter und vermutlich noch tiefgrei-

fender verändern werden (Kern/Schumann, Sabel, 1985; Julien, 1998; Pleitner, 1989, 1996, 1998; Stiegler et al., 1995). Daraus werden sich jedoch nicht ausschließlich neue Risiken, sondern auch neue Chancen der KMU im Wirtschaftsprozess ergeben. Die Unternehmungen können die neuen Entwicklungsmöglichkeiten indessen nur nutzen, wenn sie frühzeitig darauf vorbereitet werden. Das wird vor allem die Aufgabe der Unternehmensführung sein, doch müssen externe Hilfen und Anreize hinzutreten.

Die künftigen Aufgaben der Unternehmensführung zeichnen sich bereits in den betrieblichen Funktionen ab. Management-Szenarien zeigen – zumindest für das erste Jahrzehnt des 21. Jh. – wohin die „neuen Kombinationen“, offenen Märkte, flexibilisierten Arbeitszeiten, Produktions- und Absatzprozesse die KMU führen werden (Bussiek, 1996, S. 977-988; Bullinger/Warnecke, 1996; OECD, 1997, S. 17 ff. 95 ff.). Unternehmer und Mitarbeitende werden zwar mehr Gestaltungsraum am Arbeitsplatz und hinsichtlich der Arbeitszeit finden, aber die Qualitäts-, Termin- und Quantitätskontrollen werden die Wirtschaftsrechnung dezentralisieren und verstärken. Der Zentralcomputer wird alle Produktionsstätten und deren Kostenstellen erfassen. Gleiches gilt für alle Organisationen und Institutionen. Die Vernetzung der ökonomischen Aktivitäten wird ständig ausgeweitet. Diese Tendenz zeichnet sich auch in den Funktionen Beschaffung, Absatz und Finanzierung ab. Daher wird die Forschung und Entwicklung ebenfalls durch die Vernetzung beteiligter Aktivitäten – innerhalb und außerhalb der Unternehmungen – in zunehmendem Maße geprägt.

D. Folgerungen und Ausblick

Im Rückblick auf das einführende Zitat von Gustav Schmoller und die Entwicklung der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung im 20. Jahrhundert wird deutlich, daß nicht nur die Rahmenbedingungen und Theorien sich geändert haben, sondern daß auch feststehende Wahrheiten nicht mehr als allgemeingültig anerkannt werden. Darauf weisen Bilder virtueller Produktionsstätten ebenso hin wie Fotografien von Personen, die mit Computerbildern kombiniert wurden. Auch die Themen zukünftiger KMU-Forschung lassen erkennen, daß die neuen Technologien, die Globalisierung der wirtschaftlichen und politischen Beziehungen und die Veränderungen der Werthaltungen in der Gesellschaft die Handlungsumgebung verändert und die Risiken der KMU gesteigert, aber auch ihre Chancen im Wirtschaftsprozess erhöht haben. Daher werden neue zuverlässige Orientierungspunkte und theoretische Grundlagen benötigt, deren langfristige Geltung gewährleistet erscheint. Sie sind – in der KMU-Forschung – durchaus erkennbar.

Zu diesen Ansätzen können – nach „State-of-the-Art-Manier“ (vgl. Julien, 1998) gezählt werden:

- Theorie der dezentralen Produktion
- Neue Organisationstheorie
- Neue Wachstumstheorie
- Netzwerkökonomik
- Theorie der differenzierten Nachfrage
- Nischentheorie
- Entrepreneurship-Theorie
- Human Resource Management
- Operations Management
- Theorie der regionalen Entwicklung
- Finanzierungstheorie
- Informationstheorie
- KMU-Systemtheorie.

Viele Indikatoren der Betriebsgröße und der Unternehmensentwicklung deuten zwar darauf hin, daß kleine und große Unternehmungen sich grundsätzlich unterscheiden – vor allem durch die Spezialisierung des Managements, die Organisationsmethoden, die Umweltbeziehungen und die Verhaltensweisen der Unternehmensführung unter dem Einfluß der sich ändernden Rahmenbedingungen. Aber eine ganzheitlich begründete funktionale Theorie der KMU, die in der Theorie der differenzierten Nachfrage besonderen Ausdruck gefunden hat, wird sich auch unter wechselnden Rahmenbedingungen als tragfähiges Fundament theoretischer Analysen der KMU erweisen. Daher kann als Ausblick auf die wirtschaftswissenschaftliche KMU-Forschung im 21. Jahrhundert in Abwandlung von Schmollers Vortragsthema vorausgesagt werden: Wechselnde Rahmenbedingungen und Theorien, aber zuverlässige theoretische Grundlagen und anerkannte Wahrheiten in der künftigen wirtschaftswissenschaftlichen KMU-Forschung.

Literatur

- Belz*, Chr. (Hrsg., 1998): Thexis. Fachzeitschrift für Marketing 2/98. Management-Szenarien 2005. St. Gallen.
- Brandt*, K. (1993): Geschichte der deutschen Volkswirtschaftslehre. Band 2: Vom Historismus bis zur Neoklassik. Freiburg i. Br.
- Bullinger*, H. J./*Warnecke*, H. J. (Hrsg., 1996): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Berlin u.a.
- Bussiek*, J.: (1996): Grundsätze einer Unternehmenspolitik der KMU im 21. Jahrhundert. In: Wege zur Ganzheit. Festschrift für J. Hanns Pichler zum 60. Geburtstag, hrsg. v. G. E. Tichy, H. Matis und F. Scheuch, Berlin, S. 977-988.

- Gutersohn, A.*: (1977): Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft. Band I. Das Wesen des Gewerbes und die Eigenart seiner Leistungen. 2. überarb. Aufl. Berlin/München/St. Gallen.
- Handelsblatt, Ausgabe Dez.-Jan. 2000: Junge Karriere. Düsseldorf.
- Julien, P.-A.* (ed., 1998): The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship. Aldershot et al.
- Kern, H./Schumann, M.* (1986): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, 3. Auflage. München.
- Klandt, H.* (1996): Zum Stand der akademischen Forschung und Lehre im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen und der Unternehmensgründung in Deutschland. In: Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation. Beiträge zu den „Rencontres de St-Gall“ 1996, hrsg. v. H. J. Pleitner, S. 133-156.
- König, W./Dornieden, M.* (1998): Qualifikationsbedarf und Beschäftigtenentwicklung im niedersächsischen Zulieferhandwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 57. Duderstadt 1998.
- Kucera, G.*, (1992): Anwendungsbereiche ökonomischer Analyse und evolutionäres Denken. Universität Göttingen.
- Mecke, I.* (1999): Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 60. Duderstadt.
- Mugler, J./Schmidt, K.-H.* unter Mitarbeit von M. Habersaat (Hrsg., 1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin/München/St. Gallen.
- Mugler, J.* (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien/New York. (1998) 3. überarb. Auflage. Wien/New York.
- OECD (ed., 1997): Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs), Vol. 1, Synthesis Report. Paris.
- (ed., 1996): Technology, Productivity and Job Creation. Vol. 1, Highlights. Paris.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E.* (1997): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart.
- Piore, M. J./Sabel, Ch. F.* (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, dt. Übersetzung. Berlin.
- Pleitner, H. J.* (Hrsg., 1998): Renaissance der KMU in einer globalisierten Gesellschaft. Rencontres de St-Gall 1998. St. Gallen.
- (Hrsg., 1996): Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation. Zusammenfassende Berichte und Ergebnisse zu den „Rencontres de St-Gall“ 1996. St. Gallen.
- (Hrsg., 1989): Gewerbe 2000 – Wirtschaft, Gesellschaft, Ökologie, Technologie und EG-Binnenmarkt im Jahr 2000. Winterthur.
- Schmidt, K.-H.* (1999): Innovations, Vocational Training and Human Resource Management at Decentralized Production. Paderborn.

- (1989): Neue Impulse zur Entwicklung der ökonomischen Theorie kleiner und mittlerer Unternehmungen. In: Internationales Gewerearchiv, Sonderheft 3, Festgabe für Alfred Gutersohn zum 85. Geburtstag. Berlin. S. 19-31.
- Schmoller, G.* (1897): Wechselnde Theorien und feststehende Wahrheiten im Gebiete der Staats- und Socialwissenschaften und die heutige deutsche Volkswirtschaftslehre, In: Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reich. N.F. 21. Jg. Leipzig. S. 243-264.
- Stavenhagen, G.* (1969): Geschichte der Wirtschaftstheorie. Grundriß der Sozialwissenschaft. Band 2, 4. Auflage. Göttingen.
- Stiegler, H. et al.* (Hrsg.) (1995): Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe. Linz.

Anhang

Tab. 1: Themenbereiche der „Rencontres de St-Gall“ 1976 – 2000¹

| <i>Themen</i> | 1976 | 1982 | 1988 | 1994 | 1998 | 2000 | Σ |
|---|------|------|------|------|------|------|----------|
| 1. Methodenprobleme | – | – | 8 | 1 | 2 | 3 | 14 |
| 2. Unternehmer und Unternehmensführung | 13 | 18 | 6 | 21 | 6 | 18 | 82 |
| 3. Rechnungswesen, Finanzierung | – | – | 4 | 2 | 11 | 2 | 19 |
| 4. Ausbildung und Beschäftigung | 3 | 5 | 5 | 1 | 9 | 8 | 31 |
| 5. Produktion, Standort | 11 | 2 | 7 | 5 | 3 | 1 | 29 |
| 6. Bedarf, Nachfrage, Absatz | – | 3 | 4 | – | 5 | 4 | 16 |
| 7. Kooperation | – | 1 | 2 | 2 | 7 | 3 | 15 |
| 8. Wirtschafts- und Sozialpolitik und KMU | 10 | 11 | 2 | 3 | 2 | 9 | 37 |
| 9. Verbände und Organisationen | – | 1 | – | – | – | 1 | 2 |
| 10. Internationale Kommunikation, Dokumentation | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 12 |
| 11. Forschung und Entwicklung | 2 | – | 8 | 14 | 3 | 1 | 28 |
| TOTAL | 40 | 42 | 48 | 53 | 51 | 51 | 285 |

¹ Summe der aufgeführten Jahre

Tab. 2: Beispiele für zukunftsorientierte Themen der KMU-Forschung²

| <i>Themenbereich</i> | <i>Einzelthema</i> |
|--|---|
| 1. Management (M.) | <ul style="list-style-type: none"> - M.-Szenarien 2005 - „Business-Knowledge-M.“ - „Komplexitäts-M.“ - Informations-M. - Strategisches M. 2005 - „Globalpreneurs“ |
| 2. Ausbildung (A.) | <ul style="list-style-type: none"> - Universitäre A. 2005 - Lebenslanges Lernen - Aus- und Weiterbildung 2005 - „Reflective Practitioners“ - Lerngemeinschaften und Wissensnetzwerke |
| 3. Mitarbeiter, Beschäftigung (B.) | <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter als Stakeholder - „High-Reliability-Organisation“ - Arbeitszeitflexibilisierung - „Knowledge-Aktivistin“ - „Change Engineering“ und Beschäftigung - Mitarbeiter als Kunden - Sozialkontrakt 2005 |
| 4. Produktion (P.) | <ul style="list-style-type: none"> - Virtuelles Dienstleistungsunternehmen - Vom „Extended Enterprise“ zur Virtuellen Fabrik - Prinzipiengeleitetes Investieren - KMU nach der Restrukturierung - Intrapreneurship |
| 5. Marketing (MG.) | <ul style="list-style-type: none"> - Öko-Marketing 2005 - Multiples Marketing - „Global Customer Marketing“ - Marketingmanagement 2005: mehr als Marktorientierung - Wege zum ökologischen Massenmarkt |
| 6. Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling | <ul style="list-style-type: none"> - Strukturanpassung im Finanzbereich - Stakeholder Value / Shareholder Value - Projekt-Portfolios 2005 - Von der Kostenkontrolle zum Management-Controlling - Accounting wird zur Business Language - Wegmarken der Zukunft: Erfolgsmessung 2005 |
| 7. Forschung und Entwicklung | <ul style="list-style-type: none"> - Vom Printmedium zum Cyberprodukt - Kreativität und Zuverlässigkeit in der F & E - F & E und Wettbewerbsstrategien - Interne und externe F & E |
| 8. Information / Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation 2005 - Dienstleistungsnetzwerke 2005 ff - Intensivierung der externen Information - Virtuelle Unternehmen und Wissensnetzwerke - Management der Medien |

² vgl. dazu: Belz, Chr. (Hrsg.): Management-Szenarien 2005, In: Thexis, Fachzeitschrift für Marketing, 2.98, St. Gallen 1998.

Entrepreneurship Research: New Trends and Old Problems

By *José M^a Veciana*

A. Objective

The aim of this paper is to reflect on the state of entrepreneurship research. After identifying the new trends, special emphasis will be put on some old problems.

The first part of the paper will be based on an analysis of articles published in the leading journals in the last five years 1995-1999. The second part of this paper will discuss my personal views on the old problems of entrepreneurship research.

B. Theoretical approaches in the study of entrepreneurs: new trends

Entrepreneurship research is a relatively new field of study which, however, as we have explained elsewhere (Veciana, 1999) goes back to the writings of some classical economists in the 18th and 19th centuries. However, the consolidation and explosion of this scientific research programme in its present configuration began only two decades ago.

This field of study is very broad. There is not only one theory of entrepreneurship but there are many. If we analyse with some rigour the evolution and present state of this scientific research programme, as we have done elsewhere (Veciana, 1999), we can identify a series of entrepreneurship theories that reflect very different theoretical approaches or paradigms. We can also distinguish three levels of analysis. In table 1 we have synthesized the four main theoretical approaches: a) economic approach; b) psychological approach; sociocultural or institutional approach, and c) managerial approach, and three levels of analysis: a) micro level, b) meso level and c) macro level.

New trends in entrepreneurship research

To identify the new trends in entrepreneurship research we have analysed 13 journals that publish articles on entrepreneurship. The basic global results of our analysis are summarised in table 2.

We have then examined each article and classified them according to the four theoretical approaches mentioned in table 1. The results of this analysis are summarised in table 3.

Table 1: Theoretical approaches to the study of entrepreneurship

| <i>Approaches</i> | <i>Economic approach</i> | <i>Psachological approach</i> | <i>Socio-cultural</i> | <i>Managerial approach</i> |
|--|---|--|--|---|
| <i>Level of analysis</i> | | | | |
| <i>MICRO (Individual level)</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneurial function as fourth factor of production - Theory of the entrepreneurial profit | <ul style="list-style-type: none"> - Traits theory. - Psychodynamic theory | <ul style="list-style-type: none"> - Margination theory - Role theory - Network theory | <ul style="list-style-type: none"> - Leibenstein's x-efficiency theory - Behavioral theory of the entrepreneur - Models of new enterprise creation |
| <i>MESO (Corporate level)</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Transaction cost theory | | <ul style="list-style-type: none"> - Network theory. - Incubator's theory - Evolutionary theory | <ul style="list-style-type: none"> - Models of new enterprise success and failure - Corporate Entrepreneurship |
| <i>MACRO (Global - country- level)</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Schumpeter's theory of economic development | <ul style="list-style-type: none"> - Kirzner's entrepreneur theory | <ul style="list-style-type: none"> - Weber's theory of economic development - Theory of social change - Population ecology theory - Institutional theory | |

Source: Veciana (1999)

The main trends and conclusions from our analysis can be summarised as follows:

- 1) In the five year period (1995-99) the managerial approach with 394 articles has attracted the largest number of publications and is the one with the greatest increase. Two topics stand out: success and failure factors of

new firms and corporate entrepreneurship, the latter having a long research tradition in the recent decades under the name of „venture management“ which has now re-appeared under the new name of corporate entrepreneurship or intrapreneurship (Veciana, 1996).

- 2) The sociocultural approach with 336 articles ranks second. This undoubtedly reflects the interest in sociocultural, institutional and environmental factors. This rise is mainly due to the growing interest in studies of the institutional environment, globalization, interregional comparisons, and entrepreneurial networking.

Table 2: A forum for entrepreneurship research

| <i>Journal</i> | <i>Number of entrepreneurship articles</i> | |
|---|--|-------------------|
| | <i>Number</i> | <i>% of total</i> |
| Journal of Business Venturing | 53 | 5,01 |
| Entrepreneurship Theory and Practice | 32 | 3,02 |
| Journal of Business and Entrepreneurship | 31 | 2,93 |
| Entrepreneurship and Regional Development | 16 | 1,51 |
| Entrepreneurship, Innovation and Change | 13 | 1,23 |
| Small Business Economics | 156 | 14,74 |
| Journal of Management | 45 | 4,25 |
| Californian Management Review | 37 | 3,50 |
| American Sociological Review | 182 | 17,20 |
| Academy of Management Journal | 80 | 7,56 |
| Academy of Management Review | 45 | 4,25 |
| Administrative Science Quarterly | 169 | 15,97 |
| Strategic Management Journal | 199 | 18,81 |
| TOTAL | 1058 | 100,00 |

Table 3: Entrepreneurship research by approach

| <i>Approach</i> | <i>Year</i> | <i>1995</i> | <i>1996</i> | <i>1997</i> | <i>1998</i> | <i>1999</i> | <i>TOTAL</i> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Economic approach | | 75 | 88 | 21 | 13 | 59 | 256 |
| Psychological approach | | 4 | 1 | 13 | 6 | 46 | 70 |
| Socio-cultural approach | | 73 | 116 | 9 | 48 | 90 | 336 |
| Managerial approach | | 91 | 108 | 60 | 96 | 39 | 394 |
| TOTAL | | 243 | 313 | 103 | 163 | 234 | 1056 |

- 3) The economic approach with 256 articles ranks third and it is surprisingly high compared to the publications based on this approach in the previous decades. This is no doubt due to the existence of the Journal of Small Busi-

ness Economics and the growing interest of researchers in the economic field. Nonetheless, it is also surprising the sharp decline in 1997 and 1998.

- 4) The psychological approach of entrepreneurship research is declining. As a matter of fact, pure psychological entrepreneurship research has been practically abandoned. This does not mean that traits or attributes of the entrepreneur are not built into the research based on other approaches, i.e. when researchers study the success factors of new firms based on the managerial approach.

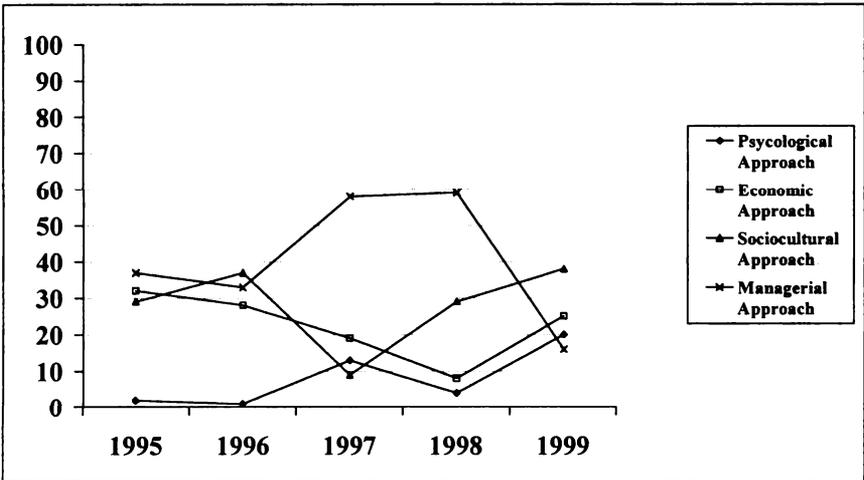


Figure 1: Research on entrepreneurship by approach

C. Old problems in entrepreneurship research

Problem no. 1: The lack of a theory of entrepreneurship

There seems to be consensus in academia that we lack a theory of entrepreneurship. Many authors have pointed to this situation. Shane/Venkataraman (2000, p. 217) express the general feeling when they write: „For a field of social sciences to have usefulness, it must have a conceptual framework that explains and predicts a set of empirical phenomena not explained and predicted by conceptual frameworks already in existence in other fields. To date, the phenomenon of entrepreneurship has lacked such a conceptual framework. Rather than explaining and predicting a unique set of empirical phenomena, *entrepreneurship* has become a broad label under which a hodge-podge of research is housed.“

As we have seen above, we have identified four main approaches, i.e. a multiple paradigm view, in which research frameworks from a variety of disciplines, such as economics, psychology, sociology, management, are applied.

But this situation for many people implies a difficulty in identifying the distinctive domain of entrepreneurship, undermining the field's legitimacy, a problem that we will comment later. As Shane and Venkataraman (2000, p. 217) write „researchers in other fields ask why entrepreneurship research is necessary if it does not explain or predict empirical phenomena beyond what is known from the work in other fields“.

While we agree with their diagnosis about the lack of a unique conceptual framework, we do not think that „the largest obstacle in creating a conceptual framework for the entrepreneurship field has been its definition“ (Shane/Venkataraman, 2000, p. 218). On the contrary, we believe that the sterile debate on the definition of entrepreneurship has not contributed to the progress in our field. We will come back to this topic under Problem no. 2.

To understand this problem – the lack of a theory of entrepreneurship – and try to solve it, it is perhaps advisable to look into the philosophy of science to see what the leading authors have written on science and theory formation.

Popper sees science as a set of hypotheses that are tentatively proposed with the aim of accurately describing or accounting for the behaviour of some aspect of the world or universe. Therefore, theories are construed as speculative and tentative conjectures or guesses freely created by the human intellect in an attempt to overcome problems encountered by previous theories and to give an adequate account of the behaviour of some aspects of the world or universe. But the tentative conjectures or hypothesis must be falsifiable. A hypothesis is falsifiable if there exists a logically possible observation statement or set of observation statements that are inconsistent with it, that is, which, if established as true, would falsify the hypothesis (Popper, 1989).

Lakatos explains theories as organized structures in his „Methodology of Scientific Research Programmes“ (1974).

A Lakatosian research programme is a structure that provides guidance for future research in both a positive and a negative way. The central concept in a Lakatosian research programme or theory is its „hard core“. The hard core of a scientific research programme is the main characteristic of a programme. It takes the form of some basic assumptions underlying the programme or some very general theoretical hypotheses that form the basis from which the programme is to develop. This hard core must not be rejected or modified.

According to Kuhn the disorganized and diverse activity that precedes the formation of a science eventually becomes structured and directed when a single *paradigm* becomes adhered to by the scientific community. A paradigm is made up of the general theoretical assumptions and laws and techniques for their application that the members of a particular scientific community adopt. A mature science is governed by a single paradigm. The paradigm sets the standards for legitimate work within the science it governs. It co-ordinates and directs the „puzzle-solving“ activity of the groups of normal scientists that work within it. The existence of a paradigm capable of supporting the normal science tradition is the characteristic that distinguishes science from non-science, according to Kuhn (1970).

Although there are differences in the approaches of these three leading authors in the field of philosophy of science, there is a common thread in relation to the beginning of or the construction of a theory, the central concept in a theory and what guides and governs science and research: a set of hypotheses (Popper), a „hard core“ or basic assumptions (Lakatos) or a paradigm or general theoretical assumptions (Kuhn).

Observe that none of them even mention the question of definitions.

Therefore, to overcome the problem of the lack of a theory of entrepreneurship or a theoretical framework for entrepreneurship research we must start by developing a set of falsifiable hypothesis, a „hard core“ or a solid paradigm.

A solid „hard core“ is the starting point, the first step and a guarantee so as to foster, guide and govern fruitful research.

In the natural science Newtonian mechanics, wave optics and classical electromagnetism all constituted paradigms and qualify as science (Chalmers, 1986, p. 91).

In the field of entrepreneurship and also in the broader field of business administration we also have good evidence that a solid „hard core“ fosters and guides fruitful research. Let me just mention three examples: a) population ecology of organizations regarding births and deaths of firms (Hannan/Freeman, 1977); b) transaction cost economics (Williamson, 1975); and more recently the resource-based approach (Wernefelt, 1984). They all have stimulated much research to test their initial basic assumptions in their respective fields.

But to set up a „hard core“ a clear idea of the field that the basic assumptions refer to, is necessary, that is it is necessary to demarcate the domain of entrepreneurship and its object of inquiry.

In order to claim that entrepreneurship research as a field of study is different from other disciplines (management, marketing, finance, etc.) it should focus on, and explain and predict a set of empirical phenomena not explained and predicted by other disciplines already in existence.

If we look at some recent proposals regarding entrepreneurship research as a scholarly field we find the main focus is the „existence, discovery, and exploitation of opportunities (Shane/Venkataraman, 2000, p. 219), the "pursuit of opportunities" (Stevenson/Jarillo, 1990:23).

We do not question that the discovery of opportunities is a central concept in entrepreneurship, but since management in general, business strategy and marketing in particular also deal with the discovery and exploitation of opportunities we do not think this is a useful theme to demarcate the domain of entrepreneurship and distinguish it from other disciplines. The criticism by researchers in other fields questioning entrepreneurship as a distinctive and independent field of study has, therefore, some justification.

The same reasoning applies to those who propose „innovation“, „creativity“, „creating value“, etc. instead of „opportunities“ as the distinctive central concept of entrepreneurship.

What is or can be a distinctive domain of entrepreneurship research?

If we look at our fellow disciplines in the broad field of economics and business administration (theory of the firm, management, business strategy, marketing, finance, etc.) we see that their object of study and their concern is the existing firm. None of the above mentioned disciplines deals with the new firm or new venture creation. Economics and business administration have apparently assumed that firms are just there, that they appear in the economic scene „by magic“. The situation in our field can be compared to as if in the school of medicine the gynaecology discipline did not exist.

Therefore, it seems obvious to us that if we want to claim and justify the existence of entrepreneurship research as a distinctive field of research that is understood and accepted by researchers in other fields its distinctive domain must be *new firms or new venture creation*, at two different levels: a) new firm creation by an independent entrepreneur or team (individual entrepreneurship), and b) new venture creation in a large corporation (corporate entrepreneurship, new venture management or intrapreneurship).

Problem No. 2: The sterile debate on the definition of entrepreneurship

In Western culture the habit of defining concepts is deep-rooted because there prevails the naive belief that concepts acquire their meaning by way of a *definition*.

As Hempel writes: „The injunction ‘define your terms!’ has the ring of a sound scientific maxim; indeed, it may seem that ideally, every term used in a scientific theory or in a given branch of science should be precisely defined. But that is logically impossible“ (Hempel, 1966, p. 87).

This concern for, and usual practice in defining concepts goes back to the Greek philosophers Socrates, Plato and Aristotle, an approach that in the philosophy of science has been named *methodological essentialist*.

„It was natural – says Aristotle – that Socrates should search for the essence“, i.e. for the virtue or rationale of a thing and of the real, the unchanging or essential meanings of the terms. „In this connection he became the first to raise the problem of universal definitions“ (Methaphysics, 1078b23 and b19).

A description of the essence of a thing the above mentioned philosophers called a „definition“. Plato and many of his followers held the view that it is the task of pure knowledge or „science“ to discover and describe the true nature of things, i.e. their hidden reality or essence (Popper, 1971, p. 31).

Essentialist definitions based on Plato’s Theory of Forms or Ideas, also called real definitions, attempt to capture and express the essence of whatever one is trying to define. Therefore, when researchers try to define today „entrepreneurship“, „strategy“, „marketing“, etc. they are interested in and attempt to define or describe the „essence“ of the concept, that is, the most *essential or important* characteristics or attributes of the defining concept.

However, as Sedlack/Stanley correctly maintain „scientists do not deal with real – essentialist – definitions in their conceptual language“ (1992, p. 28). They do not do so because defining a concept („entrepreneurship“, „strategy“, etc.) in essentialist terms is not only a fruitless endeavour but, what is more important, today in philosophy of science it is considered to be of no use.

It is a fruitless endeavour because writers trying to elaborate an essentialist definition will never come to an agreement on it.

Let us take a look at the authors in the field of entrepreneurship. They all have in common the fact that they are searching to get to „the heart“ of entre-

preneurship (Stevenson/Gumpert, 1985), „the force“ of entrepreneurship (Bays, 1988) or „the spirit“ of entrepreneurship (Abdnor, 1988), and try to capture its very distinctive features and its essence in a qualitative way (Steyaert, 1995).

Some authors focus their definition on such topics as the entrepreneurial firm (Carland/Hoy/Boulton/Carland, 1984), the entrepreneurial event (Gartner, 1985); Bird, 1989), entrepreneurial activities (Gartner, 1988; Bird, 1989), the entrepreneurial process (Gartner, 1985), the entrepreneurial phenomenon (Brockhaus, 1987), the entrepreneurial behavior (Bird, 1989). Livesay (1982, p. 13) writes „I would suggest that successful entrepreneurship is an art form ...“.

For instance, Gartner (1990) found eight themes in the way scholars talk about entrepreneurship: the entrepreneurs, innovation, organization creation, creating value, profit or non-profit, growth, uniqueness, and owner-manager.

Kilby expressed the deplorable situation in an admirable way when he compared defining the entrepreneur to „hunting a Heffalump“, the fiction animal from the Winnie-The-Pooh stories: the entrepreneur, like the Heffalump, has been hunted by many entrepreneurial researchers „using various trapping devices, but no one so far has succeeded in capturing him. All who claim to have caught sight of him report that he is enormous, but they disagree on his particularities“ (1971, p. 1).

The funny thing is that most writers after having reviewed, discussed, criticized, and rejected the many definitions that have been proposed in the literature, cannot refrain from proposing a new one. For instance, Steyaert, after having reviewed and criticized in several pages (30-34) the definitions in existence, writes: „We shall try to ‘capture’ the core difference of entrepreneurship by stressing creativity as its essence“ (Steyaert, 1995, p. 34).

From the viewpoint of philosophy of science, essentialist definitions are of no use. The leading authors in this field agree on this:

- „Definitions must be rejected as a fundamental procedure for establishing meaning“ (Chalmers, 1986, p. 78).
- „The development of thought since Aristotle could, I think, (affirms Popper, 1971, p. 9) be summed up by saying that every discipline, as long as it used the Aristotelian method of definition, has remained arrested in a state of empty verbiage and barren scholasticism, and that the degree to which the various sciences have been able to make any progress depended on the degree to which they have been able to get rid of this essentialist method.“

- „The concepts can only be precisely defined in the language of some theory and will be as precise as the theoretical or conceptual framework that they utilize is precise“ (Chalmers 1986, p. 29).

This means that „in scientific inquiry, concept formation and theory formation must go hand in hand“ (Hempel, 1966, p. 97).

Therefore, theory construction is the first step, not definitions.

If it is so, why do so many authors in our field still devote so much time and effort to defining „entrepreneurship“? The answer is obvious. Because many present entrepreneurship researchers are unknowingly still caught in the domain of the obsolete methodological essentialism.

Problem No. 3: Epistemological misconceptions or the mystic approach to entrepreneurship research

Burrell and Morgan (1992) developed some assumptions about the nature of social science that have attained growing influence in scholars in our field, especially in Europe. These authors have proposed the epistemology of anti-positivism that „is firmly set against the utility of a search for laws or underlying regularities in the world of social affairs“ (1992, p. 5). Anti-positivists maintain that one can only ‘understand’ by occupying the frame of reference of the participation in action. From this point of view social science is seen as being essentially a subjective rather than an objective enterprise. Anti-positivists tend to reject the notion that science can generate objective knowledge of any kind (Burrell/Morgan, 1992, p. 5 and Douglas, 1970, p. 3-44).

Anti-positivism advocates the subjectivist approach to social science, which is also often applied to the study of entrepreneurship. The subjectivist approach uses qualitative research methods. Anti-positivism denies that it is possible to identify and communicate knowledge as being hard, real and capable of being transmitted in tangible form and considers „knowledge“ to be of a softer, more subjective, spiritual or even transcendental kind, based on experience and insight of a unique and essentially personal nature. The subjectivist approach assumes that knowledge is something that cannot be acquired but is something which has to be experienced personally (Burrell and Morgan, 1992, p. 1-8).

I will call this the mystic approach. Mysticism is a system of contemplative prayer and spirituality aimed at achieving direct intuitive experience of the divine. Belief in or experience of a reality surpassing normal human understanding or experience, esp. a reality perceived as essential to the nature of life. The mystic invites us on a marvellous voyage, the most marvellous of all. He tells

us that he has been to the very center of the Universe, to the heart of the absolute. He proposes that we retrace the path with him (Ortega/Gasset, 1965, p. 112-117).

The mystics have been the most formidable technicians of the word, the most exact writers. It is curious, and somewhat paradoxical, that in all languages of the world it is the mystics who have been the classicists of the word.

When the mystic comes back from his marvelous voyage, he approaches us and says, „Well, you know, I cannot tell you anything at all, for what I have seen is in itself ineffable, untellable and not to be recounted“. And the mystic, earlier so loquacious, so much the master of speech, at this decisive moment turns taciturn, or what is even worse and more frequent, brings us from the other world bits of news that are so trivial, of so little interest or so vague, that they tend to lower the prestige of the over-there. As the German proverb says: „When one takes a long trip one brings back something to talk about“. The mystic, back from his other-worldly voyage, brings nothing, or almost nothing to talk about. We have wasted our time. The classicist in language becomes a specialist in silence (Ortega and Gasset, 1965, p. 112-117).

What mystics tell us is trivial and insuperably monotonous. The mystics' reply is that knowledge gained in an state of ecstasy transcends all language and is by its very superiority a wordless knowledge. Only the individual by himself can arrive at it, and the mystic's book differs from a scientific book in that it is not a doctrine on transcendent reality, but a road map for finding that reality, a discourse on a method, an itinerary for the mind reaching toward the absolute. The mystic's knowledge is untransferable, and in essence silent.

Compare this with Burrell and Morgan when they write „They maintain that one can only 'understand' by occupying the frame of reference of the participant in action. One has to understand from the inside rather the outside" or "knowledge to be of a softer, more subjective, spiritual or even transcendental kind ...“, etc.

The advocates of the subjectivist approach in the field of entrepreneurship often say – I have often heard this in congresses –: „Entrepreneurship is more than start-ups“ but like the mystics they do not give any useful account of its domain. Or they affirm something so vague and difficult to seize like this: „entrepreneurship is an active process of construction and deconstruction of fragmented and partially shared meaning configurations“ (Bouwen et al., 1992, p. 22).

The apostles of the anti-positivism and the subjectivist approach put the brake on the progress of entrepreneurship as a field of study.

I am very much in favour of good qualitative research that produces hard facts, objective knowledge and intersubjective testable hypothesis, such as the knowledge produced by the pioneering qualitative research in the field of structure (Chandler, 1962), management systems and innovation (Burns and Stalker, 1961) or strategy types (Miles/Snow, 1978).

But qualitative research based on a subjectivist approach that produces subjective knowledge that cannot be transmitted is like the mystic's voyage and what he/she brings back from his/her trip is personal, wordless, and untransferable knowledge.

In both cases it may be a very interesting personal experience in the domain of religion or art, but cannot be considered science that is supposed and expected to produce intersubjective knowledge about reality and in the case of entrepreneurship knowledge that is useful for the economy.

Problem No. 4: Lack of legitimacy and myopia in academia

Although entrepreneurship research has certainly become fashionable and there are a number of annual conferences and specialized journals on entrepreneurship it still lacks legitimacy in academia.

Even in the USA where entrepreneurship research and education has a longer tradition than in Europe there are signs that it has not yet attained full citizenship in the academic world. Although there are over 200 endowed chairs in entrepreneurship many are appointed to people whose major dedication has been other than entrepreneurship, which suggests that for many faculty who vote on those appointments, entrepreneurship is not a validated faculty source (Vesper, 1998).

In the recent years, in Europe (Germany, Austria, Sweden, etc.) a number of chairs in entrepreneurship have also been endowed, which shows the increasing interest by society. However, in Europe as well as in the United States the Universities are having difficulties to find candidates with the usual qualification for these chairs. The consequence is that they remained unfilled or they have appointed people whose major dedication has been other than entrepreneurship.

This situation results from myopia in academia, at least in Europe. Twelve years ago, I promoted the creation of the European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management supported by a network of 14

European universities with the aim of preparing people for the boom in entrepreneurship education that I foresaw in the coming years. As a matter of fact, the European Doctoral Programme has attracted more doctoral students from overseas than from the European universities. University authorities and many colleagues obviously lacked vision in this field.

The situation becomes a „vicious circle“: since the universities have failed to coach and prepare young academics for the entrepreneurship field, not only entrepreneurship chairs remain unfilled but the increasing number of courses and programs in entrepreneurship are staffed with young assistant professors coming from other disciplines or with adjunct faculty. But young professors and adjuncts are politically weak in the universities which renders it difficult to obtain research funds and a change of the situation. Therefore, this „vicious circle“ does not contribute to the legitimacy of entrepreneurship.

Problem No. 5: Research methods

This fifth problem results from the above foregoing problems 1 and 3.

The rise of entrepreneurship research based on the subjectivist approach, interpretive approach, and social constructivism which attracts a growing number of young researchers in some European countries and the lack of sophisticated hypotheses testing means a real problem for the progress of our field of study because it only produces personal knowledge that is not transferable and, therefore, it hampers the accumulation of well-grounded empirical generalizations.

Entrepreneurship research is still overwhelmed by exploratory, purely descriptive studies. In their comparison of papers published in 1994, Landström and Huse (1996, p. 14) concluded that in contrast with North American research, „More European studies are based on anecdotal data, and the studies are usually descriptive in character“.

Whereas approximately half of the empirical entrepreneurship articles published between 1991 and 1995 included some sort of hypotheses testing, over four-fifths of the empirical papers in the top organization studies journals were based on test of formal hypotheses. Therefore, when compared the methods used in entrepreneurship with the statistical methods used in the top organization and management journals, the sophistication gap is still enormous (Aldrich, 2000, p. 3).

This situation again reinforces the legitimacy problem.

References

- Abnor, J.* (1998): The spirit of entrepreneurship. In: *Journal of Small Business*, January, 1-4.
- Aldrich, H. E.* (2000): Learning Together: National differences in Entrepreneurship Research. In: Sexton, D. L./Landström, H. (ed.) (2000): *Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Blackwell Business.
- Aristotle*: *Metafisica*, (Madrid) 1988.
- Bays, K. D.* (1988): The force of entrepreneurship. In: *Business Horizons*, January-February, 2-6.
- Bird, B. J.* (1989): *Entrepreneurial Behavior*. London: Scott, Foresman & Company.
- Bouwen, R./Steyart, Ch.* (1992): Opening the Domain of Entrepreneurship: A Social Constructionist Perspective. Paper presented at RENT VI, UAB, Barcelona.
- Brockhaus, R. H.* (1987): Entrepreneurial folklore. In: *Journal of Small Business Management*, 25, 3, 1-6.
- Burns, T./Stalker, G. M.* (1961): *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Burrell, G./Morgan, G.* (1992): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot: Ashgate.
- Carland, J. W./Hoy, F./Boulton, W. R./Carland, J. A. C.* (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. In: *Academy of Management Review*, 9, 2, p. 354-359.
- Chalmers, A. F.* (1986): *What is this thing called science?* Buckingham/Philadelphia: Open University Press.
- Chandler, A. D.*: (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Boston, Mass.: The M.I.T. Press.
- Douglas, J. D.* (1970): *Understanding Everyday Life*. Routledge and Kegan Paul.
- Gartner, W. B.* (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? In: *Journal of Business Venturing*, 5, p. 15-28.
- (1988): Who is an entrepreneur? Is the wrong question. In: *American Journal of Small Business*, Spring, p. 11-31.
- (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. In: *Academy of Management Review*, 10, 4, p. 696-706.
- Hannan, M. T./Freeman, J.* (1977): The Population Ecology of Organizations. In: *American Journal of Sociology*, p. 82.
- Hempel, A. G.* (1966): *Philosophy of Science*. Englewood Cliffs, NY/London/Toronto/Tokyo: Prentice Hall.
- Kilby, P.* (1971): Hunting the heffalump. In: Kilby, P. (ed.): *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Free Press.
- Kuhn, T. S.* (1970): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, III./London: University of Chicago Press.
- Lakatos, I.* (1974): Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes. In: Lakatos, I./Musgrave, A. (ed.): *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Landström, H./Huse, H. (1996): Trends in European Entrepreneurship and Small Business Research: A Comparison between Europe and the US. Working Paper 1993:3, Oslo: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship. Växjö.*
- Livesay, H. C. (ed.) (1995): Entrepreneurship and the growth of firms. Aldershot: Ashgate.*
- Miles, R. E./Snow, Ch. C. (1978): Organizational Strategy, Structure and Process. Boston/London/New York: McGraw Hill.*
- Ortega y Gasset, J. (1965): ¿Qué es filosofía? Madrid: Ediciones de la Revista de Occidente.*
- Popper, K. (1989): Conjectures and Refutations. The Growth of Scientific Knowledge. London: Routledge and Kegan.*
- (1971): *The Open Society and Its Enemies. Vol. 2. Princeton: Princeton University Press.*
- Sedlack, G. R./Standley, J. (1992): Social Research. Theory and Methods. London/Boston, Mass.: Allyn and Bacon.*
- Shane, S./Venkataramen, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. In: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, p. 217-226.*
- Stevenson, H. A./Jarillo, J. C. (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In: Strategic Management Journal, Vol. 11.*
- Stevenson, H. H./Gumpert, D. E. (1985): The heart of entrepreneurship. In: Harvard Business Review, March-April, p. 85-94.*
- Steyaert, Ch. (1995): Perpetuating entrepreneurship through Dialogue. A Social Constructivist View. Doctoral dissertation. Katholieke Universiteit Leuven.*
- Veciana, J. M. (1996): Generación y Desarrollo de Nuevos Proyectos Innovadores. „Venture Management“ o „Corporate entrepreneurship“. In: Economía Industrial, No. 310, IV.*
- (1999): *Entrepreneurship as a Scientific Research Programme. In: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, No. 3.*
- Venkataraman, S. (1997): The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In: Advances of entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 3, p. 119-138.*
- Vesper, K. H. (1998): Unfinished Business (Entrepreneurship) of the 20th Century. USASBE. Madison WI.*
- Wernefelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5.*
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antritrust Implications. New York: The Free Press.*

Autorenverzeichnis

Bauer, Eric, Stv. Geschäftsleiter, IGV-2000, Bern, Schweiz; S. 421.

Beecker, Rainer, Dr. oec. HSG, Mitglied der Direktion, OBT Treuhand AG, Zürich, Schweiz; S. 585.

Belak, Janko, o. Univ.-Professor, Universität Maribor, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, und Direktor, MER Eurozentrum, Maribor, Slowenien; S. 349.

Belz, Christian, Prof. Dr. oec., Ordinarius für Marketing, Universität St. Gallen, und Direktor, Forschungsinstitut für Absatz und Handel FAH-HSG, St. Gallen, Schweiz; S. 447.

Bleicher, Knut, Prof. Dr. rer. pol. Dres. h.c., em. Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen, Rorschacherberg, Schweiz; S. 613.

Blümle, Ernst-Bernd, Prof. Dr. Dr. h.c., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Universität Fribourg, und Direktor, Verbandsmanagement-Institut, Fribourg, Schweiz; S. 297.

Bornheim, Stefan, Dr. oec. HSG, Forschungsstelle für Internationales Management FIM-HSG, und Lehrbeauftragter für Digital Economy, Universität St. Gallen, St. Gallen; S. 273.

Brauchlin, Emil, Prof. Dr. oec., em. Ordinarius für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen, und Präsident, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft IGW-HSG (bis Frühjahr 2000), St. Gallen; S. 689.

Brinkmann, Jürgen, Dr. oec. HSG, WP/StB, Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V., Hannover, und Lehrbeauftragter, Fachhochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen, Deutschland; S. 361.

Clasen, Jan P., Dr. oec. HSG, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung, Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH, München, Deutschland; S. 191.

Cooper, Arnold, D. B. A., Louis A. Weil, Jr., Professor of Management, Purdue University, School of Management and Krannert Graduate School of Management, West Lafayette, Indiana, USA; S. 201.

Dubs, Rolf, Prof. Dr. oec. Dr. h.c. mult., em. Professor für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen, und Direktor, Institut für Wirtschaftspädagogik IWP-HSG, St. Gallen; S. 107.

Duh, Mojca, Dr., Universitätsassistentin, Universität Maribor, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Maribor, Slowenien; S. 349.

Fernald, Lloyd W., Jr., D. B. A., Professor, University of Central Florida, Department of Management, College of Business Administration, Orlando, Florida, USA; S. 211.

Filion, Louis Jacques, Ph.D., Maclean Hunter Chair of Entrepreneurship, HEC University of Montreal Business School, Montreal, Canada; S. 163.

Früh, Hans Rudolf, alt Nationalrat, Präsident, Schweizerischer Gewerbeverband, Bern, und Präsident, Gesellschaft zur Förderung des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft, Bühler AR, Schweiz; S. 35.

Füglister, Urs, Dr. rer.pol., Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der KMU, stv. Direktor, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft IGW-HSG, St. Gallen, und Professor, Steinbeis-Hochschule Berlin; S. 309.

Gan, Fong Jek, B. Acc. (NTU), M. Bus. (NTU), Entrepreneurship Forum, Singapore; S. 385.

Gruber, Marc, Dr. oec. HSG, Bad Wiessee, Deutschland; S. 403.

Grüner, Herbert, Prof. Dr. oec. HSG, Fachhochschule Eberswalde, Fachbereich Betriebswirtschaft, Eberswalde, Deutschland; S. 547.

Haahti, Antti, Prof. Dr., Chair of Tourism, University of Lapland, Rovaniemi, Finland, S. 631.

Hach, Katharina, Dr. oec. HSG, Altdorf, Schweiz, S. 561.

Havenga, J. J. D, Prof. Dr., Dean, Faculty of Economics and Management Sciences, Potchefstroom University for CHE, Potchefstroom, Republic of South Africa; S. 45.

Havnes, Per-Anders, Dr. philos., Senior Researcher, Agder Research Foundation, Kristiansand, Norway; S. 657.

Hilb, Martin, Prof. Dr. oec., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Personalmanagements, Universität St. Gallen, und Direktor, Institut für Führung und Personalmanagement, I.FPM-HSG, St. Gallen; S. 173.

Hofstetter, Stephan, Dr. oec. HSG, Vice President Corporate Purchasing, Huber + Suhner Group, Pfäffikon ZH, Schweiz; S. 437.

Jaeger, Franz, Dr. oec., Ordinarius für Wirtschaftspolitik, Universität St. Gallen, und Direktor, Forschungsinstitut für Empirische Ökonomie und Wirtschaftspolitik FEW-HSG, St. Gallen; S. 25.

Jenkins, John R.G., Prof. em. Dr., Fisher Graduate School of Business of International Management, Monterey Institute of International Studies, Monterey, California, USA; S. 59.

Kahle, Egbert, Univ.-Prof. Dr. rer.pol., Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Lüneburg, Deutschland; S. 535.

Kaufmann, Rolf, Leiter Logistik, Feintool Teile & Komponenten AG, Lyss; S. 421.

Kirchhoff, Bruce A., Ph.D., Professor, School of Management, New Jersey Institute of Technology, Newark, New Jersey; S. 323.

Müller, Christoph, Dr. oec. HSG, Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der KMU, Studienleiter, Intensivstudium für Führungskräfte in KMU (KMU-HSG) und Projektleiter, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft IGW-HSG; S. 81.

Müller-Ganz, Jörg, Dr. oec. HSG, Mitglied der Geschäftsleitung, Partner, Helbling Management Consulting AG, Dietikon-Zürich; S. 369.

Mugler, Josef, o. Univ.-Prof. Dr., Vorstand, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich; S. 223.

Neck, Philip A., Ph. D., B. Psych (Hons), BA., Professor of International Management and Development, Southern Cross University, Coolangatta, Queensland, Australia; S. 151.

Nijssen, André, Drs., Manager, Business Unit Social Policy, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, Netherlands; S. 93.

Österle, Hubert, Prof. Dr. rer. pol., Extraordinarius für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, und Direktor, Institut für Wirtschaftsinformatik IWI-HSG, St. Gallen; S. 261.

Pichler, J. Hanns, o. Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c., M. Sc., Wirtschaftsuniversität Wien, Studiendekan für Internationale Programme, Fachbereich Volkswirtschaft, langjähriger Partnerschaftsbeauftragter WU – HSG, und Präsident, Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Wien, Österreich; S. 599.

Reckhaus, Hans-Dietrich, Dr. oec. HSG, Reckhaus GmbH, Bielefeld, Deutschland; S. 183.

Reiblich, Dietrich, Dr.-Ing., Geschäftsführer, Innovationspark Wuhlheide, Berlin, und Professor, Technische Fachhochschule Wildau, Wildau, Deutschland; S. 71.

Rössl, Dietmar, ao. Univ.-Professor, Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien, Österreich; S. 641.

Rusch, Josef, Bereichsleiter Technik und Betriebswirtschaft, Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten (VSSM), Zürich, Schweiz; S. 421.

Schenk, H.-O., Prof. Dr., Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule Duisburg, Absatz und Handel, Duisburg, Deutschland; S. 461.

Scherer, Lukas, Dr. oec. HSG, Studienleiter, Private Hochschule Wirtschaft, Teil der Berner Fachhochschule, St. Gallen; S. 283.

Schmidt, Karl-Heinz, Univ.-Prof. Dr. rer. pol., Universität Paderborn, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Paderborn, Deutschland; S. 701.

Schoenenberger, Alain, dr ès. sc. éc., Partner, Eco'Diagnostic, Genf, und Lehrbeauftragter, Universität Genf, Schweiz; S. 573.

Siebenmann, G., Prof. Dr. phil., em. Ordinarius für Spanische und Portugiesische Sprache und Literatur, Universität St. Gallen, Schweiz; S. 137.

Solomon, George T., D. B. A., Professor, The George Washington University, School of Business and Public Management, Washington D.C., USA; S. 211.

Stadelmann, Martin, Dr. oec. HSG, Leiter, Management Consulting, Mummert & Partner, Zürich, und Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen, Schweiz; S. 505.

Stuber, Reto, lic.rer.pol, Diplomassistent in allgemeiner Betriebswirtschaftslehre, Universität Fribourg, Schweiz; S. 297.

Tan, Wee-Liang, LL.B. (NUS), LL.M. (Camb.), S.M. (MIT), Singapore Management University, Singapore; S. 385.

Tanaka, Mitsuru, Prof. Dr., Kansai University Osaka, Nara City, Japan; S. 123.

Teraoka, Hiroshi, Ph.D., Professor of Economics at the Faculty of Management, Chukyo University, Nagoya, and Director, Research Institute of Small Business at Chukyo University, Nagoya, Japan; S. 235.

Timmermann, Manfred, Prof. Dr. sc. pol., Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen, Schweiz; S. 17.

Veciana, José M^a, Professor Dr. Dr., Dean, Department of Business Management, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra (Barcelona), Spain; S. 713.

Volery, Thierry, Dr. rer.pol., Professor of Entrepreneurship, EM-Lyon, Ecully, France; S. 333.

Walsh, Steven T., Ph.D., Assistant Professor, Anderson School of Management, University of New Mexico, Albuquerque, New Mexico, USA; S. 323.

Wanzenböck, Herta, Dr., Universitätsassistentin, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich; S. 223.

Watkins, David S., M. B. F. C., Ph.D., Professor of Management Development, Southampton Business School, Southampton, U.K.; S. 245.

Weinhold, Heinz, Prof. Dr. oec., em. Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Absatzwirtschaft, Universität St. Gallen, und früherer

Präsident des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft IGW-HSG, St. Gallen; S. 477.

Weng, Tania, lic.rer.pol., Diplomassistentin in Betriebswirtschaftslehre der Nonprofit-Organisationen und der Unternehmenskommunikation, Universität Fribourg, Schweiz; S. 297.

Wepler, Jutta, Dipl.-Kauffr., Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft IGW-HSG, Universität St. Gallen, Schweiz; S. 273.

Winter, Robert, Prof. Dr. rer.pol., Ordinarius für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen und Direktor, Institut für Wirtschaftsinformatik IWI-HSG, St. Gallen, Schweiz; S. 421.

Wunderer, Rolf, Prof. Dr. oec. publ., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung von Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen, Direktor, Institut für Führung und Personalmanagement I.FPM-HSG, und Präsident, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft IGW-HSG, St. Gallen, Schweiz; S. 519.

Wunderlich, Werner, Prof. Dr. phil., ständiger Gastprofessor für Deutsche Sprache und Literatur, Universität St. Gallen, Schweiz; S. 671.

Zanger, Cornelia, Prof. Dr., Lehrstuhl für Marketing und Handelsbetriebe, Technische Universität Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Chemnitz, Deutschland; S. 491.

Personenverzeichnis

- Abdnor, J. 721
Abernathy, W. J. 334; 326; 341
Abetti, P. A. 388
Ackermann, J. 369
Acs, Z. 248
Adams-Florou, A. S. 661 f.
Adizes, I. 212 ff.
Aerts, R. 599; 663
Ahokangas, P. 599; 658 f.; 663
Akehurst, G. 467
Albach, H. 372
Albers, H.-J. 549
Aldag, R. J. 206
Aldrich, H. E. 276; 333; 340; 342 f.; 725
Alexander, N. 467
Alisch, L.-M. 696; 698
Allers, M. 95 f.; 99; 101
Amabile, T. M. 337
Amaricus, S. 672
Amonn, A. 702
Andersen, O. 660
Ang, J. S. 587
Aristoteles 697
Aristotle 164; 720 f.
Arnold, J. 369 f.
Arnold, R. 551
Arthur, M. B. 694
Arvanitis, S. 573
Astley, W. 85
Atkinson, J. S. 250
Averit, R. 127
- Bach, V. 426
Baden-Fuller, C. W. 336
Bagozzi, R. P. 634; 637 ff.
Bahnmüller, R. 551
Ballon, R. 568
Bamberger, I. 194 f.
Barber, B. 537
Bardleben, R. V. 551; 556
Bärfuss, H. 173
- Barnard, Ch. I. 151; 649
Baron, D. P. 83
Barton, F. 390
Bass, B. M. 214
Bauer, E. 421
Bays, K. D. 721
Becattini, G. 600
Becher, J. J. 672
Bechtler, T. 369
Beck, T. C. 495
Becker, J. 492
Becker, L. C. 637
Begley, T. M. 387 f.
Behrens, K. Ch. 471
Belak, J. 351
Bell, C. G. 338
Belz, Ch. 447; 449; 451; 453 ff.; 458 f.
Bentele, G. 535
Bentham, J. 672
Berekoven, L. 463; 466
Bergamin, S. 374; 380
Berger, E. M. 218
Berninghaus, J. 372 f.
Beyer, J. M. 643
Beyer, P. 405
Bieler, S. 370 ff.; 377
Bilstein, J. 587
Binks, M. 153 f.; 156; 158
Birch, D. L. 247 f.
Birch, J. G. 155
Bird, B. J. 155 ff.; 335; 721
Birker, K. 466
Bitindo, D. 325
Blake, R. 214
Blanchard, K. H. 214
Blau, P. M. 537
Bleicher, K. 351; 535; 543; 589
Blöcker, A. 84
Boas, F. 141
Boemle, M. 590
Böhme, G. 535 f.; 539 f.

- Boog, J. J. 94; 102 f.
 Bornheim, S. 278
 Boter, H. 599; 663
 Boulton, W. R. 721
 Boutellier, R. 455
 Bouwen, R. 723
 Bower, J. L. 323; 325
 Bowman, N. B. 388
 Boyd, D. P. 387 f.
 Bracker, J. 390
 Braczyk, H. J. 550
 Brandt, C. 405
 Brandt, K. 702
 Brauchlin, E. 447; 691
 Brazeal, D. V. 334
 Brettreich-Teichmann, W. 535
 Breuninger, H. 371 f.
 Briggs Myers, I. 165
 Brockhaus, R. H. 352; 388; 721
 Brodbeck, H. 421
 Broersma, L. 249
 Brooking, A. 577
 Brown, F. H. 386
 Bruce, R. 215
 Bruch, H. 523
 Brunner, J. 695
 Brush, C. 387 f.
 Bücher, K. 702
 Buchholz, W. 443
 Bullinger, H. J. 535; 707; 517
 Burns, P. 173; 165; 714
 Burrel, G. 722 f.
 Burt, R. S. 343
 Bussiek, J. 691; 704; 707
 Butterbrodt, D. 73
 Bygrave, W. D. 388

 Callon, M. 339
 Cameron, K. 214
 Camp, S. M. 333
 Cantillon, R. 153; 155 ff.; 672
 Carland, J. A. C. 721
 Carland, J. W. 153; 721
 Carson, R. 203
 Carter, G. 286
 Casson, M. 152 f.; 155; 158 f.
 Chalmers, A. F. 718; 721 f.
 Chan, B. 385 f.; 394
 Chan, K. F. 154
 Chandler, A. D. 374; 714
 Chandler, G. N. 387 f.; 391 f.; 394
 Chiang, S. N. 385; 394

 Chin, D. W. 214
 Chrisman, J. J. 336; 353; 356
 Christensen, C. M. 323 ff.; 330; 340
 Chua, J. H. 353; 356
 Chung, S. 386
 Churchill, N. C. 212; 214; 336; 386 f.
 Clark, P. 339; 344
 Clasen, J. P. 194 f.
 Clemens, R. 86
 Clement, S. D. 214
 Coase, R. 276; 281
 Cole, A. H. 165
 Collins, O.F. 310
 Combs, J. G. 643; 645; 650 f.
 Conti, R. 337
 Cook, J. 153
 Cook, K. S. 642; 647
 Coon, H. 337
 Coons, A. E. 214
 Cooper, A. C. 164 f.; 201 f.; 205 f.; 222;
 600
 Corsani, G. 462
 Cournot, A. 703
 Cox, F. 222
 Crandall, R. E. 214
 Cunnington, J. B. 154

D'Alembert 138
 D'Amboise, G. 310; 549
 Daily, M. C. 349
 Daly, M. J. 248
 Dasgupta, P. 537
 Daval, H. 165
 Davidsson, P. 165; 249
 Davies, L. 353
 Davis, J. A. 353
 Davis, S. J. 248
 Degadt, J. 663
 de Haan, P. 100
 De Vincentis, J. 440 f.
 Deakins, D. 176
 Defoe, D. 672
 Deissinger, T. 109
 Dembinski, P. H. 573
 Demes, H. 565
 Dery, R. 154
 Deschamps, B. 165
 Devanna, M. A. 182
 Diderot, D. 138
 Diehl, H. 702
 Diekmann, A. 427
 Dietz, W. A. 514

- Diller, H. 466
 Dobbin, F. 85
 Dobischat, R. 554
 Dollinger, M. J. 153; 156; 349
 Domeisen, H. 421
 Donckels, R. 59; 349; 599 f.; 663
 Donnelly, R. 387
 Doppler, K. 425
 Douglas, J. D. 722
 Dowd, T. J. 85
 Dreux, D. R. 386
 Drucker, P. F. 156; 333; 336
 Drupsteen, Th. G. 100
 Dubin, R. 634
 Dubs, R. 116; 120 f.; 549
 Duffy, R. 438
 Duh, M. 352; 354
 Dunkelberg, W. C. 164 f.; 206; 222; 600
 Dunn, B. 353
 Dyer, W. G. 387; 390; 392
- Edgeworth** 159
 Edwards, J. R. 634
 Eggers, J. 214
 Eisenhut, P. 87
 Elias, J. 575
 Ellerbrock, K.-P. 404
 Ellis, H. 215
 Elman, N. S. 386
 Elsener, Th. 88
 Emerson, R. M. 641 f.; 647
 Englisch, J. 517
 Erikson, E. 213
 Ettl, J. E. 204
 Eucken, W. 89
 Evans, Ph. 289
- Fayol, H. 151
 Felden, B. 372 f.
 Fernhout, R. 100
 Fiedler, F. E. 214
 Filion, L. J. 165; 600
 Filley, A. C. 206; 215; 217
 Finemann, S. 89
 Finke, R. A. 334
 Fischer, D. 425
 Fischer, G. 527
 Fisher, G. 142
 Fix, W. 117
 Fleisch, E. 267
 Flick, H. 377
 Floyd, S. W. 342 f.
- Folta, T. B. 201
 Fontana, M. 535
 Ford, C. M. 334; 339
 Forstmoser, P. 378
 Foster, R. N. 328
 Franck, E. 512
 Frank, H. 211; 231; 599 f.
 Freeman, C. 334; 339
 Freeman, J. 718
 Freytags, G. 677
 Frick, S. 117
 Frishkoff, P. A. 390
 Fritz, W. 471
 Fröhlich, E. 310 ff.; 349; 481 f.; 599 f.; 605; 663
 Frohman, A. 325
 Fröhner, K.-D. 509
 Fröschle, H. P. 535
 Frost, J. 285; 289
 Fuglistaller, U. 311; 446; 522 f.
 Fumagalli, E. 371; 377 f.
- Gallagher, C. 248; 249
 Gankema, H. 599; 663
 Garcia, J. E. 214; 215
 Gartner, W. B. 154; 202; 335; 721
 Gasser, C. 371
 Gasset, J. 723
 Gassmann, O. 455
 Gaugler, E. 527
 Gaylen, N. C. 221
 Geindre, S. 165
 Geissler, Kh. 549
 Gerke-Holzhauser, F. 379
 Gersick, K. E. 349 f.; 355; 357 f.
 Gerzer, A. 549
 Gessner, H.-J. 466
 Gibb, A. 353
 Giddens, A. 536; 537
 Gilad, B. 203
 Gilmore, J. H. 631
 Gimeno-Gascon, J. 205
 Giroud, C. 299
 Godina, V. 59
 Goethe, J. W. 142; 145
 Goleman, D. 479
 Goranson, H. T. 287
 Govindarajan, V. 214
 Grand, S. 696 ff.
 Granovetter, M. 343
 Gratz, C. 231; 365
 Greene, P. G. 248

- Greiner, L. E. 179; 213 f.
 Griffin, R. W. 336
 Groos, A. 456
 Grove, A. 286
 Gruber, E. 231; 365
 Gruber, M. 403
 Grundel, C. 517
 Grüner, H. 549; 552
 Guest, R. H. 214
 Gumpert, D. E. 721
 Gupta, A. K. 214
 Gupta, Y. P. 214
 Gutenberg, E. 703
 Gutersohn, A. 42; 298; 301 ff.; 462; 549;
 702 f.
 Guth, W. D. 204
 Guttropf, W. 523
- Ha**
 Hahti, A. J. 599 f.; 663
 Haake, K. 194
 Habersaat, M. 599; 663; 695
 Habig, H. 372 f.
 Hach, K. 561; 563 f.; 566 f.
 Hafen, U. 425
 Hagel, J. 278
 Hagelgans, F. 508
 Hall, E. T. 143 f.
 Hall, G. 599; 663
 Hall, R. I. 342
 Haller, S. 465 f.
 Halm, G. 702
 Haltiwange, J. 248
 Hamel, G. 288; 495; 622
 Hammer, R. M. 349 f.; 356 f.
 Hancké, B. 647; 654
 Handler, W. C. 352; 386
 Handy, C. 250
 Hanel, G. 697
 Hanks, S. H. 213; 388; 391; 394
 Hannan, M. T. 718
 Hansen, E. L. 159
 Hansen, U. 462; 466
 Hantsch, G. 362; 366
 Harrigan, K. R. 641; 653
 Harris, D. 356
 Harris, E. E. 467
 Hart, M. 249
 Hartmann, N. 697
 Hasitschka, W. 466
 Hater, J. 214
 Hätscher, A. M. 351
 Hatten, K. J. 386 f.
- Ha**
 Hauser, H. 693
 Hauser, P. 447
 Hautz, E. 443
 Havenga, J. J. D. 59
 Havnes, P.-A. 599; 658 ff.
 Hawley 157
 Hawranek, P. M. 600
 Hay, M. 333
 Hayashi, N. 565 f.; 568 f.
 Hebert, R. F. 153 ff.
 Hegel, G. W. F. 142
 Hegele, C. 543
 Heinonen, J. 249
 Helm, R. 646
 Hempel, A. G. 720; 722
 Henderson, R. M. 339
 Hendry, C. 694
 Hennerkes, B.-H. 366
 Henning, F.-W. 404
 Hensall, D. 506
 Herbert, T. T. 334
 Herron, J. 337
 Hersey, P. 214
 Herzberger, W. 407
 Hess, T. 270
 Heuss, E. 310
 Heyder, U. 84
 Hilb, M. 174
 Hill, Ch. W. L. 648
 Hills, G. E. 151; 335
 Hilti, M. 519
 Hinterhuber, H. H. 349 f.; 356 f.; 402;
 495
 Hirsch, J. 407
 Hofer, C. W. 387 f.
 Hofer, P. 548
 Hoffmann-Riem, W. 88
 Hollander, B. S. 386
 Hollenstein, H. 573; 578
 Holmlund, M. 660 f.
 Holmquist, K. 599; 663
 Holsti, O. R. 194
 Holt, D. H. 212
 Hood, J. N. 212
 Hopkins, Th. D. 103
 Hornaday, R. W. 170
 Horsthemke, A. 306
 Horwitz, P. S. 388
 Hotz-Hart, B. 573 f.
 Hounsell, D. 390
 Hoy, F. 222; 721
 Hruschka, H. 466

- Huhges, A. 251
 Hull, F. 651
 Hundhausen, C. 535
 Hunger, J. D. 388
 Hunkeler, U. 82
 Hunziker, D. 692
 Huse, M. 725
 Hyde, G. C. 247
- Ibrahim, A. B. 215
 Ibrahim, N. A. 390
 Imwinkelried, D. 369
 Ives, B. 264
- Jacques, E. 214
 Jaeger, F. 31
 Jansen, E. J. 221; 387; 392
 Jarillo, J. C. 719
 Jaworski, B. J. 387
 Jenkins, J. R. G. 59
 Jennings, D. F. 153 ff.
 Johanson, J. 660
 Johns, B. L. 59
 Johnson, P. S. 247 f.
 Jones, A. M. 694
 Joni, S. N. 338
 Juhl, B. 362; 366
 Julien, P.-A. 310; 704; 707 f.
 Jung, C. G. 164; 477
 Junker, R. 508
- Kahle, E. 535 ff.
 Kaiser, F. J. 117
 Kaish, S. 203
 Kambly, O. 379
 Kaminski, H. 117
 Kant, I. 138
 Kanter, R. M. 173
 Kaplan, R. 425
 Kappeler, B. 453
 Karsten, A. 144
 Katz, J. A. 154
 Kaufmann, F. 650
 Kaufmann, R. 421
 Kearney, A. T. 438
 Keats, B. 390
 Keirse, D. 165
 Keller, B. 364
 Kellerwessel, P. 549 f.
 Kelly, K. 276
 Kenworthy, A. L. 333; 340
 Kepner, E. 353; 386
- Kern, H. 707
 Ketchen, D. J. 643 f; 650 f,
 Kets de Vries, M. F. R. 214
 Kewley 152
 Khoo, T. A. 386
 Kieser, A. 543
 Kilby, P. 151 f.
 Kirchhoff, B. A. 248; 310; 694
 Kirsch, G. 300; 310
 Kirst, U. 370 ff.; 377
 Kirzner, I. 155 f.; 159; 714
 Kirzner, J. M. 203
 Klandt, H. 704
 Kling, R. 274
 Kloepfer, M. 88
 Kluckhohn, C. 141; 145
 Kneschaurek, F. 37
 Knight, F. H. 157; 159
 Knoblauch, J. 527
 Kock, S. 660 f.
 Kohl, H. W. 404
 Kohli, A. 387
 Kohns, D. P. 467
 Kolumbus, Chr. 142
 Kondratieff, N. D. 20
 König, K.-D. 362; 366
 König, R. H. 140
 Korunka, C. 231
 Krackhardt, D. 344
 Krichbaum, J. 406
 Kruytbosch, C. 643
 Krystek, U. 287
 Kuchler, C. 573 f.
 Kuhn, T. S. 718
 Kukuk, M. 549
 Kumar, M. S. 251
 Kumaraswamy, A. 204
 Kunkel, S. W. 387
 Künzler, C. 425
 Küpers 524
 Kütthe, E. 466
 Kwon, J. 165
 Kysela, K. D. 466
- Lademann, R. 410
 Lafferty 176
 Lakatos, I. 717
 Lamb, R. 274
 Lamotte, G. 286
 Lampe, A. 462
 Landström, H. 599 f.; 725
 Lane, Ch. 536

- Lang, H. C. 421
 Langhoff, H. 508
 Lank, A. G. 349
 Laredo, P. 339
 Lärmer, K. 405
 Lau, A. W. 388
 Lau, T. 154
 Laubacher, R. J. 453
 Laufer 310
 Laukkanen, M. 539; 543
 Lauterburg, C. 425
 Layer, R.
 Lazenby, J. 337
 Le Rider, J. 139
 Lea, J. W. 387
 Leach, P. C. 353 f.; 357 f.
 Leahy, K. 214
 Learmonth, G. P. 264
 Ledergerber, U. 82
 Lee, J. 386; 394
 Leibenstein, H. 714
 Leicht, M. 549
 Leiwo, K. 249
 Lenormand-Barton, D. 342
 Leonidou, L. C. 661 f.
 Lettmayr, C. F. 86; 231; 365; 600; 663
 Levinson, D. 353 f.
 Lewis, J. D. 537
 Lewis, V. 212; 214
 Likert, R. 151; 214
 Liles, P. R. 215; 217
 Linde, F. 293
 Lindecamp, D. P. 212
 Lindecamp, F. H. 212
 Lindmark, L. 249
 Link, A. N. 153 ff.
 Lips, W. 515
 Lipsmeier, A. 117; 554
 Lirk, E. 113
 Lischeron, J. 154
 Litz, R. A. 386 f.
 Livesay, H. C. 165; 721
 Long, W. 153; 154; 156
 Loose, A. 535
 Lord, R. 203
 Lorenz, P. 527
 Low, M. B. 342
 Löwe, C. 373 f.
 Lueger, M. 231
 Luhmann, N. 535; 537; 646
 Maass, R. 306
 MacMillan, I. C. 154; 342
 Maher, K. 203
 Mahnkopf, B. 554
 Mai, J. 367
 Malone, T. W. 453; 620
 Mändle, E. 298
 Mangels-Voegt, B. 84
 Mank, P. 562
 Mann, Th. 677
 Mansfield, E. 326
 Marbach, F. 703
 Marchesnay, M. 310
 Margerison, C. 178
 Marshall, A. 155; 605; 703
 Martin, A. 174
 Martin, J. 289
 Martinez, J. I. 356
 Marx, K. 702
 Maslow, A. 151; 231
 Mason, H. 338
 Mataja, V. 407
 Matthews, C. H. 392
 Maturana, H. 538
 Mayo, E. 151
 McCann, D. 178
 McClelland, D. 151 f.; 154; 157 f.
 McDonald, M. 467
 McErlean, M. 204
 Mead, M. 141; 143
 Mehlhorn, A. 646
 Meier-Maletz, M. 466
 Mello, A. 212
 Mendius, H. G. 550
 Menger, C. 702
 Menzl, A. 459
 Meredith, G. G. 152
 Mertens, D. 522
 Metcalfe 276
 Metzger, Ch. 118 f.
 Meuli, K. 288
 Meyer, P. W. 466
 Meyer, W. G. 467
 Miesenböck, K. J. 661
 Miettinen, A. 600
 Miles, R. E. 165; 310; 714
 Miller, D. 164 f.
 Miller, D. 214; 392; 394 f.
 Miller, P. 248
 Miner, J. B. 176; 214; 601
 Miner, J. R. 206
 Mintzberg, H. 165; 388; 394
 Mises, L. 155; 159

- Mittelstrass, J. 139; 141
 Mlynek, D. 573
 Moen, O. 662
 Montaigne, M. E. 142
 Moore, G. 276; 310; 323; 326 f.
 Morgan, G. 722; 723
 Morone, J. 325; 328
 Morris, J. F. 247
 Morrison, A. 173; 175; 180
 Moscardo, G. 165
 Most, A. 466
 Mouton 214
 Muggli, Ch. 86
 Mugler, J. 245; 310 f.; 361; 466; 497;
 570; 588; 600; 621; 650; 695; 701 ff.
 Muldowney, M. 310; 549
 Müller Tiberini, F. 369
 Müller, Ch. A. 82; 87; 507
 Müller, H. J. 549 f.; 556
 Müller, K. 361
 Müller-Ganz, J. 374
 Müller-Hagedorn, L. 463; 465 f.
 Müller-Stewens, G. 616; 626
 Mumford, E. 506;
 Mun, Th. 672
 Mustar, P. 339
 Muzyka, D. F. 336; 388
- Neary, M. 155; 159
 Nefiodow, L. A. 20
 Nelson, R. 342
 Neubauer, F. 349 f.; 352
 Neubauer, H. 374
 Ng, L. K. 386
 Nicolescu, O. 59
 Niederkofler, M. 646
 Nijssen, A. 94; 102 f.
 Nippa, M. 509
 Nodoushani, O. 153
 Nodoushani, P. A. 153
 Norton, D. 425
 Novalis 677
- Oberparleiter, K. 462
 Obrecht, J.-J. 59
 Oehme, W. 466; 471
 Oetker, A. 405
 Olfert, K. 562
 Olson, D. H. 389; 392
 Orlikowski, W. 273
 Ortega y Gasset, J. 723
 Ortmann, G. 84
- Österle, H. 264; 272; 421 f.; 426
 Osterloh, M. 285; 289; 696 ff.
- Pabst, O. 466
 Pätzold, G. 117
 Pavett, C. M. 388
 Pearce, J. 390; 395
 Pearson, J. 390
 Peemöller, V. 364
 Peltzman, S. 83
 Penn, D. W. 526
 Penrose, R. 342
 Pepels, W. 466
 Peters, G. 507; 511
 Pfeffer, J. 641
 Pfohl, H.-Ch. 284; 549; 550
 Phifer, G. 267
 Pichler, J. H. 310 ff.; 311; 421; 481 f.;
 599 f.; 602; 605; 663
 Picot, A. 340; 512
 Pieter, G. 249
 Pinchot, E. 158
 Pinchot, G. 158
 Pine, B. J. 631
 Piore, M. J. 703
 Pitcher, P. 167
 Plato 720
 Pleitner, H. J. 42; 44; 81; 127; 191;
 194 f.; 293; 309 f.; 312; 320 f.; 335;
 352; 417; 421; 452; 463 f.; 477; 482 f.;
 491 f.; 497; 509; 523 f.; 548 f.; 562;
 587; 599; 663; 691; 693 ff.; 701; 704 f.;
 707
- Pope, J. 95
 Popper, K. 717; 720 f.
 Porter, A. M. 439; 444
 Porter, M. E. 279; 404; 696
 Post-Kobayashi, B. 565
 Poth, L. G. 466
 Prahalad, C. K. 288; 495
 Prange, J. 601
 Preston, L. E. 310
 Prim, R. 696
 Prince, Y. 599; 663
 Prössler, H. 408
 Provan, K. G. 643
 Pümpin, C. 403; 601
 Purtschert, R. 299
- Quinn, R. 214; 215
- Rackham, N. 440 f.

- Ramachandran, M. 201
 Rasch, H. 407
 Raullet, G. 139
 Redel, W. 287
 Redlich, F. 406 f.
 Reed, M. 143
 Rehbinder, M. 514
 Reich, R. 623; 626
 Reichwald, R.
 Reinecke, S. 456
 Reinhardt, D. 414
 Reinhold, M. 449; 451; 454 f.
 Reiß, M. 495
 Reppegather, S. 287
 Reynolds, P. D. 333
 Ricardo, D. 276; 281
 Rice, J. R. 212
 Richardi, R. 514
 Rieder, A. 654
 Ripperger, T. 535
 Roberto, E. 165
 Robidoux, J. 59
 Robinson, R. 390; 395
 Robson, G. 249
 Röpke, W. 703
 Rosenthal, D. 515 f.
 Rössl, D. 643; 646
 Rössle, K. 703
 Rothwell, R. 339
 Rue, L. W. 390
 Rühli, E. 403
 Rupp, M. 492
 Rusch J. 421
 Russell, C. S. 389

 Sabel, Ch. F. 703; 707
 Sabel, H. 698
 Saether, A. 599; 663
 Salancik, G. R. 641
 Sandberg, W. R. 387 f.
 Sandford, C. T. 95
 Sattes, I. 421; 423; 425; 432; 492; 563
 Sawyer, J. E. 336
 Say, J.-B. 159
 Scarpello, V. 222
 Schenk, H.-O. 462; 464; 466; 467 ff.
 Schiffer, J. 366
 Schimke, E. 199
 Schlaffke, W. 549
 Schmalenbach, E. 698; 703
 Schmalfuss, A. 140
 Schmid, B. F. 262
 Schmid, H. 87 f.
 Schmidt, K.-H. 361; 421; 621; 702; 704; 706
 Schmiel, M. 549
 Schmoch, U. 574
 Schmoller, G. 701 f.; 707
 Schneck, O. 316
 Schneider, U. 76
 Schoch, R. B. 510
 Scholz, C. 625
 Schoorman, D. 201
 Schrader, St. 650
 Schröder, R. 562
 Schröder, S. 369; 371 f.
 Schuh, G. 456; 619
 Schuh, S. 248
 Schultz 159
 Schulze-Delitzsch, H. 298
 Schumacher, P. 691
 Schumann, M. 270; 707
 Schumpeter, J. A. 152; 155 ff.; 159; 165; 248; 309 f.; 326; 328 f.; 333; 336; 408; 704; 714
 Schurer, B. 108
 Schüssler, R. 549
 Schwaninger, M. 285
 Schwarz, P. 299
 Schwenk, C. R. 390
 Scott, M. 215
 Scott, R. 249
 Sedlack, G. R. 720
 Seelig, G. 651
 Seiss, R. 540
 Semlinger, K. 252; 550
 Senge, P. 151
 Senn, J. A. 505
 Senneseth, K. 661 f.
 Setzer, M. 499
 Sexton, D. L. 388
 Seyffert, R. 406
 Seyfried, B. 118
 Shane, S. 716; 719
 Shapiro, C. 274; 276
 Sharma, P. 336; 353 f.; 356
 Shefsky, L. E. 173; 175
 Shrader, C. B. 390
 Shulman, L. E. 289
 Shutt, J. 251; 256
 Sieber, P. 692
 Siefer, G. 373
 Siegwart, H. 373
 Simmel, G. 537

- Singer, M.
 Sirach, J. 677
 Sitter-Liver, B. 139
 Sjurts, I. 535
 Sloane, P. F. E. 109; 117
 Slowinski, G. 651
 Smelser, N. J. 213
 Smith, A. 93
 Smith, N. R. 165; 206; 214; 600 f.
 Smith, S. M. 334
 Snow, Ch. C. 165; 310; 714
 Snow, Ch. P. 138
 Sobanski, H. 370; 379
 Socrates 720
 Sombart, W. 405; 605; 702
 Sommer, K.-H. 549
 Sommerlatte, T. 334
 Spann, O. 152; 702
 Spiess, R. 549
 Spindler, G. 527
 Spirgi, S. 108
 Sprengle, D. H. 389
 Srygley, M. J. 214
 Stadelmann, M. 507
 Städler, I. 82
 Stahl, K. H. 495
 Stalk, G. 289
 Stalker, G. M. 165; 714
 Stanley, J. 720
 Staunton, N. 344
 Stavenhagen, G. 701
 Stearns, T. M. 151; 335
 Stein, M. I. 336 f.
 Steinbuch, P. 562
 Steiner, F. 371; 377 f.
 Steiner, M. 115
 Steinle, C. 495
 Steinmetz, L. L. 217
 Stern, R. 344
 Steudel, G. 405
 Stevenson, H. A. 719; 721
 Stevenson, H. H. 152; 388
 Stewart, H. 248
 Stewart, W. W. 222
 Steyaert, Ch. 721
 Stiefel, R. Th. 554
 Stiegler, H. 707
 Stinchcombe, A. L. 336
 Stockmann, R. 556
 Stogdill, R. M. 214
 Stone, G. 247
 Stone, J. R. 467
 Stopford, J. M. 336
 Storey, D. J. 248
 Storz, C. 568 f.
 Strobel, B. 463
 Strodbeck, M. 145
 Strohmayer, M. 646
 Stuart, R. W. 388
 Stürzl, W. 556
 Sudhoff, H. 372
 Sundbho, J. 526
 Swoboda, B. 644; 646
 Sydow, J. 535
 Tagiuri, R. 353
 Tan, C. B. 386
 Tan, K. G. 386
 Tan, L. H. 386
 Tan, W. L. 390; 395
 Tanaka, M. 131; 135
 Tarling, R. 252
 Tate, C. E. 222
 Tatsumi, N. 131 f.
 Taylor, F.W. 151
 Teichler, U. 565
 Theile, K. 549
 Theis, H.-J. 465 f.
 Thom, N. 513
 Thomas, A. B. 214
 Thomas, R. B. 247
 Tiburtius, J. 703
 Tichy, N. M. 182
 Tietz, B. 466
 Tilmann, H. 696
 Timmons, J. A. 388
 Todorov, K. 59
 Toffler, A. 250
 Tollison, R. D. 83
 Töpfer, A. 194
 Toulouse, J. M. 154; 392; 394
 Travella, R. 447; 451; 453; 459
 Treis, B. 465 f.
 Tsang, E. W. K. 165
 Tschirky, H. 454 f.
 Utterback, J. M. 277; 326; 341
 v. Widnau, P. 691
 Vahlne, J.-E. 660
 Vale, P. 153 f.; 156; 158
 Van de Ven, A. 85
 van der Bij, J. 94
 van der Horst, R. 97

- van der Zijden, H. 102
van Meldegem, A. 231
Vanberg, V. V. 89
Vanderwerf, P. 387 f.
Varian, H. 274; 276
Veciana, J. M. 599 f.
Velsen-Zerweck, B. 300
Venkataraman, S. 716; 719
Vesper, K. H. 714
Viehweg, Th. 697 f.
Vinken, H. 364 f.; 367
Vogler, P. 426
Vogt, G. G. 288; 290 f.
Vogt, J. 535
Voithofer, P. 231
von Eiff, W. 506
von Eyb, A. 676
von Hippel, E. 326
von Mangoldt, H. 703
von Schröder, W. 672
von Thünen, J. H. 157; 703
von Zedtwitz, M. 455
Voss, R. 466
- Wagenführer, B. 509**
Wagner, J. 249
Wagner, V. 353
Waibel, R. 118
Walden, G. 117
Walsh, F. 388
Walsh, J. A. 387
Wanzenböck, H. 223 ff.
Ward, J. L. 387; 349 f.; 353 f.; 356 ff.
Ward, T. B. 334
Warnecke, H. J. 707
Wartenberg von, L. 374
Waters, J. A. 388; 394
Watkins, D. S. 247
Watson, C. J. 221
Weber, B. 616
Weber, M. 151; 468; 702; 714
Wehrli, H. P. 369
- Weibel, P. 287
Weick, K. E. 342; 394
Weidig, I. 548
Weigert, A. 537
Weippert, G. 702
Wellesen, I. 84
Welzel, K. 462
Wendland, D. 549
Wenerfelt, B. 342, 718
Wernicke, J. 702
Wheelen, T. L. 388
White, J. F. 387
Whiteside, M. F. 386
Whittington, R. 251; 256
Williamson, O. E. 718
Winter, R. 421; 422
Winter, S. 342
Wittmann, W. 672
Witzgall, E. 550
Wöcherl, H. 550
Wöhe, G. 587
Wolf, J. 463
Wolff, H. 548
Woo, C. Y. 164 f.; 201; 206; 212; 600
Woodman, R. W. 336 f.
Wooldridge, B. 342 f.
Wortmann, A. S. 386
Wunderer, R. 521; 523 f.; 526 ff.; 529; 626
Wygotsky, L. S. 538
- Young, J. E. 212
- Zadeh, L. A. 170
Zaleznik, A. 214
Zanger, C. 495; 497 ff.
Zegveld, W. 339
Zentes, J. 644; 646
Zimmer, M. 84
Zucker, B. 369
Zülch, G. 517
Zwart, P. 663

Sachverzeichnis

- Absatz
 - Kanäle 407 f.
 - Markt 468
- Administrative Entlastungen 230
- Administrative
 - activities 207
 - law 93
- Agilität 287
 - in KMU 294
- Agrargesellschaft 18
- Agrarwirtschaft 275
- Allrounder 600
- Anpassungsstrategien 599
- Antike 698
- Arbeitsflexibilität 232
- Arbeitslosenversicherung 38
- Arbeitsplatzgestaltung 514
- Arbeitsrecht 41
- Arbeitssteilung 614
- Aus- und Weiterbildung 561 ff.; 606 ff.
 - externe 85 ff.; 565 ff.
 - interne 547; 563; 566
- Ausbildung 562; 711
- Auslandengagement 500
- Auslandverflechtungen 32
- Aussenfinanzierung 587
- Autohausbranche 197

- Bedarfsursachen 554
- Bedürfniserfüllung 317
- Bedürfniseruierung 317
- Beratung 606
- Berufsausbildung 108
- Berufsbildungsreform 121
- Berufsbildungssystem 107; 111; 113;
115; 117; 119; 565
- Berufsfelder 110
- Berufskonzept 109
- Beschaffungs
 - ~informationen 443
 - ~kooperationen 443
 - ~management 437 ff.
 - ~markt 468
 - ~netzwerke 442
- Beschäftigung 711
- Betriebsgrösse 708
- Betriebsschliessungen 362
- Beziehungspflege 317
- Bildungsbedarf 547 ff.
- Branchenentwicklung 416
- Branchenverbände 298
- Branding 279
- Bürgerschaftswesen 42
- Business
 - angels 592
 - culture 240
 - efficiency 51
 - engineering 421 ff.
 - entrepreneur 165
 - Environment Simplification Task Force 98
 - failures 238
 - Information Centers 61
 - life-cycle 217
 - man 318
 - Networking Services 270
 - Support Services 270
- California
 - Government assistance SMEs 59 ff.
- Canada
 - Compliance cost 96
- Capital shortage start-ups 237
- Case study fragmentation 252 ff.
- Certified development company 66
- Chancen KMU 473
- Change Management 424; 428; 433
- Compliance cost 93 f.; 96
 - Monitoring 102
- Confucian ethics 397
- Craft activities 207
- Craftsman entrepreneur 165; 206

- Creating values 719
 Creativity 333 ff.; 337; 719
 Cultural factors 396
 Customer
 – capital 635
 – focus 625

Daily-Business-Man 312
 Decisions, types of 168
 Defizitmethode
 Unternehmereigenschaften 174
 Department of Trade and Industry 53
 Dezentration 31
 Dienstleistungen 694
 Dienstleistungs
 – ~branchen 230
 – ~gesellschaft 19; 275
 – ~qualität 317
 Digitale Wirtschaft 262 ff.; 273 ff.
 Disintegration 280
 Disruptive technologies 324
 Distribution 484
 Drei-Märkte-Ansatz 463
 Dritt-Sektor-Forschung 297
 Duale Berufsbildung 111; 565

E-Business 306; 690 f.; 692 ff.
 Eco'Diagnostic 573
 Economic independence 131
 Economies of Scale 619; 691
 Eigenfinanzierung 587; 597
 Eigenkapitalquote 226; 229
 Eigenschaftstheorie 174 f.
 Eigentümer 354 f.
 Emotionale Intelligenz 477 ff.
 Entrepreneurship 151 ff.; 165; 333 f.;
 337; 388; 623; 631; 720; 723
 – theory 713 ff.; 720
 – definition 154
 – performance model 387
 – research 713 ff.
 Entrepreneurial
 – changes 334
 – processes 201 ff.
 – typologies 163; 167; 208
 Entrepreneurs 151; 173; 176; 201; 388
 Entwicklungsländer 19
 Entwicklungsleitsätze 529
 Environmental Characteristics 202; 321
 Erfolgsfaktoren 275; 309 ff.; 316 f.; 321;
 403 ff.; 425; 430
 – Wandel 415

 Erwerbstätigkeit
 – Deutschland, nach Tätigkeitsniveau
 548
 E-Services 269
 – Basisdienste 270
 – Integrationsdienste 270
 Ethics, relational 634 ff.
 European
 – Doctoral Programme 724
 – Parliament 98
 – Business Panel 98
 Experience economy 631
 Export rate 664 f.
 External help-seeking behavior 211 f.

F&E 573 ff.
 Fachkompetenz
 – Gewichtung 523
 Facility Management 75
 Fallstudien 198 ff.; 252 ff.; 403; 699
 Familienstiftung 367
 Familienunternehmen 176; 349 ff.; 361;
 369
 Family Business Growth Model 394
 Family business 385 ff.
 – definition 387
 – resources 389
 – dysfunctional 389
 – firm founder 391
 – strengths 389
 Family-centeredness 394
 Faustin 676
 Financial assistance 66
 Finanzierung
 – Eigen- 587; 597
 – Formen 585 ff.
 – Fremd- 587
 – Gründe 589
 – Neutrale 587
 – Motive 589
 – Partner 588
 – Probleme 231
 – Projekt- 596
 – Struktur 588
 – Tools 597
 Finanzintermediäre 597
 Finanzoptionen 376
 Firm Characteristics 202
 Flexibilität 448
 Forschung 689 ff.; 701 ff.; 713 ff.
 Forschungsthemen KMU 711
 Founding Processes 201 ff.

- Frameworks 696 f.
 Franchising 452
 Freie Berufe 694
 Freies Unternehmertum 81
 Fremdfinanzierung 587
 Führung
 – unternehmerorientiert 183
 – zeitorientiert 183
 Führungs
 – ~größen 430
 – ~kompetenz 317
 – ~konzept 526
 – ~leitsätze 530
 – ~rollen 358
 – ~stil 526

 Geistiges Eigentum 577; 583
 Generationenwechsel 352 ff.; 361 ff.;
 369 ff.
 Genossenschaften 297 ff.
 Geschäftsbeziehungen 41
 Geschäftsmodelle 262
 Gestaltungskompetenz 522
 Gestaltungsleitsätze 530
 Gewerbeforschung 701 f.
 Gewerbegruppe 43
 Gewerbliche Genossenschaften 297
 Gewinnmodelle 277
 Global village 145
 Globale Präsenz 284
 Globalisierung 17 f.; 25 ff.; 275
 GmbH-Gesetz 41
 Going-public-Optionsanleihen 590; 594
 Goodwill 582
 Government
 – agencies 47
 – assistance 59; 61
 Grossunternehmen
 – Unterschiede zu KMU 284 ff.
 Gründungen
 – Entwicklung 230 ff.
 Gründungs
 – ~art 226
 – ~daten 225
 – ~förderung 226
 – ~lehrstühle 85
 – ~motive 231

 Handelsketten 411
 Handelsmarketing 463 f.; 466
 Handlungskompetenz 522
 Handwerksbetriebe 694

 Heuristik 468; 473
 Hidden costs 94
 High technology 324
 High-growing companies 242
 High-Tech-Unternehmen 573
 HRM 250
 Humankapital 577 f.; 583

 Identität
 – kulturelle 143
 IHK St. Gallen-Appenzell 87
 Immaterielle Ressourcen 580; 582
 Industrial Development Corporation 47
 Industrial structure 123
 Industriegesellschaft 18; 19
 Industriezeitalter 275
 Informatik 426 f.; 505 ff.
 Information 711
 Information search 203
 Informations-Ökonomie 274
 Informationstechnologie 232
 Informatisierung 689
 Infrastruktur 583
 Infrastrukturkapital 577 f.
 Initial Public Offering 592
 Innenfinanzierung 587
 Innovation 17; 155; 279; 326 ff.; 333 ff.;
 576; 719
 – typology 341
 – process 325; 327
 Innovations
 – ~felder 22
 – ~indikatoren 576
 – ~park Wuhlheide 78
 Insolvenzen 191 f.
 Institut für gewerbliche Wirtschaft 87;
 547
 Institutional framework 51
 Intelligenz
 – emotionale 477 ff.
 Intensivstudium für Führungskräfte in
 KMU 85; 532
 Inter-firm relations 133
 Internationalisation 124; 657 ff.
 – degree 695
 Internationalisierung 25; 689
 – Binnenvariation 695
 Interne Weiterbildung 563; 566
 Interner Markt 468
 Internet-Ökonomie 261; 267; 273 f.
 Internet-Unternehmen 18
 INTERSTRATOS 309; 321; 491; 493;

- 599; 601 f.; 607; 612; 658; 662 f.
 Intrapreneurship 659
 Investitionsstrategie 623
 Investoren 591
 Invisible-Hand-Ansätze 84
 IT-Einsatz 505 ff.
- Japan**
 – Berufskonzept 567
 – New ventures 235 ff.
 Job creation 247 ff.
 Just-in-time 126
- Kanban** 126
Kanon 144
Kapital
 – ~beschaffung 585
 – ~kosten 588
 – ~verfügbarkeit 408; 412
 Kernkompetenz 288; 496; 618; 624
 Khula Enterprise Finance Limited 55
 KMU 409
 – Agile 283
 – Definitionen 549
 – Typen 690
 – Umweltpolitik 71 ff.
 KMU-Börse 43
 KMU-Forschung 701; 704; 707
 KMU-Forum 40
 KMU-Politik 39
 KMU-Stiftung 43
 KMU-Verträglichkeitsprüfungen 86
 Know-how-Potential 285
 Knowledge 333 ff.
 Knowledge management 424; 431; 434
 Knowledge-Engineering 76
 Kommunikation 711
 Kondratieff-Zyklus 20
 Konjunkturwellen 21
 Konkurrenzmarkt 468
 Konstanz, mittelalterliches 674
 Kontaktfunktion 485
 Kontaktphasen 488 f.
 Konzentrationsprognosen 702
 Kooperation 317; 498; 615; 641 ff.; 704
 Kooperation
 – ad hoc 27
 – Gross-/Kleinunternehmen 641 ff.
 Kooperations
 – ~bereitschaft 599 ff.
 – ~beziehungen 226; 641
 – ~fähigkeit 287; 624
 – ~formen 604
 – ~häufigkeit 603 f.
 – ~muster 607
 Kosten-/Nutzenverhältnis 317
 Kreditbeschaffung 496
 Kreditwürdigkeitsprüfung 595
 Krisenverlauf 194
 Kultur 137 ff.
 – ~austausch 142
 – ~begriff 141
 – ~debatte 137
 – ~vergleich 140
Kunden
 – ~beziehungsmanagement 279
 – ~orientierung 491
 – ~prozess 262; 264
 – ~prozessportal 265
- Labor force** 124
Labour markets 250
Landeskulturen 180
Large firm fragmentation strategies 245
Leadership 214
Leasingfinanzierungen 595
Lebenszyklus 352
 – ~modelle 183
 – ~theorie 297
Lehrlingsausbildung 107
Leistungserstellung 469
Leistungsstandards 119
Leistungsstese 481
Lernbereitschaft 288
Lernortskooperation 116
Lieferantenbasis 440
Lieferantenbeziehungen 404
Life-cycle stage 211; 216
Limitations 211
Literatur 671
Loan programs 61
Longitudinal studies 661
- Machtanalyse** 468
Machtbalancierung 648
Machtdifferenzen 641
Management 355; 711
 – Buy-Out 593
 – Skills 237
 – Konzepte 505
 – Potential 624
Manager 605
Managerial experience 207
Managerial theorists 250

- Managerqualitäten 285; 290
 Markenführung 406
 Market extension 664
 Market strategies 325; 327 f.
 Marketing 237; 317; 447; 461 ff.; 477;
 492; 711; 720
 – advice 243
 – ~effizienz 448
 – ~fähigkeiten 458
 – ~koalitionen 452
 – minimal 449; 451
 – ~planung 501
 – ~ressourcen 447 ff.
 – ~strategie 501; 503
 Markt 583
 – ~analyse 464
 – ~bearbeitung 484; 695
 – ~forschung 502
 – interner 468
 – ~investitionen 22
 – ~kapital 577; 578
 – ~leistungsgestaltung 484
 – ~macht 284
 – ~orientierung 491 ff.
 – ~plätze 267
 – ~zugang 497
 Marshall Industries 264
 Measuring instruments 396
 Mechanik Branche 432
 Mehrwertsteuergesetz 41
 Menschlichkeitsthese 482
 Mercator 678
 Methodenanwendung 496
 Mezzanine-Finanzierung 587; 590; 594
 Minimalpräsenz 448
 Minority Groups 65
 Mitarbeiter 316 ff.; 711
 – ~führung 471
 – ~information 509
 Mitunternehmer 519 ff.
 MJP-Studie 561
 Modelle 697
 Modularisierung 109
 Motivation 314 ff.; 523 f.
 Motivator
 – inkrementaler 312
 Mystic approach 722
 Mystics 723

 Nachfolge
 – ~planung 361 ff.; 379 ff.
 – ~regelung 369 ff.; 378
 – ~umsetzung 381
 Nachhaltige Entwicklung 71
 Nahrungs- und Genussmittelindustrie
 404; 415
 Nahrungskette 621; 626
 NASDAQ 592
 National Small Business Council 53
 Networking 599; 608
 Networks
 – social 333 ff.
 Netzwerke 524; 535; 615; 617
 – Beziehungen 524
 – Bildung 704
 – Strategien 602 ff.
 – Strukturen 622
 – Unternehmen 694
 Neue Ökonomie 274
 New Economy 17; 261 ff.; 268
 New products 338
 New Ventures 235 ff.; 238
 New venture creation 719
 Nonprofit-Organisationen 297; 299
 Ntsika Enterprise Promotion Agency 54

OBSERVA 573
 OECD countries
 – Regulatory Impact Analysis 98
 Öko-Audit 73
 Ökologische Ungleichgewichte 22
 One-stop-Geschäft 263
 Opportunismusneigung 646
 Opportunismusspielräume 645
 Opportunist entrepreneur 165
 Opportunities 719
 Organisationsformen 273 ff.; 350; 423;
 620
 Organisationsstrukturen 616
 Organisator 600; 607
 Outsourcing 251; 453; 607
 Overseas expansion 133
 Owner-manager 211 ff.
 – characteristics 201 ff.; 211 ff.
 – limitations 211 ff.
 – life-cycle 211 ff.

Paradigm 718
Performance 202
Personalbedarf 550
Personalstruktur 527 f.
Persönliche Dienste 232
Persönliche Interaktion 624
Persönlicher Kontakt 511 f.

- Persönlichkeit des Unternehmers 173 ff.
 Pflichtmitgliedschaft 301
 Pioniere 601; 607
 Pionierphase 185
 Planning 390
 Policy implication 241
 Politik 35 ff.
 Portfolioansatz 528
 Preisgestaltung 484
 Prime contractors 135
 Principal-Agent-Konzepte 535
 Process model 337
 Produktinnovation 405; 410
 Produktion 711
 Produktqualität 317; 405; 410; 495; 500
 Produktzyklen 20
 Produzierende Unternehmungen 694
 Projekte und Prozesse 617
 Projektfinanzierung 596
 Provincial SME desks 55
 Prozesse 424
 – Beherrschung 285; 291
 – Entwicklung 429; 434

Qualifikationsanforderungen 508
 Qualifikationsstruktur 550
 Qualitätsmanagement 120 f.

Rahmenbedingungen
 – gesellschaftliche 74
 – wirtschaftliche 31 ff.; 180
 Ratingsysteme 192
 Rechnungslegungsgesetz 41
 Rechtsform 226; 229
 Reconstruction and Development
 Programme 45; 49
 Regression coefficients 668 ff.
 Regulatory reform 97
 Regulierung der Wirtschaft 36
 Regulierungs
 – ~alternativen 86
 – ~dichte 82
 – ~folgen 86
 – ~prozesse 87
 Reifephase 185
 Relational ethics 634; 638
 Relationship
 – cultivation 631 ff.
 – theory 667
 Rencontres de St-Gall 66 ff.; 136; 703 ff.
 Reorganisationsprojekte 425 f.
 Research methods 725

Ressourcen
 – ~bewertungen 643 f.
 – immaterielle 579
 – ~lieferanten 644
 – ~nachfrager 644
 Risiko 537
 Risiko-Faktoren 21 f.
 Risk capital 243
 Risk factors 257
 Risk-taking 156 ff.
 Rollentheorie 174 ff.
 Routinier 195; 600
 Rückzugsstrategie 652

Schlüsselkompetenzen 522 f.; 530
 Schneekind 672
 Schöpferischer Strategie 312
 Schreinereibranche 432
 Schuldscheindarlehen 596
 Schwächen 314 ff.
 Schwank 675
 Schweizerischer Gewerbeverband 35
 Seco 41
 Seed capital 243
 Selbständiger Geschäftsmann 693
 Selbstbeschäftigungsgründungen 226
 Selbsthilfe 42
 Selbstregulierung 88
 Selbstverwirklichung 231
 Service Corps of Retired Executives 61
 Service economy 631
 Servicepolitik 469 f.
 Situationstheorie 174 ff.
 SIU 42
 Small Business Development Centers 61;
 47
 Small firm job creation 245
 SME support programmes 246
 SME-support strategy 49
 Social Networks 333; 342
 Software-Ergonomie 516
 South Africa 45 ff.
 Sozialkompetenz 522
 Spinout market 238 ff.
 Spitzentechnologie 574
 Spontaneität 616
 Staatssekretariat für Wirtschaft seco 39
 Stages of development 212
 Standardisierung 279
 Standby-Marketing 451
 Standort 34 f.; 71 ff.
 Standort-Goodwill 587

- Stärken 314 ff.
- Stärken-/Schwächen-Profil 309 ff.
- Start-up-Gesellschaften 261
- Start-ups 235 ff.
 - types 236
 - from school 237
 - policy implication 241 f.
- Start-up-Unternehmen 271
- Steuern 32 f.; 377
- Steuerungsansätze 524
- Steuerungskonzept 525
- Strategie 312
 - schöpferischer 318
 - verwaltender 318
- Strategic core processes 633
- Strategic responses 257
- Strategie 430; 671
 - ~alternativen 186
 - ~mix 606
 - ~typen 648
- Strategies
 - fragmentation 245 ff.
- Strategische Beschaffung 441
- Strategisches Management 353
- Strategy 720
- STRATOS 191; 194 f.; 312; 599; 606; 612
- Strukturwandel 17 ff.
- Subcontracting 126 f.; 135; 251 f.
 - System 123 ff.
- Süd-Nordkonflikt
 - militärischer 22
- Suppliers 134
- Supply chain management 424; 430; 434
- Support
 - strategy 51; 45
 - systems 45 ff.
- Task Force KMU 39
- Tätigkeitsfelder 510 f.
- Technological innovation 124
- Technologie- und Innovationsparks 75
- Technologieindikatoren 576
- Technologiemarketing 453 f.; 456
- Technology
 - cooperation 131
 - focus 327
 - source 327
 - disruptive 323 ff.
- Theorie der KMU 701 ff.
- Tourism 631
- Transformation Unternehmen 281
- Transitionsländer 350 ff.
- Triaden-Modell 74
- Types of decisions 168
- Trust Capital 635
- Types of entrepreneurs 153 ff.; 166
- Typologies 164 ff.
- Übergabezeitpunkt Unternehmen 365
- Überregulierung 82
- Umfeldbedingungen 521; 531
- Umweltpolitik 71 ff.
- Untergangsprognosen 702 f.
- Unternehmen
 - agile 283 ff.
- Unternehmens
 - ~bewertung 363 f.
 - ~entwicklung 184; 351; 708
 - ~finanzierung 587
 - ~führung 183 ff.; 309 ff.; 369 ff.; 477 ff.; 491 ff.; 505 ff.; 641 ff.; 707
 - ~geschichten 403
 - ~gründung 223 ff.
 - ~kultur 356; 626
 - ~nachfolge 362; 371
 - ~politik 356; 607
 - ~strategie 356; 425
 - ~transformation 281
 - ~übergabe 361 ff.
 - ~übernahme 231
 - ~verhalten 193; 601
 - ~verpachtung 365
- Unternehmer 173; 175; 311; 371; 693
 - Eigenschaften 175; 671
 - Einstellungen 599 ff.
 - Ethik 601; 671 ff.
 - Persönlichkeit 163 f.; 173 ff.; 191 ff.; 311 ff.
 - Rolle 177 f.
 - Typen 188; 191 ff.; 311; 313; 315; 317; 319; 603 f.; 693
 - Typologie 310; 485
 - Werteprofil 175
- Unternehmertum
 - freies 81 ff.
 - internes 520
- Unternehmungserfolg 439
- USEGO 300; 304 f.
- User application type 327
- Venture-Capital-Gesellschaften 593
- Verhaltensleitsätze 529
- Verhaltensmuster 601

- Verhältnis Gross-/Kleinunternehmen
 123 ff.; 283 ff.; 641 ff.
- Vermögenswerte 580
- Vernetzung 26 f.
- Verschiebungsthese 481
- Vertrauen 535 ff.
 – institutionelles 540
 – ontologisches 540
 – persönliches 540
- Vertrauensaufbau 646
- Vertriebskonzept 497
- Vertriebswege 498
- Vier-Märkte Ansatz 461 ff.
- Virtuelle Kooperation 75
- Virtuelle Organisation 613 ff.; 623
- Visionen 613 f.
- Vorort 42
- Wachstum 183 ff.
 – Branchen 32
- Wahrnehmung 537
- Wandel, organisatorischer 535
- Weiterbildung 562
 – externe 565 ff.
 – Intensität 566
 – interne 563; 566
 – Inhalte 566
 Weiterbildungsbedarf 556
 Weiterbildungsmassnahmen 554
 Weltbevölkerungsexpansion 22
 Welternährungsschere 22
 Werbepolitik 471 f.
 Werte-Profil Unternehmer 175
 Wertfrage 138
 Wertschöpfungskette 619
 Wettbewerbsvorteile 495
 Wirtschaftsgeschichte 275 f.; 403
 Wissens
 – ~kapital 573 ff.; 615
 – ~leistungsgesellschaft 18
 – ~management 76; 624
 Women entrepreneurs 65
 World Competitiveness Report 180
- Zeit 19; 183 ff.
- Zielvorstellungen 183
- Zusammenarbeit 606