
Wertewandel bei Unternehmern – Schlagwort oder Realität?

Hans Jobst Pleitner und Martina L. Jakl

Einführung

Der nachgerade sprichwörtliche Wandel in unserer Zeit erfasst, so wird von Kommentatoren argumentiert, so gut wie alle Lebensbereiche und reicht sogar bis in tiefere Schichten der menschlichen Psyche hinein. Selbst fundamentale individuelle Wertvorstellungen scheinen Veränderungen zu unterliegen. Der Wertewandel ist demgemäss zu einem der populären Schlagworte in Wissenschaft, Medien und öffentlicher Diskussion geworden. Von einem Verblässen traditioneller, gemeinschaftsorientierter Werte zugunsten einer egozentrierten Grundhaltung ist etwa die Rede.¹ Und der Schritt scheint klein zur Annahme, namentlich in der westlichen Welt manifestiere sich ein Werteverfall, der schliesslich die „Grundfesten“ der Gesellschaft zu erschüttern vermöge. Die Popularität einer solchen Argumentation kann an Buchbestsellern wie Ulrich Wickerts „Der Ehrliche ist der Dumme“² abgelesen werden, die über Wochen Spitzenreiter der Nachfrage bleiben. Gleichzeitig nimmt aber die Relevanz von Auswahlkriterien, wie es Werte sind, als Orientierungshilfen im Optionen-Dschungel zu, wie es Peter Gross in seinem Buch zur „Multioptionengesellschaft“ beschreibt.³ Es spricht also auch einiges dafür, dass wir in den letzten Jahren eher eine Wertebelebung als einen Werteverfall registrieren dürfen.

Was trifft nun zu, und wie schlagen sich die Veränderungen in der besonders menschengepägten Welt der kleinen und auch der etwas weniger kleinen Unternehmungen („KMU“) nieder? In den folgenden Überlegungen soll der Frage nachgegangen werden, ob überhaupt und in welcher Weise sich der Wertewandel in KMU und dort insbesondere im Selbstverständnis der Unternehmer bemerkbar macht. Gesucht werden mögliche Antworten auf diese Fragen in den für die Schweiz erzielten Resultaten der über mehrere Jahre hinweg durchgeführten Interstratos⁴-Erhebungen, die sich auch mit der Messung von Einstellungen befasst haben, und in den Ergebnissen einer speziellen Erhebung unter Jungunternehmern in der New Economy der Schweiz.

Werte in der Forschung

Die Wertediskussion hat zwar in der Wirtschafts- und Sozialforschung seit langem ihren festen Platz; der Begriff „Wert“ ist aber durchaus nicht allgemeingültig definiert. Will man sich ihm in einer Umschreibung annähern, so darf von einer übergeordneten Kategorie zu den Einstellungen eines Individuums gesprochen werden, aus denen sich

1 So bspw. bei Duncker 1998, S. 15

2 Wickert 1998

3 Gross 1994

4 Internationalisation of Strategic Orientations of Small and Medium European Enterprises

Verhaltensweisen ableiten lassen.⁵ Der vielzitierte Soziologe Rokeach, der sich eingehend mit dem Zusammenhang zwischen Werten und Einstellungen befasst hat, definiert dementsprechend – vereinfacht – Werte als eine beständige Überzeugung, dass eine bestimmte Verhaltensweise einer entgegengesetzten Verhaltensweise vorzuziehen ist und Einstellungen daraus abgeleitet werden können.⁶ Einstellungen, wie sie in den Interstratos-Projekten erhoben wurden, können demnach als untergeordnete Kategorie zu Werten gesehen werden. Einstellungen können so einen Rückschluss auf die Werthaltung des Individuums erlauben. Ein Individuum vertritt eine beschränkte Anzahl an fundamentalen Werten, hat hingegen eine fast unbeschränkte Anzahl an Einstellungen.⁷ Diese sind von ihrer Grundtendenz her eher als diffus einzustufen, haben aber grossen Einfluss auf das Verhalten der Unternehmer im Alltag; sie sind nicht Leitlinien des Verhaltens an sich, sondern vordringlich objektbezogen.⁸ Werte können trotzdem wie Einstellungen grösseren Änderungen unterliegen, sei es aus der persönlichen Situation des Unternehmers heraus oder dank einem gesellschaftlichen Phänomen, das mit dem Schlagwort wertepträgnder Wandel belegt werden kann. In der Literatur werden dazu drei verschiedene Thesen diskutiert: die These vom Werteverfall, die These der – eindimensionalen – Wertesubstitution sowie die These einer – mehrdimensionalen – Werteverchiebung. Bei der These vom *Werteverfall* geht es zugleich um ein zunehmendes Wertevakuum wie um Unsicherheiten hinsichtlich zentraler und verbindlicher Werte, vor allem auch in der Arbeitswelt. So wird etwa argumentiert, traditionelle Werte wie Pflichterfüllung seien obsolet geworden. Die These der *Wertesubstitution* geht z.B. davon aus, dass eine Ersetzung von materialistischen (wie Einkommenserzielung, Besitzausweitung) durch postmaterialistische Werte erfolgt, insbesondere in der jüngeren Generation. Als neuste Entwicklung darf die These einer mehrdimensionalen *Werteverchiebung* gelten, wo entgegen der Substitution Werte nicht verloren gehen, sondern sich lediglich in der Gewichtung verändern. Einer der prominenten Vertreter dazu im deutschen Sprachraum, Klages, geht in einer Vierfelder-Matrix von einer Verschiebung von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten aus.⁹

Relevanz von Werten für KMU

Wenn vom Wertewandel die Rede ist, stellt sich in unserem Arbeitsgebiet die Frage, inwieweit dieser speziell auf den Unternehmer in KMU bei der Ausübung seiner Tätigkeit Auswirkungen hat. Damit erhält die Wertediskussion eine ökonomische Dimension. Das Wirtschaftsverhalten von KMU ist stärker durch die konkrete Führung des Unternehmers geprägt als in Grossunternehmen, deren Auftritt weniger durch einzelne Führungspersönlichkeiten bestimmt wird; charismatische Einzelkämpfer und „lonely wolves“ sind hier eher die Ausnahme. Dadurch gewinnt der Einfluss von persönlich

5 vgl. Wiswede 1991, S. 134

6 vgl. Rokeach 1973, S. 5

7 vgl. EIASM 1987, S. 3

8 vgl. Wiswede, S. 135. Dies zeigt sich auch im Sprachgebrauch: Einstellungen sind im Gegensatz zu Werten immer auf etwas bezogen.

9 Klages 1984, S. 17 ff.

bestimmten Werten auf das konkrete Führungsverhalten vor allem in KMU Relevanz, indem sich dort die Auswirkungen der Werthaltung des Unternehmers unmittelbar im betrieblichen Alltag zeigen.

Was bedeutet nun der Begriff „Wert“ in Zusammenhang mit KMU? Wenn wir uns Werte als „innere Führungsgrößen des Tuns und Lassens“¹⁰ vorstellen, determinieren sie zweifellos die Aktivitäten eines Unternehmers. Das Bild des Unternehmers in der Gesellschaft wird bspw. in Erhebungen des Demoskopie-Instituts Allensbach zum Berufsbild jedes Jahr neu erhoben; seine Wertvorstellungen werden dagegen weniger hinterfragt. Die Interstratos-Erhebungen haben nun diese Lücke geschlossen und gleich über ein Zeitpunktergebnis hinaus die Entwicklung der unternehmerischen Wertvorstellungen über mehrere Jahre hinweg anvisiert. Gegenstand der Untersuchungen sind sowohl direkte wie indirekte Einflüsse von Werten bzw. Einstellungen auf die Entscheidungen und Massnahmen der Unternehmer.¹¹ Es versteht sich, dass das Verhalten der Unternehmer daneben von konstitutionellen und kontextuellen Merkmalen beeinflusst wird.¹² Aber eben: Werte dürfen als massgebliche Determinanten des unternehmerischen Verhaltens gelten. Sie prägen bereits die Neigung, ein Unternehmen überhaupt zu gründen, wie dies etwa Sternberg in seinem Bericht zum Projekt „Global Entrepreneurship Monitor“ für Deutschland exemplarisch dargelegt hat.¹³

Die Ergebnisse der Interstratos-Erhebungen im Zeitablauf

Die Interstratos-Untersuchungen (und schon vorher [1985] die Stratos-Studien zur Erfassung der „Strategic Orientation of Smaller Enterprises“) hatten, wie angedeutet, das Ziel, die strategische Ausrichtung der KMU wie die Werthaltungen der Unternehmer zu erforschen. Sie wurden als abgestimmte Längsschnittstudien für die gleichen güterproduzierenden Branchen in verschiedenen Ländern durchgeführt und ermöglichten so den Längs- wie den Quervergleich.¹⁴ Die Fragen, die den Wertvorstellungen bzw. Einstellungen gewidmet waren, wurden nach sechs Dimensionen gruppiert.¹⁵ Für unsere Auswertung halten wir uns an die Kategorisierung von Fröhlich und Liechtenstein:¹⁶

- Zur Rolle des Staates und der Berufsgemeinschaften
- Veränderungsbereitschaft
- Planung/Organisation

¹⁰ Klages 1984, S. 9

¹¹ EIASM 1987, Haake 1987, Fröhlich, Pichler 1988.

¹² vgl. Haake 1987, S. 78

¹³ vgl. Sternberg 2000, S. 26 ff.

¹⁴ Interstratos: 5 Erhebungen in gut 2 500 KMU (Schweiz davon 440) von 1991 bis 1995 in acht Ländern (Belgien, Finnland, Grossbritannien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Schweden, Schweiz) und zusätzlich eine Erhebung 1999 in der Schweiz und in Deutschland. Branchen: Bekleidung/Textil, Elektronik, Holz/Möbel, Metall/Maschinen, Nahrungs-/Genussmittel.

¹⁵ 1) Unternehmerisches Selbstverständnis, 2) Unternehmer- Mitarbeiter-Verhältnis, 3) Organisationsgrundsätze, 4) Veränderungsbereitschaft, 5) Produkt-/Markt-Verhalten, 6) Verhältnis gegenüber der Gesellschaft.

¹⁶ vgl. Fröhlich, Liechtenstein 2002, S. 116

- Technologie und zwischenbetriebliche Kooperation
- Unternehmensethik und Mitarbeiterbeziehungen
- Familie und Geschäft.

Die folgenden Bemerkungen beziehen sich auf die Tabellen 1 und 2:

Bezüglich der Einstellungen zur *Rolle des Staates und der Berufsgemeinschaften* suggeriert die Auswertung der erhobenen Informationen (für die Schweiz noch eine Spur stärker als für die übrigen beteiligten Länder), dass sich die Unternehmer gegen Einschränkungen des „freien Marktes“ wehren. Bezüglich der Rolle der Berufsverbände zeigt sich kein signifikanter Unterschied im Zeitverlauf oder im internationalen Vergleich. Der plausiblen Aussage, dass sich Berufsverbände ausschliesslich ihren Mitgliedern widmen sollten, wird durchweg zugestimmt. Ihre Funktion innerhalb der Gesellschaft wird nicht in Frage gestellt.

| Jahr | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1999 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Der Staat sollte die Gesetze des freien Marktes nicht einschränken – nicht einmal durch staatliche Förderungspolitik | 3,8 | 3,9 | 3,9 | 3,9 | 3,8 | 3,7 |
| Die Berufsverbände und ähnliche Organisationen sollten sich ausschliesslich der Unterstützung ihrer Mitglieder widmen | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,6 |
| Veränderungen in einer Unternehmung sollten unbedingt vermieden werden | 1,7 | 1,6 | 1,6 | 1,5 | 1,6 | 1,6 |
| Ein Betrieb sollte seine heimische Region nicht verlassen | 2,3 | 2,2 | 2,1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| Arbeitsplätze sollten klar abgegrenzt und bis ins Detail beschrieben sein | 2,8 | 2,7 | 2,8 | 2,8 | 2,7 | 2,5 |
| Unternehmer sollten eher planen als ihrer Intuition folgen | 3,2 | 3,0 | 3,2 | 3,2 | 3,1 | 3,0 |
| Die Firmen sollten ausschliesslich bewährte administrative Arbeitsabläufe und Produktionstechniken einführen | 2,7 | 2,7 | 2,6 | 2,7 | 2,6 | 2,6 |
| In Familienbetrieben sollte die Leitung in den Händen der Familie bleiben | 2,8 | 2,8 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,9 |
| Kleine Firmen sollten nicht zögern, mit grossen Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu unterhalten | 4,0 | 4,1 | 4,1 | 4,0 | 4,0 | 4,2 |
| Die Chefs von Klein- und Mittelunternehmen sollten für die Einstellung aller Mitarbeiter persönlich verantwortlich sein | 3,0 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,0 | 3,0 |
| Führungskräfte sollten ihr Verhalten an ethischen Prinzipien ausrichten | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,9 |
| Das Geschäft sollte Vorrang vor dem Familienleben haben | 2,5 | 2,5 | 4,0 | 2,5 | 3,9 | 2,6 |

Tabelle 1: *Interstratos Schweiz (Mittelwerte)*¹⁷

Die Frage nach der *Veränderungsbereitschaft* soll aufzeigen, inwieweit Unternehmer eine risikofreudige und wandelorientierte Einstellung aufweisen. Sie wird mit der klaren Ablehnung der beiden Aussagen „Veränderungen sollten in einer Unternehmung unbedingt vermieden werden“ und „ein Unternehmen sollte seine heimische Region nicht verlassen“ bestätigt. Bei der Aussage zu „Veränderungen sollten unbedingt vermieden werden“ bleibt die Ablehnung über die Zeit hinweg konstant und unterscheidet

¹⁷ Skala von 1 bis 5: 1 = keine Bedeutung; 2 = schwache Bedeutung; 3 = mittlere Bedeutung; 4 = grosse Bedeutung; 5 = sehr grosse Bedeutung.

sich in der Schweiz nicht wesentlich vom europäischen Durchschnitt. Auch die Aussagen zur Internationalisierung deuten im Quervergleich und im Zeitablauf auf die Bereitschaft zur Tätigkeit jenseits der Landesgrenzen („der heimischen Region“) hin.

| Jahr | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|------|------|------|------|------|
| Der Staat sollte die Gesetze des freien Marktes nicht einschränken – nicht einmal durch staatliche Förderungspolitik | 3,7 | 3,7 | 3,7 | 3,6 | 3,6 |
| Die Berufsverbände und ähnliche Organisationen sollten sich ausschliesslich der Unterstützung ihrer Mitglieder widmen | 3,7 | 3,7 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| Veränderungen in einer Unternehmung sollten unbedingt vermieden werden | 1,7 | 1,6 | 1,7 | 1,6 | 1,6 |
| Ein Betrieb sollte seine heimische Region nicht verlassen | 2,1 | 2,2 | 2,2 | 2,2 | 2,2 |
| Arbeitsplätze sollten klar abgegrenzt und bis ins Detail beschrieben sein | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 2,9 |
| Unternehmer sollten eher planen als ihrer Intuition folgen | 3,2 | 3,1 | 3,1 | 3,2 | 3,1 |
| Die Firmen sollten ausschliesslich bewährte administrative Arbeitsabläufe und Produktionstechniken einführen | 3,0 | 2,9 | 3,0 | 2,7 | 2,9 |
| In Familienbetrieben sollte die Leitung in den Händen der Familie bleiben | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| Kleine Firmen sollten nicht zögern, mit grossen Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu unterhalten | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Die Chefs von Klein- und Mittelunternehmen sollten für die Einstellung aller Mitarbeiter persönlich verantwortlich sein | 3,4 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| Führungskräfte sollten ihr Verhalten an ethischen Prinzipien ausrichten | 3,9 | 3,9 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| Das Geschäft sollte Vorrang vor dem Familienleben haben | 2,5 | 2,6 | 2,8 | 2,5 | 2,8 |

Tabelle 2: *Interstratos Europa (Mittelwerte)*¹⁸

Im Zusammenhang *Organisation/Planung* war beabsichtigt, durch Stellungnahmen zur Aussage „Arbeitsplätze sollten klar abgegrenzt und bis ins Detail beschrieben werden“ Hinweise auf unternehmerische Flexibilität oder Rigidität zu erlangen. Bis zum Jahr 1995 zeigen sich diesbezüglich in der Schweiz keine grossen Veränderungen; jedoch scheint die Präferenz für Flexibilität in der Schweiz höher zu sein, und sie wirkt 1999 noch ausgeprägter. Demnach sind Schweizer Unternehmer entgegen dem landläufigen Image flexibler als ihre europäischen Kollegen, sofern die Erhebungsaussage wirklich Flexibilität misst.

Für die Ermittlung der Einstellungen zu *Technologie und Zusammenarbeit* wurde zunächst die Aussage herangezogen, die „Firmen sollten ausschliesslich bewährte administrative Arbeitsabläufe und Produktionstechniken einführen“. Die stärkere Ablehnung durch die Schweizer Unternehmer scheint gehobene helvetische Technologiefreundlichkeit zu signalisieren, die ihrerseits durch eine bessere Kapitalausstattung, also bessere Ausgangsvoraussetzungen bestimmt sein mag. Was die Einstellungen gegenüber der Kooperation, insbesondere mit Grossunternehmen, betrifft, so wird der Aus-

¹⁸ Skala von 1 bis 5: 1 = keine Bedeutung; 2 = schwache Bedeutung; 3 = mittlere Bedeutung; 4 = grosse Bedeutung; 5 = sehr grosse Bedeutung.

sage, dass „Kleinbetriebe nicht zögern sollten, mit grossen Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu unterhalten“ sowohl von den Schweizer Unternehmern als auch im europäischen Durchschnitt unisono und gleichbleibend zugestimmt, deutlicher als bei allen anderen Aussagen. Solche Kooperationen werden offenbar als normal und vernünftig betrachtet.

Hinsichtlich der *Menschenführung und Unternehmensethik* findet die Aussage, dass „die Chefs von Klein- und Mittelunternehmen persönlich für die Einstellung aller Mitarbeiter verantwortlich sein sollten“, bei den Nichtschweizer Unternehmern deutlichere Zustimmung als in Helvetien. Nach Fröhlich und Liechtenstein¹⁹ wird damit Einblick in die Delegationsbereitschaft der Unternehmer gegeben: Schweizer KMU-Chefs scheinen über die Zeit hinweg eher geneigt, selbst Rekrutierungsaufgaben zu delegieren, als ihre europäischen Kollegen. Dass Führungskräfte ihr Verhalten an ethischen Prinzipien ausrichten sollten, wird sowohl von Schweizer Unternehmern als auch im europäischen Durchschnitt klar bejaht. Ethisches Verhalten scheint demnach ein Wert zu sein, der europaweit und im Zeitablauf Bestand hat und sich somit einem generellen Wertewandel entzieht, jedenfalls wenn sich der Beobachter auf die diesbezüglichen Äusserungen der Unternehmer verlässt.

Im Zusammenhang der letzten Wertekategorie *Familie und Geschäft* zeigt sich bei den Meinungen zum Vorrang des Geschäfts vor dem Familienleben ein bemerkenswertes Bild. Die Stellungnahmen zu dieser Aussage weisen für die Schweiz im Zeitablauf erstaunliche Ausschläge auf, die dann auch im europäischen Vergleich verwundern: Die Präferenzen zwischen familiärem und geschäftlichem Vorrang scheinen sich von Jahr zu Jahr ändern zu können, eine Beobachtung, die mit dem Geschäftsgang zu erklären sein mag, dann aber eigentlich nicht nur in der Schweiz zu erwarten wäre.

Die Aussage dagegen, dass die *Leitung des Unternehmens in den Händen der Familie* bleiben sollte, findet nirgendwo grossen Nachdruck. Die Unternehmer sind offenbar nicht davon überzeugt, dass ihr Lebenswerk auf jeden Fall an einen familiären Nachfolger übergeben werden muss, und diese Überzeugung bleibt im Zeitablauf und westeuropäisch flächendeckend konstant.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich von Einstellung zu Einstellung durchaus ansehnliche Unterschiede zeigen, dass die meisten Positionen aber, für sich betrachtet, im zeitlichen wie im räumlichen Vergleich erstaunlich konstant bleiben. Von zwölf betrachteten Items zeigt nur eines (Einstellung zu Geschäft vs. Familienleben) signifikante Veränderungen, die aber nicht in eine erkennbare Richtung zielen. Diese Feststellung läuft der These eines allgemeinen Wertewandels deutlich zuwider.

Die Einstellungen von Jungunternehmern aus der New Economy im Vergleich

Die Interstratos-Erhebungen wurden auf fünf Branchen aus dem güterproduzierenden Sektor beschränkt. Die im Gefolge der Tertiarisierung in der Wirtschaft immer wichtiger werdenden Dienstleister insbesondere aus der New Economy blieben unberück-

¹⁹ Fröhlich, Liechtenstein 2002, S. 124

sichtig. Auch waren durch den Einsatz eines Panels bei der Interstratos-Erhebung die untersuchten Firmen eher älter und etabliert. Damit gab es auf Interstratos-Basis bis anhin keine Daten oder Untersuchungen, die sich mit den Unterschieden zwischen jungen Dienstleistern und „gestandenen“ güterproduzierenden Firmen im Hinblick auf ihre Einstellungen befassen.

| Jahr | Interstratos | | | | | | New Economy |
|---|--------------|------|------|------|------|------|-------------|
| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1999 | 2000 |
| Der Staat sollte die Gesetze des freien Marktes nicht einschränken – nicht einmal durch staatliche Förderungspolitik | 3,8 | 3,9 | 3,9 | 3,9 | 3,8 | 3,7 | 3,3 |
| Die Berufsverbände und ähnliche Organisationen sollten sich ausschliesslich der Unterstützung ihrer Mitglieder widmen | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,6 | 3,5 |
| Veränderungen in einer Unternehmung sollten unbedingt vermieden werden | 1,7 | 1,6 | 1,6 | 1,5 | 1,6 | 1,6 | 1,4 |
| Ein Betrieb sollte seine heimische Region nicht verlassen | 2,3 | 2,2 | 2,1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 | 1,8 |
| Arbeitsplätze sollten klar abgegrenzt und bis ins Detail beschrieben sein | 2,8 | 2,7 | 2,8 | 2,8 | 2,7 | 2,5 | 2,0 |
| Unternehmer sollten eher planen als ihrer Intuition folgen | 3,2 | 3,0 | 3,2 | 3,2 | 3,1 | 3,0 | 2,7 |
| Die Firmen sollten ausschliesslich bewährte administrative Arbeitsabläufe und Produktionstechniken einführen | 2,7 | 2,7 | 2,6 | 2,7 | 2,6 | 2,6 | 2,1 |
| In Familienbetrieben sollte die Leitung in den Händen der Familie bleiben | 2,8 | 2,8 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,9 | 3,0 |
| Kleine Firmen sollten nicht zögern, mit grossen Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu unterhalten | 4,0 | 4,1 | 4,1 | 4,0 | 4,0 | 4,2 | 4,2 |
| Die Chefs von Klein- und Mittelunternehmen sollten für die Einstellung aller Mitarbeiter persönlich verantwortlich sein | 3,0 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,0 | 3,0 | 3,2 |
| Führungskräfte sollten ihr Verhalten an ethische Prinzipien ausrichten | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,9 | 4,1 |
| Das Geschäft sollte Vorrang vor dem Familienleben haben | 2,5 | 2,5 | 4,0 | 2,5 | 3,9 | 2,6 | 2,2 |

Tabelle 3: Interstratos-Unternehmer und Jungunternehmer in der New Economy Schweiz (Mittelwerte)²⁰

Sind nun diesbezüglich Jungunternehmer aus der „New Economy“ aufgrund ihrer Branchen- und Alterszugehörigkeit verschieden von ihren Kollegen aus dem güterproduzierenden Sektor, wie angenommen werden könnte, oder erwecken sie diesen Eindruck? Eine weitere Erhebung, die im Jahr 2000 gezielt unter Jungunternehmern in der New Economy durchgeführt wurde, hält sich bei den Indikatoren an das Interstratos-Konzept²¹ und ist somit materiell mit den früheren Erhebungen vergleichbar, allerdings

²⁰ Skala von 1 bis 5: 1 = keine Bedeutung; 2 = schwache Bedeutung; 3 = mittlere Bedeutung; 4 = grosse Bedeutung; 5 = sehr grosse Bedeutung

²¹ Es wurden die gleichen Fragen gestellt.

bewusst nicht bezüglich der Stichprobenbildung.²² Wenn wir hier einen Vergleich anstellen, lassen sich folgende Beobachtungen machen (siehe Tabelle 3).

Im Kontext der *Rolle des Staates und der Berufsgemeinschaften* und der Frage, ob der *Staat die freie Wirtschaft einschränken* dürfe, waren die Unternehmer der New Economy bemerkenswerterweise eher für Interventionen des Staates zu haben als die Unternehmer der letzten Interstratos-Erhebung in der Schweiz im Jahr 1999. Sie wären somit im Gegensatz zu den „traditionellen“ Unternehmern mit Eingriffen des Staates eher einverstanden, zum Beispiel im Sinne einer staatlichen Förderungspolitik. Die Vermutung drängt sich auf, dass Jungunternehmer eher der Unterstützung durch den Staat (etwa mit Jungunternehmerförderungs-Programmen wie durch kantonale Wirtschaftsämter in der Schweiz) bedürfen als bereits etablierte Firmen, die lieber für sie angemessene Rahmenbedingungen vorfinden möchten und im übrigen durch den Staat in Ruhe gelassen werden wollen. Bei der Frage, ob sich *Berufsverbände und ähnliche Organisationen ausschliesslich der Unterstützung ihrer Mitglieder widmen* sollten, zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Beide sind in einer Mehrzahl dafür.

Was die Einstellung zum Wandel betrifft, so werden Veränderungen in einer Unternehmung von beiden Erhebungsgruppen als positiv empfunden, was sich aus der Ablehnung der Aussage schliessen lässt, dass „*Veränderungen in einer Unternehmung unbedingt vermieden werden sollten*“. Bezüglich der *Bindung an die Region* des Firmensitzes fühlen sich die Jungunternehmer aus der New Economy offenbar noch ungebundener als ihre Kollegen aus der Interstratos-Untersuchung: Mit der Meinung, eine Unternehmung solle ihre heimische Region nicht verlassen, können sie wenig anfangen, im Gegensatz zu den Unternehmern aus den traditionellen Interstratos-Branchen, die merklich bodenständiger zu sein scheinen.

Beim Komplex des *Detaillierungsgrades organisatorischer Regelungen* plädieren die Jungunternehmer für mehr Freiraum in der Gestaltung der Arbeitsplätze als ihre gestandenen Kollegen. Die „Newcomers“ scheinen – so die mögliche Interpretation – eher nach dem Resultat der Arbeit zu fragen als danach, unter welchen organisatorischen Ermöglichungsumständen dieses entstand. In der Abwägung zwischen *Planung und Intuition* setzen die Jungunternehmer eher auf die Intuition. Bewährte Abläufe und Techniken werden durch die „Beginners“ klar weniger hoch gewertet als durch Unternehmer, die schon lange im Geschäft sind.

Die nur relativ schwache Einschätzung der *Bedeutung von Familienangehörigen* für die Leitung von Familienunternehmungen, wie sie die traditionellen Unternehmer artikulieren, wird dagegen von den Newcomers geteilt. Ebenso besteht volle Übereinstimmung zwischen beiden Gruppen in der positiven Einstellung zur *zwischenbetrieblichen Kooperation* – auch mit grossen Unternehmen. Die Art der Geschäftsbeziehung wurde dabei allerdings nicht spezifiziert.

22 Kriterien für die Bildung der Stichprobe waren der Zeitpunkt der Gründung (vor weniger als drei Jahren), die Branchenzugehörigkeit (innovative Bereiche), Unternehmensgrösse (weniger als 250 Beschäftigte) und die Eigentumsverhältnisse (Führung des Unternehmens durch den Gründer bzw. das Gründungsteam). Die Erhebung war auf die Schweiz beschränkt und umfasst 196 Unternehmer.

Bezüglich der persönlichen *Rolle des Chefs von KMU für die Einstellung der Mitarbeiter* herrscht Einigkeit unter allen Unternehmern – auf mittlerem Bedeutungsniveau. Diese Einigkeit zeigt sich auch bezüglich den Anforderungen an *ethisches Verhalten*, dem durch die Bank grosse Bedeutung beigemessen wird.

Jedoch wehren sich die Jungunternehmer gegen den Anspruch vom Vorrang des Geschäftes vor dem Familienleben. Er wird deutlicher zurückgewiesen als bei den schon lange aktiven Unternehmern.

Insgesamt zeigt sich, dass für die Schweiz bei der Hälfte der betrachteten Positionen keine auffälligen Abweichungen auftreten zwischen den Wertvorstellungen der „alten“ Unternehmer in den traditionellen Produktionsbranchen und den „jungen“ Unternehmern in den neuen Dienstleistungsbranchen. Bei der zweiten Hälfte der Positionen ist das sehr wohl der Fall: Die Jungunternehmer scheinen weniger reserviert gegenüber staatlichen Interventionen (vermutlich wegen der erhofften Aussicht auf Förderleistungen). Sie fühlen sich weniger an ihre Standortregion gebunden. Sie halten weniger viel von detaillierten Arbeitsplatzregelungen, bewährten Abläufen und Techniken und von Planung im Vergleich zur Intuition. Und schliesslich scheinen sie dem Geschäft weniger Bedeutung im Vergleich zum Familienleben beizumessen.

Fazit

Der anfangs angesprochene Wandel von Wertvorstellungen in Wirtschaft und Gesellschaft wurde auf der Zeitachse überprüft, und zwar an spezifischen Positionen und für bestimmte Branchengruppen. Für die im Rahmen der Interstratos-Erhebungen für die Schweiz über eine Spanne von neun Jahren (1991–1999) untersuchten zwölf Beispiele von Wertvorstellungen (indiziert durch Einstellungen) bei etablierten Unternehmern in klassischen Produktionsgüterbranchen lassen sich gravierende Veränderungen kaum nachweisen. Das mag daran liegen, dass die Zeitspanne von knapp einem Jahrzehnt für das Aufspüren eines Wertewandels noch zu kurz ist. Bemerkenswert scheint indessen unsere Beobachtung, wonach zwischen zwei unterschiedlichen Unternehmergeenerationen in unterschiedlichen Wirtschaftsgruppen („Old Economy“ vs. „New Economy“) sehr wohl – in der Hälfte der Items – registrierbare Abweichungen aufgetreten sind, und zwar für die Einstellung zum Staat, zur eigenen Standortregion, zum Umgang mit bestimmten betriebswirtschaftlichen Fragen und zum Spannungsfeld Geschäft – Familie. Nun lässt leider die statistische Basis der Erhebung 2000 (knapp 200 Befragte) keinen hieb- und stichfesten Nachweis zu.

Auch mögen wirklich unterschiedliche Einstellungen noch nicht verschiedenartige fundamentale Wertvorstellungen bedeuten. Schliesslich mögen diese Unterschiede durch Branchegebenheiten verursacht sein und insofern noch keinen Wertewandel signalisieren. Es scheint aber ebenso gut möglich, dass die Abweichungen aus dem Generationenunterschied der betrachteten Populationen resultieren. Dann läge die Schlussfolgerung nahe, dass die heute bei den jungen Avantgardisten verbreiteten Wertvorstellungen (bzw. eben Einstellungen) morgen die in der Allgemeinheit übli-

chen Werthaltungen sein könnten – womit tatsächlich ein Wandel eingetreten wäre, mutmasslich im Sinne der eingangs angesprochenen Werteverstärkung.

Um mit dieser Vermutung in der Welt der KMU zu bleiben, gehen wir auf der Basis unserer empirischen Informationen – mit allen Vorbehalten – davon aus, dass sich in Zukunft in der unmittelbaren Arbeitswelt die nachhaltigsten Veränderungen einstellen werden. Die Stellung zur Arbeit und zur Unternehmung dürfte sich im Selbstverständnis der Mitarbeiter wie Unternehmer ändern. So haben etwa die Unternehmer keine grösseren Probleme damit, ihre Firma zu verkaufen, wenn ein guter Preis winkt. Die Firma nimmt damit nicht mehr den Stellenwert ein, den sie für einen Familienunternehmer bis anhin hatte. Die Veränderung der Arbeitswelt scheint in Richtung Flexibilisierung, Individualisierung und Virtualisierung zu gehen.

Gibt man sich für einen Augenblick der Phantasie hin, entsteht folgendes Szenario für die Arbeitswelt im Jahr 2010 in typischen KMU: Das Unternehmen ist echt innovativ, ständig auf Änderungen eingestellt und international tätig. Diese Offenheit und Risikofreudigkeit spiegeln sich ebenso in der Tätigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmers wider. Der Chef verlässt sich ebenso auf seine Intuition wie auf planerische Mittel. Die Arbeitsplätze sind flexibel den Erfordernissen der Kunden und der Mitarbeiter angepasst, Arbeitsmodelle wie Job Sharing oder variable Teilzeitmodelle sind in einem solchen Umfeld selbstverständlich geworden. Hingegen bleibt der Unternehmer, was die Delegation seiner Tätigkeit betrifft, skeptisch, und insbesondere die Rekrutierung wie die Steuerung der Mitarbeiter behält er selber in der Hand. Trotzdem genießen Familie und Freizeit einen höheren Stellenwert als heute, und der Trend zum Hedonismus wird universell.

Ein solches Szenario ist freilich an den Weiterbestand alles in allem der heutigen Umfeldbedingungen gebunden. Grössen wie sich ausbreitender Terrorismus mit Massenvernichtungsmitteln, globale Umweltkatastrophen oder wirtschaftliche Verelendung grosser Regionen würden unsere Versuche zur Abschätzung der zukünftigen Entwicklung der Werthaltungen bzw. Einstellungen hinfällig werden lassen.

Bleiben die aktuellen Umfeldbedingungen dagegen grosso modo bestehen, darf erwartet werden – diese Vermutung scheinen unsere Daten zu erlauben –, dass sich nicht alle, aber bestimmte Wertvorstellungen auf der Zeitachse als erstaunlich beständig erweisen werden, so wie es unsere empirischen Informationen über Generations-, Branchen- und Landesgrenzen hinweg tun und wie es sich beispielsweise auch für bestimmte betriebliche Erfolgsfaktoren ergeben hat.²³ Die Veränderungen im Bereich mittelständisch unternehmerischer Grundauffassungen scheinen sich also nach unseren empirischen Betrachtungen langsamer, „sanfter“ und namentlich selektiver zu vollziehen, als spektakuläre vordergründige Kulissenverschiebungen es suggerieren und als die behenden Zeitgeistkommentatoren es kommen sehen. Es dürfte sich lohnen, diese Entwicklung im Auge zu behalten.

23 vgl. Gruber 2000

Literatur

- DUNCKER, CH.: *Verlust der Werte? – Wertewandel zwischen Meinungen und Tatsachen*. Wiesbaden 2000.
- DUNCKER, CH.: *Dimensionen des Wertewandels in Deutschland – eine Analyse anhand ausgewählter Zeitreihen*. Frankfurt a.M./Bern et al. 1998.
- EIASM EUROPEAN INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES IN MANAGEMENT (Hrsg.): *Stratos – Strategic Orientation of European Small and Medium-Sized Enterprises: A Summary of First Descriptive Results*. Brussels 1987.
- FRÖHLICH, E.A., LIECHTENSTEIN, H. VON: Sind zentral- und osteuropäische Unternehmer anders? Ein Vergleich westeuropäischer mit zentral- und osteuropäischen Wertestudien, in: PLEITNER, H.J. (Hrsg.): *Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen (Interstratos)*. Sonderheft 5. IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Berlin/St.Gallen 2002, S. 116–127.
- FRÖHLICH, E., PICHLER, J.H.: *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*. Berlin 1988.
- GROSS, P.: *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt a.M 1994.
- GRUBER, M.: *Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden 2000.
- Haake, K.: *Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen*. Berlin/München/St.Gallen 1987.
- KLAGES, H.: *Wertorientierungen im Wandel – Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt a.M. 1984.
- ROKEACH, M.: *The Nature of Human Values*. New York/London 1973.
- STERNBERG, R.: *Entrepreneurship in Deutschland. Das Gründungsgeschehen im internationalen Vergleich*. Berlin 2000.
- WICKERT, U.: *Der Ehrliche ist der Dumme. Über den Verlust der Werte*. München 1998.
- WISWEDE, G.: *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. München/Basel 2000.