

**Kompetenzniveau und Kompetenzmessung in KMU**  
**Competence levels and competence measurement in SMEs**



---

## Eliciting small firms' competencies: Methodological issues

Guido Capaldo Luca Iandoli, Mario Raffa and G. Zollo<sup>1</sup>

In this paper, the authors propose a methodology aimed at eliciting small firms' competencies in order to support the small enterprises to manage organizational development through the identification of their training priorities. With small firms' competencies here we essentially refer to entrepreneurial competencies. Traditional approaches developed in literature for competency analysis are not easily exportable to small firms context for the impossibility of describing entrepreneurs' different activities within standardized roles and processes, as it happens in traditional approaches to competency management. Starting from this assumption, in this paper the authors deal with the major difficulties deriving from the necessity of analyzing entrepreneurs' skills and knowledge, given the deeply entrenched overlapping between managerial and entrepreneurial activities carried out by entrepreneurs within this kind of firms and the strong degree of inter-dependency of small firms from the environment in which they operate.

### 1 Preface

As result of the well known growth in downsizing, outsourcing, manufacturing delocalisation phenomena and, simultaneously, of the boost of high-tech SMEs in the latest years, SMEs are playing a crucial role and, in some cases, a prevailing role in the international economic scenario. However this success is not associated to a simultaneous growth in proper management tools and methodologies aimed at meeting SMEs' specific needs. In fact it is well known that, due to the typical attributes of small firms, it is impossible, or at least very difficult, to adjust to them management methodologies and techniques developed for large firms (Marchini 1995). In particular, within the organisational development, the traditional methods to manage human resources, and specifically the methodologies typically used to analyse training needs, can hardly be applied to SMEs.

This deficiency is becoming increasingly critical in a competitive context where environmental turbulence and rapid technological changes require all industries, also the traditional ones, to up-date and constantly challenge their know-how to cope with the different needs of the external environment. In fact the main causes for SMEs crisis are: drying up of the initial creativeness, obsolescence of the entrepreneurial know-how or, difficulty to transmit it to new entrepreneurial generations. Many studies have confirmed that entrepreneurial know-how is one of the main sources on which the innovative capability of SMEs is based which also encounter many difficulties when they autonomously have to fund costly R&D activities, acquire technological competence from the external world and maintain them within the firm. Sometimes the training need gap relates not so much to technological aspects but to managerial skills, in particular when firms have to manage growth through the implementation of specific managerial techniques and practices.

---

<sup>1</sup> The methodology proposed in this paper has been developed within a phase of the research project SOLCO financed by the European Union within Leonardo program. Partners involved in this project are ASE, CGIL, PGP, RSO, ERDC University of Birmingham, DIEG Università di Napoli Federico II.

Consequently it is necessary to have proper tools to analyse the training needs of SMEs in order to understand which is the knowledge gap that has to be fulfilled by them to improve their competitiveness level and plan proper training actions.

To this purpose, this paper puts forward a methodology to map SMEs' competencies developed within a European research project<sup>2</sup> aimed at defining proper methodologies to analyse SMEs' training needs.

By *competencies of SMEs* we basically mean *competencies of the entrepreneur*, or of the entrepreneurial group; therefore in this paper the wording "competencies of small firms and *entrepreneurial competencies*" will be interchangeable. The analysis is then mainly focused on the entrepreneur/entrepreneurial group.

Due to the central role played by the entrepreneur, to his/her high involvement in the technical and operational issues associated to manufacturing, and due to the simultaneous lack of explicit structures, roles and mechanisms for delegation and control, it is more difficult to analyse the activity performed by the entrepreneur which is not a mere managerial-administrative activity (Marchini 1995).

To manage this complexity the attempt made by the entrepreneur (deliberately or not), is to find a balance between entrepreneurial behaviours (innovation creativeness, searching for new opportunities, acquiring new resources) and administrative behaviours (efficiency, specialisation, management of existing resources). This mix is a function of the entrepreneur's attributes, the environmental conditions, the development stage of the firm, the availability of proper human resources (Reid, Jacobsen 1988).

Due to the complexity resulting from this overlapping of behaviours, the traditional methodologies developed for large firms to evaluate managerial competencies cannot be applied to analyse entrepreneurial competencies (Boyatzis 1982, Spencer, Spencer 1993). This analysis is even more difficult as small firms and entrepreneurial behaviours are strictly related to the environment where the firms operate (Lorenzoni 1987, Mussati 1990).

To understand the characteristics of the entrepreneurial behaviours resulting from both the specificity of the activities performed, and the specificity of the environment, the methodology suggested is based on the following theoretical assumptions:

- a) *Knowledge-based* approach to the theory of the enterprise; in this paper reference is made in particular to the notion of enterprise as a whole set of routines and procedures to meet external demands (Nelson, Winter 1982). The assumption is made that when these routines are distinctive and associated to higher performances they require introduction of one or more competencies.
- b) *Resource-based theory*; according to this theory SMEs' competitive advantage is highly affected by the availability, within the firm, of unique and inimitable resources (Barney 1991, Grant 1991, Conner 1991, Rumelt 1987).
- c) *Situational approach to the analysis of competencies*; according to this approach competence is the entrepreneur's capability of using in-firm and out-of-firm resources to deal with specific situations (Capaldo and Zollo, 2001).

---

<sup>2</sup> This proposal has been developed in a stage of the SOLCO research project funded (see footnote 1).

In this paper the attempt is made to use these theoretical assumptions to solve some methodological problems, adjusting some outcomes and general perspectives developed in these approaches to small firms.

## 2 Theoretical issues

### 2.1 *Capturing firm's uniqueness through knowledge, skills, and resources*

Following the knowledge-based approach to the theory of the enterprise, an enterprise can be basically viewed as an attempt to cope with the limited skills of individuals to manage complex tasks. According to the *bounded rationality* paradigm (Simon 1961), the enterprise is a means to increase the skills of collecting and processing the information required to make proper choices. In-firm co-ordination mechanisms are aimed at increasing these skills so that they can be substantially higher compared to individual skills. Grant (1991) views the enterprise as a site for application and integration of knowledge. Prahalad and Hamel (1990) highlight the role played by the enterprise in creating and developing distinctive competencies capable of increasing competitive advantage. Nelson and Winter (1982) maintain that enterprises, to cope with the limits imposed by a limited rationality, work out standardised responses (routine) modified over time through selection and mutation processes based upon an evolutionary approach.

In particular, following Nelson's and Winter's approach, we can state that a possible way to explain the phenomenology of the enterprise is to view it as a site for development, application and creation of knowledge. This knowledge can take the form of procedures and action plans, which are attempts made by the firm to react to stimuli from the external environment.

Due to many reasons mainly referred to the central role of the entrepreneurial know-how, in particular in some stages of the firm's life cycle, this approach can be a useful starting point to develop a methodology to investigate SMEs' competencies. These reasons are the following:

- a) Close inter-relation between the entrepreneur's know-how and the procedures to implement operational and organisational processes (in other words the small firm is designed by the entrepreneur *around the entrepreneur*)
- b) Possibility to describe SMEs in terms of procedures, processes and recurrent behaviours, rather than through the traditional approaches of the structural organisational analysis (organisation chart, roles, job-description, organisational structure)
- c) Recognition of the entrepreneur's role as a manager and integrator of different competencies.

Then the knowledge-based approach enables to describe small firms in terms of know-how, behaviours, routine and standard procedures developed through selection and retention processes, implementation of strategies aimed at maximising the adjustment degree between the firm and the external environment. However, from the operational standpoint, knowledge-based approaches are characterised by some remarkable limits. Firstly, they were not developed with reference to small firms but rather to explain, in

general terms, the enterprise phenomenology, irrespective of its size. Additionally, while these approaches are characterised by a high level of speculation and theoretical investigation, their central notions, such as the ones related to information, knowledge and skills can hardly be used from the operational standpoint (Fransman 1994).

For this reason it is necessary to adjust these approaches to the context of the small firms and resort to a more operational reformulation of the knowledge and skill-related concepts to use them for developing a survey and analysis methodology of the entrepreneurial competencies.

An attempt towards this direction, in particular towards the identification of the determinants of the enterprise performance, can be found in the resource-based theory, where the firm's competitive advantage is related to its capability of having access to and/or developing, within itself, critical and inimitable resources (Barney 1991, Grant 1991, Conner 1991, Rumelt 1987). This theory has the merit to relate firm performance to items which, apparently, are easier to be evaluated and described. Moreover, according to this theory the real key for the firm's competitive advantage is not only the availability of resources but also the capability of the firm to combine them in an effective action plan aimed at achieving strategic and operational objectives.

The resource-based approach has been applied by many authors to small firms (Capaldo et al. 2002, Steinmetz 1969, Wiklund 1996). Such applications enable to overcome the difficulty to analyse SMEs because of their excessive unsettled state resulting from a relative scarcity of roles, structures and formal procedures, by considering the firm itself as a black-box and relating its performance to its distinctive resources. Through the resource-based approach it is also possible to analyse the complex firm-environment relationship by analysing both the environment capability of supplying the firms with the resources required to survive and compete and the attempts of the firms to acquire these resources or have access to them.

However, even the supporters of the RBT approach warn on the difficulty of investigating and describing resources from the analytical standpoint. In fact, as these resources are tacit and firm-specific, it is difficult to imitate them; in other words a resource which is available to or can be imitated by everybody is no longer a resource but a commodity (Lado, Wilson 1994). This sets a limit to the possibility of making the notion of resource an operational notion. Moreover, in this approach the difference between the notion of resource and the notion of capability of using resources is not a clear-cut difference, as these two aspects sometimes tend to be used in an interchangeable manner. Also in absence of this overlapping, the problem associated to the determination of the capability of using and integrating resources is not dealt with properly, as the firm is viewed as a block-box and analysed allowing for its inputs and capability of getting them.

## *2.2 Competencies as a tool to analyse SMEs*

The knowledge-based approach to the theory of the enterprise highlights the role of the firm as a repository of knowledge, i.e. as a set of routines and procedures where the firm inscribes its knowledge to respond to the external stimuli selected through an evolutionary process of life-long learning. The resource-based approach relates the

firm's performance to its capability of acquiring resources from the environment where it operates and developing rare and inimitable in-firm resources.

Through the introduction of the notion of competence, developed by the supporters of the situational approach (Sandberg 2000, Capaldo, Zollo 2001) it is possible to combine the notions of knowledge and resource and use this combination to define an operational methodology to analyse entrepreneurial competencies. According to the *situational approach*, the individuals' competencies can be analysed by segmenting the whole set of typical activities performed by a person holding positions under recurrent *work situations*. With respect to entrepreneurial competencies, the work situation can be described based on the following dimensions (Capaldo, Zollo 2001):

- *Behaviours and activities* implemented by the entrepreneur when performing his/her work
- *Observers*, namely stakeholders who represent the network of clients/customers and declare their expectations on the outcomes of the activities performed by the entrepreneur
- *Objectives*, i.e. the targets the entrepreneur is trying to achieve under a specific situation
- *Resources* involved.

In line with the inductive approach, competencies can be defined as the capability of the entrepreneur of using his/her own resources, environmental resources, firm's resources to face specific work situations successfully. In other words, in the inductive approach, competence does not coincide with acquired knowledge, problem solving skills, individual attributes of the entrepreneur only, but it is a complex notion including some fundamental notions, such as activities, resources, objectives, organisational stakeholders. It is also related to the specific way in which each entrepreneur is capable of using these resources, adjusting them from time to time to the specific activities, to the specific situation and to the stakeholders he/she has to interact with when performing the activities required by his/her role.

Most models proposed in the literature (Boyatzis 1983, Spencer, Spencer 1992) are instead related to the deductive-rationalist approach. This is mainly due to the fact that in this case models can be made operational and then sufficiently meet the needs for business efficiency. However it should be emphasised that these models are not very useful to analyse entrepreneurial competencies because of two reasons at least:

- a) These approaches focus on *managerial competencies*, namely the competencies required to manage and allocate resources, when entrepreneurial competencies are mainly related to his/her capability of acquiring resources.
- b) The entrepreneurial behaviour, being a mix of entrepreneurial and administrative behaviours (Hansoff 1975) is highly context and firm specific and, as such, cannot be described in terms of roles, activities, job description which can be included within well defined organisational structures and typical processes as in the case of the managers and cadres working in large firms.

These problems can be overcome by using models related to the *inductive approach* (Sandberg 2000). In fact, in this case competencies are not defined a priori, but *from the bottom*, through the observation of specific individual behaviours. In this case the com-

petence evaluation process is more effective but less efficient. In fact, adopting an inductive-interpretative approach means *building* from time to time a specific competence model (which can be hardly generalised) based upon both a detailed analysis of the activities and, above all, a survey on the meaning assigned by the entrepreneurs to their work.

Then it is necessary to develop a general framework including the wide range of situations experienced by the entrepreneur when performing his/her activities. Overlapping the entrepreneurial and administrative role implies the simultaneous performance of a set of activities which, in line with Ansoff's approach (1975), are classified in this paper as follows: administrative management, social management, competition management, entrepreneurial management, logistic process management (figure 1).

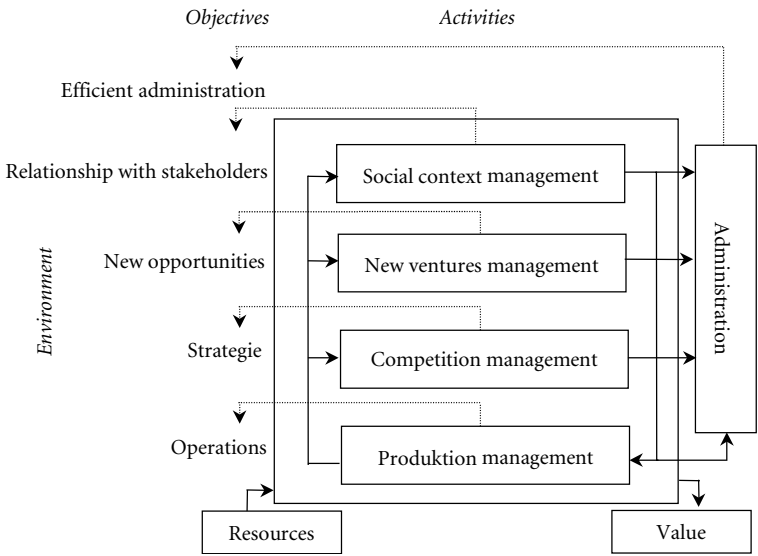


Figure 1: The entrepreneurial mix (source: Ansoff 1975)

The basic assumption is that the entrepreneur supervises and/or directly manages most or all activities associated to these management processes, and that this management requires specific competencies under specific situations. The typologies of usual situations can be classified in each of the five processes identified which refer to a set of categories of very general objectives (administrative efficiency, relationships with the stakeholders, new entrepreneurial opportunities, operations management and strategic objectives).

The assumption underlying the methodology suggested hereunder is that, through a case-study approach and a set of interviews to entrepreneurs and experts (as observers), it is possible to reconstruct for each firm and each process in figure 1 the following elements:

- a) Identification of the routine through the description of recurrent situations



- b) Analysis of the relationship between the firm and the external world through the description of the characteristics of the context in terms of resources and capability of the firm of acquiring them
- c) Identification of the competencies downstream, an analysis of the best practices in a sample of firms properly selected.

### 3 Methodology

The methodology illustrated hereunder suggests a set of tools which can translate into practice the theoretical assumptions outlined in the previous sections: The methodology includes the following:

- a) Selection of a sample of firms
- b) Analysis of the context
- c) Analysis of the competencies and validation of the outcomes.

#### 3.1 *Selection of the sample of firms*

While large firms operating in specific industries develop homogeneous features as to strategies, organisational structures, production modes, culture etc., this rarely happens with SMEs. Not only belonging to a specific industry does not have a major impact on the structural features of the firms, but these features highly depend on other circumstances, such as entrepreneur's attributes (Schollhammer, Kuriloff 1979, Stanworth et al. 1989), typology of the entrepreneur (Smith 1967), entrepreneurial style (The Stratos Group 1990), firm's life cycle (Greiner 1977, Churchill, Lewis 1983), firm's location (Marchini 1995, Mussati 1990). Therefore, to identify a methodology which can be generalised as much as possible, it is necessary:

- a) To carry out a cross-industry study to compare the final results attained from samples of firms performing in different industries.
- b) To specify accurate choice criteria to get a sample with homogeneous features. With respect to the first point it is sufficient to identify a set of industries on which the methodology can be tested. The research project within which this work was developed, provides for each partner to carry out the same survey on a different industry so as to compare the outcomes downstream the field analysis and test the possibility to use the methodology for more general purposes. With respect to the selection criteria of the sample, the choice was made to use a time criterion (i.e. selecting firms which are going through the same stage of development cycle), and a space criterion (i.e. selecting firms performing in a specific area).

Belonging to a given industry and area, homogeneity of the firms with respect to their development stage, are necessary requirements to get some homogeneity in entrepreneurial behaviours, work situations and resources used by the entrepreneurs.

#### 3.2 *Context analysis*

The aim of this step is to provide an analytic description of the environment in which firms operate in order to understand to what extent SMEs development is affected by the territory in which they operate, and how firms react to this environmental influ-

ence. According to the proposed methodology this characterisation can be obtained analysing the following two environmental dimensions:

- Economies related to *geographic proximity*
- Degree of *organisational integration* within the context
- Kind and role of *institutional regulation*.

In order to obtain this information the following steps are to be implemented:

1. *Collection of data* on the selected sector and context (environment features, enterprise size, markets, etc.)
2. *Development of a check-list of attributes* related to three dimensions of analysis (geographic proximity, organisational integration, institutional regulation). This list is developed based on the results obtained in the previous step and on the literature analysis. An example of check list is illustrated in table 1 with respect to geographic proximity.
3. *Delivery of check-list* (by a structured questionnaire) to a team of experts, including a local trade union representative, two representatives of local authorities and two representatives of local SMEs' associations; the check list can be regarded as a support tool for the experts, in order to eliminate irrelevant factors and/or add new elements in the check list.
4. *Analysis of questionnaires* to elicit the critical attributes, i.e. the environmental features that are relevant to experts within the specific context.
5. *Focus group* with experts in order to determine
  - which attributes can be considered as *critical success factors* playing a major role in influencing firms' performance within the context?
  - which are the resources available within the context that can be acquired and exploited by firms to leverage critical success factors?
  - which are, if any, the resources that are not available to firms and how firms cope with this deficiency?

Focus	Key dimensions
<i>Geographic proximity</i>	Involvement of enterprises in political, social and cultural life
	Territorial specialisation
	Availability of commodities
	Human resources
	· Training made by the enterprises
	· Availability of competencies in local labour market
	· Networks to find human resources
· Skilled labour mobility	
	Entrepreneurial culture
	Territorial competencies (traditions, local crafts)

Table 1: Example of the check list to elicit attributes related to geographic proximity

The output of this step is an analytical characterisation of the environment throughout the following elements:

- A list of environmental attributes related to one of the three main dimension (geographic proximity, organisational integration, institutional regulation) that play the role of critical success factors strongly influencing the firms' performance.
- A set of resources related to critical success factors that firms are able to acquire and exploit.

### 3.3 Competence analysis

Adopting an inductive approach, individual competencies can be viewed as the whole set of reasons *shared* by a group of observers explaining individuals' performance (Capaldo, Zollo 2001). The most important methodological consequence resulting from this assumption is the need to build this whole set not only through direct observation, but also through a wide participation of entrepreneurs and observers.

Adopting the inductive approach during the competence survey implies the need to carry out a wide survey on the reference entrepreneurial population. This survey cannot just be a direct observation on the field, rather it has to be an observation/interaction process between the researcher and the organisational context. For this reason an approach based on constructionist epistemology has to be used (Berger, Luckmann 1969, Giddens 1979, Weick 1976) to deal with methodological issues such as: which are the information to collect during the field analysis? Which are the information sources and the most suitable tools to gather and analyse the data collected?

*Typology of information.* The method proposed is based on an *situational approach*, according to which entrepreneurs' competencies can be surveyed by segmenting the whole set of activities typically carried out by individuals holding this position within recurrent *work situations*.

With respect to the scheme in figure 1, which illustrates the entrepreneurial activity as a mix of supervision activities and implementation of complex processes, the survey of entrepreneurial competencies can be made by analysing each of the processes investigated in terms of work situations. Each work situation can be characterised in terms of:

- a) *Behaviours and activities* implemented by the entrepreneur when performing his/her work.
- b) Specific sub-objectives correlated to the macro-objective.
- c) One or more stakeholders/observers who represent the network of clients/customers expressing their expectations as to the outputs of the activities carried out.
- d) One or more critical resources used within the situation under investigation.

As already stated in §2 and in line with the situational approach, entrepreneurial competencies can be defined as the capability of the entrepreneur of using his/her own resources, environmental resources, and organisational resources to face some work situations successfully.

*Information sources.* The methodology developed aims at highlighting competencies as result of an accurate analysis of the way in which entrepreneurs manage their work under real situations, interpret the outcomes of their actions and construct the meaning of the competencies through and interaction with in-firm and out-of-firm stakeholders.

The information sources are the individuals themselves. In fact the explanations given by entrepreneurs and observers to justify their evaluations (Schanck 1986, Toulmin 1979) enable to get many information on the dimensions of the competencies (situations, activities, resources, stakeholders), and to catch the points of view of the stakeholders who declare their specific expectations and interact with the person who plays a specific role at different times and under different situations.

To make a survey of the competencies it is then necessary to identify for each case investigated a net of stakeholders who, as observers, are able to illustrate the work situations and the entrepreneurial skills (figure 2). These observers were three, at least: the entrepreneur (self-evaluation), an in-firm stakeholder and an out-of-firm stakeholder.

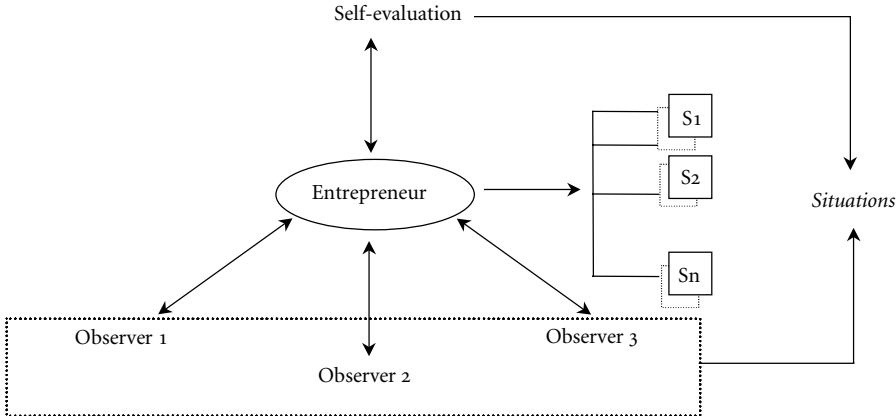


Figure 2: Survey of the entrepreneurial competencies through a network of observers

*Survey tools.* The methodology illustrated in this paper is based on the assumption that it is possible to make a survey of the competencies starting from the analysis of the explanations through which observers reconstruct the meaning of their actions (Schanck 1977, 1986). Consequently, making a survey of the competencies implies having proper tools and techniques to analyse the words through which individuals rationalise and explain what generates their and others' behaviours and performances.

The evaluations made by the observers and their explanations to justify them will be recorded through semi-structured interviews made according to specific protocols to facilitate collection of meaningful information in the following stages, when the data collected during the field survey will be analysed. The objective of the interview is to highlight situations of recurrent work for each role, and the competencies used within each situation according to the point of view of each member belonging to the network of observers. The findings of the interview will be analysed through text analysis techniques (*argument analysis and content analysis* – Fletcher, Huff 1990, Toulmin 1979). This in order to highlight, through the explanations of the evaluations made by the observers, the action capabilities which better illustrate the competencies of the sample individuals under the different situations.

To process the information obtained through the interviews, a survey scheme will be developed along with standard formats where the most meaningful information will be summarised. The analysis stage will have two objectives:

- Identification of the most meaningful *work situations* for each type of macro-process.
- Identification of the *competencies and resources used* under each situation.

		<i>Situations</i>					
<i>Competencies</i>	C1				□		
	C2						
	...			□		□	
					□		
				□			□
	Cn		□				
	Objectives						
	Resources						

Figure 3: *The situations / capabilities / resources matrix*

These information can be summarised through the *situations/skills/resources matrix* for each of the macro-processes analysed (entrepreneurial management, administrative management, competition management, social management and logistic process management), as in figure 3. The matrix is a tool to summarise the results obtained from the analysis of each firm through a case-study approach. To summarise, the basic methodological requirements for survey and mapping of entrepreneurial competencies are the following:

- The survey of the entrepreneurial competencies has been made on a substantial sample of firms selected according to specific criteria related to the location of the firm and its life cycle.
- The competencies survey has to assume as its input a detailed analysis of the context to identify the resources and the critical success factors typical of the territory.
- The survey of the competencies has to be made through the analysis of the words through which observers explain their and others' behaviours and performances.
- Competencies are those skills which explain the performance gap between a sample of best performers and a sample of average performers; to select the two samples specific indicators will have to be identified which will enable to evaluate the performance of the firms.

## 4 Conclusion

The methodology presented in this paper is aimed at implementing an operational procedure to make a survey of the SMEs' competencies to identify their training needs. Through this methodology SMEs can be provided with support tools to identify their training needs in a competitive context. As result of the internationalisation of competition and of the technological innovation turbulence, it is becoming increasingly difficult for small firms to manage this competitive context, as they cannot afford high investments for innovation and research. From this perspective, the survey of the SMEs' training needs can become a valid tool to manage the territorial development in all those areas where SMEs are highly integrated with the territory and are the prevailing form of enterprise.

This methodology is based upon the observation that the firm-environment relationship and the entrepreneurial skills are the very core of the analysis and that SMEs' competitive advantage lies in the interconnection between these two fundamental dimensions. Therefore, entrepreneurial competencies are highly firm-specific and an inductive approach is required to analyse the features of the territory (defined as critical resources) and the entrepreneurs' attributes (defined as distinctive skills related to the capability of: acquiring these resources, controlling the internal/external relationship, integrating these resources and knowledge with an action plan aimed at achieving specific objectives, implementing a consistent monitoring of a chaotic and complex set of very different processes). Once this basic approach has been accepted, the main methodological critical points relate to the actual capability of the tools proposed of gathering and describing the specificity of the firm-environment relationship and catching the slight differences in the content of the entrepreneurial competencies. In addition to this it will be necessary to check the possibility to generalise the outcomes overcoming the limits resulting from a specific characterisation obtained through a bottom up approach. A first step to get this result is a comparison between samples of firms performing in different industries and territorial contexts.

From the practical standpoint, the outcomes obtained in terms of training needs and guidelines will have to be translated into concrete actions. In addition to this it will be necessary to find a way to transfer this methodology to those organisations which could draw a direct benefit from it (firms, trade associations, trade unions, local organisations).

## References

- ANSOFF, H.I.: *The state of practice in management systems*. Working paper no.75, presented at Eiasm, Brussels 1975.
- BARNEY J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*. 17. 1991, pp.99–120.
- BERGER P.L., LUCKMANN T.: *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday, 1966.
- BOYATZIS, R.E.: *The competent Manager*. New York: Wiley, 1982.

- CAPALDO G., ZOLLO G.: Applying fuzzy logic to personnel assessment: a case study, in: *Omega*. 29, 2001, pp.585–597.
- CAPALDO, G., IANDOLI, L., RAFFA, M., ZOLLO, G.: The evaluation of innovation capabilities in small software firms: a methodological approach, in: *Small Business Economics* (forthcoming). 2002.
- CHURCILL N.V., LEWIS V.L.: The Five Stages of Small Business Growth, in: *Harvard Business Review*. 3, 1983.
- CONNER K.R.: A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firms?, in: *Journal of Management*. 17, 1991. pp.121–154.
- FLETCHER, K.E., HUFF, A.S.: Argument Mapping, in: HUFF A.S. (Ed.): *Mapping Strategic Thought*. Chirchester: Wiley, 1990.
- FRANSMAN, M.: Information, Knowledge, Vision and Theories of the firm, in: *Industrial and Corporate Change*. 3, Vol. 3., 1994, pp.713–757.
- GIDDENS A.: *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979.
- GRANT R.M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*. Spring, 1991.
- GREINER L.E.: Evolution and revolution as organizations growth, in: *Harvard Business Review*. 4. 1977, pp.98–114.
- Lado A.A., Wilson M.C.: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, in: *AMR*. Vol. 19, No. 4. 1994, pp. 699–727.
- LORENZONI G.: Costellazione di imprese e processi di sviluppo, in: *Sviluppo e Organizzazione*. No. 102, 1987.
- MARCHINI I.: *Il governo della piccola impresa*. Voll. I and II., Urbino: Aspi/InsEdit, 1995.
- MUSSATI G.: *Alle origini dell'imprenditorialità. La nascita di nuove imprese: analisi teorica e verifiche empiriche*. Milano: EtasLibri, 1990.
- NELSON, R.R., WINTER, S.G.: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (MA): The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G.: The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*. 68, 1990.
- QUINN J.B.: Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy, in: *Sloan Management Review*. 20 (3), 1979, pp. 102–128.
- RAFFA M., ZOLLO G.: *Economia del software*. Napoli: ESI, 1998.
- REID G.C., JACOBSEN L.R. JR.: *The Small Entrepreneurial Firm*. Aberdeen (UK): University Press, 1988.
- RUMELT R.P.: Theory, strategy, and entrepreneurship, in: TEECE D.J. (Ed.): *The Competitive Challenge*. Cambridge (MA): Ballinger, 1987, pp.137–158.
- SANDBERG, J.: Understanding human competence at work: an interpretative approach, in: *Academy of Management Journal*. 43, 1. 2000, pp.9–25.
- SCHANK, R.C.: *Explanation Patterns: Understanding Mechanically and Creatively*. Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1986.

- SCOLLHAMMER, H., KURILOFF, A.H.: *Entrepreneurship and Small business management*. Chichester: Wiley, 1979.
- SIMON, H.A.: *Administrative Behavior*. 2nd Edition. New York: John Wiley & Son, 1961.
- SMITH, N.R.: *The Entrepreneur and his Firm: the Relationship between Type of Man and Type of Country*. East Lansing: Michigan State University Press, 1967.
- STANWORTH, J., BLYTHE, S., GRANGER, B., STANWORTH, C.: Who Becomes an Entrepreneur, in: *Piccola Impresa/Small Business*, 2. 1989.
- STEINMETZ L.: Critical Stages of Small Business, in: *Business Horizons*. February 1969.
- THE STRATOS GROUP: *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Aldershot: Gower, 1990.
- TOULMIN S.E., RIEKE R., JANIK A.: *An Introduction to Reasoning*. New York: MacMillan, 1979.
- WEICK, K.E.: *The Social Psychology of Organization*. 2nd Edition, Reading (MA). Addison Wesley, 1976.
- WIKLUND J.: *Theoretical perspectives in research on firm growth*. RENT X. Brussels, November 1996, pp.20–23.



---

# Auswirkungen der 1. Säule von Basel II auf die Finanzierungsstrukturen und Fremdkapitalkosten der KMU

Leo W. Chini

## 1 Finanzstrukturen und Fremdkapitalzinsen von KMU

### 1.1 Verschuldungsgrad

Die KMU in der EU weisen in der Regel hohe Verschuldungsgrade auf (z.B. durchschnittlicher Verschuldungsgrad 1999 für das österreichische Handwerk ca. 95 %).

Da sich die Literatur ausführlich mit den Ursachen für diese Finanzstrukturen beschäftigt hat, sei auf eine nochmalige Erwähnung verzichtet. Zu den Hauptkategorien des Fremdkapitals zählen – neben den Lieferantenkrediten – Investitionskredite und Betriebsmittelkredite. Überwiegend werden die Kredite unabhängig von ihrer Bezeichnung langfristig in Anspruch genommen. Kurzfristige Kredite werden revolving aufgenommen und daher ebenfalls langfristig in Anspruch genommen. Trotz jahrelanger Diskussion über das entstehende Risiko für die Unternehmensexistenz ist es innerhalb der Jahre 1990 bis 2000, zumindest aus österreichischer Sicht, nicht gelungen, den hohen Verschuldungsgrad signifikant zu reduzieren. Eine Änderung ist erst dann zu erwarten, wenn es zu einer Endsteuerung der thesaurierten Unternehmensgewinne und zu einer vollständigen steuerlichen Absetzbarkeit der Eigenkapitalzinsen kommt. Die EU-Zielsetzung einer Reduktion des Verschuldungsgrades der öffentlichen Haushalte hat eine Reduktion der Verschuldungsgrade der Unternehmungen verhindert und wird sie wohl noch einige Zeit verhindern. Ausserdem nimmt der durchschnittliche Verschuldungsgrad des Handwerkes und vor allem der Dienstleistungsbetriebe durch Neugründungen und Unternehmensübernahmen zu.

### 1.2 Eigenkapitalersetzendes Fremdkapital

Der empirische Befund zeigt, dass das Fremdkapital bei den KMU mehrfach Funktionen des Eigenkapitals übernommen hat. Die KMU finanzierenden Kreditinstitute finanzieren daher de facto wesentlich öfter Beteiligungen als Kredite. Bei der strukturellen Analyse ist daher zweckmässig, von der de facto Finanzierungsstruktur auszugehen. Diese stellt sich so dar, dass die KMU in der Regel nicht in der Lage sind, die aufgenommenen Kredite vollständig zurückzuzahlen, sondern sich in der Regel darauf reduzieren, die Fremdkapitalzinsen zu bedienen. Jeder Eingriff in die Finanzbeziehungen zwischen den Kreditinstituten und den Klein- und Mittelbetrieben hat daher eine entscheidende langfristige Auswirkung auf die Geschäftsprozesse auf beiden Seiten.

### 1.3 Leverage-Effekt

Die finanzielle Existenzsicherung vieler KMU ist letztlich nur über den Leverage-Effekt gegeben. Die Funktionalität dieses Effektes ist aber nur so lange existenzsichernd, als

der Fremdkapitalzinssatz dauerhaft über der Gesamtkapitalrentabilität verharrt. Der Einflussfaktor des Verschuldungsgrades auf die Höhe des Fremdkapitalzinssatzes ist aufgrund des bereits vielfach erreichten hohen Verschuldungsgrades eher sekundär, eine Ausnahme bleiben die Sanierungsfälle. Letztlich reduziert sich dadurch das finanzielle Risiko bei konstanter oder steigender Gesamtkapitalrentabilität auf die gesamtwirtschaftliche Kreditzinsentwicklung. In den Jahren mit geringer Inflationsrate, geringen Kapitalmarktzinssätzen und daher geringen Fremdkapitalzinsen ist die Funktionalität der Hebelwirkung zugunsten der Eigenkapitalrentabilität gegeben. Für den Fall sinkender Gesamtkapitalrentabilität, wie in Konjunkturabschwungsphasen erkennbar, können sinkende Fremdkapitalzinsen die reduzierte Gesamtkapitalrentabilität so weit dämpfen, dass eine positive Eigenkapitalrentabilität erhalten bleibt. Der Leverage-Effekt ist somit ein wesentliches Element der finanziellen Existenzsicherung der KMU und damit auch ein wesentliches Element der Geschäftsentwicklung der die KMU finanzierenden Kreditinstitute.

#### *1.4 Basel II und Leverage-Effekt*

Basel II plant einen massiven Eingriff in die Determinanten des Leverage-Effektes, in dem eine jährliche Neuordnung in eine Risikoklasse erfolgen soll. Die Risikoklassen sind durch das jeweilige Risikogewicht charakterisiert. Das Risikogewicht ist eine Funktion der Ausfallwahrscheinlichkeit, der Verlusthöhe im Falle des Ausfalls, der erwartenden ausstehenden Forderungen im Zeitpunkt des Ausfalles und der Restlaufzeit. Sofern die Einordnung der KMU-Kredite in Kredite an Unternehmen besteht, bedeutet dies:

- a) höhere Eigenmittelunterlegung als bisher aufgrund des schlechteren internen Ratings und damit höheren Fremdkapitalzins
- b) höhere Fremdkapitalzinsen aufgrund der Verpflichtung der Kreditinstitute bei höheren Risiken höhere Risikokosten zu verrechnen. (Z 291 \*)

Sowohl wegen der Verpflichtung der höheren Eigenmittelunterlegung als auch durch die Verpflichtung zur Abgeltung höherer Risiken ist eine Steigerung der Fremdkapitalzinsen zu erwarten. Wie in der weiteren Folge noch darzustellen ist, wird sich diese Situation auch nur dann minimal verändern, wenn es zu einer Zuordnung der Klein- und Mittelbetriebe zum Privatkundengeschäft kommt.

## **2 KMU aus der Sicht von Basel II**

### *2.1 Definition: Kredite an Unternehmen*

Der Begriff KMU ist im Konsultationspapier mit einer einzigen Ausnahme nicht enthalten, da das Papier bei den Mindestkapitalanforderungen nur zwischen Krediten an Unternehmen, Banken, Staaten und Privatkunden unterscheidet.

Ein Unternehmenskredit ist grundsätzlich definiert als Schuld eines Unternehmens (z.B. Kapitalgesellschaft, Personengesellschaft). Unternehmenskredite sind dadurch charakterisiert, dass die Rückzahlungs-

---

\* siehe Literaturhinweis am Ende dieses Beitrags

fähigkeit primär aus den laufenden Geschäften des Unternehmens und weniger auf den Cashflow eines spezifischen Projektes oder einer Immobilie passiert.

Z 153

Die Kredite an KMU sind daher, mit der unten noch darzustellenden Ausnahme, Kredite an Unternehmen.

## 2.2 Definition: Anteile an Unternehmen

Im Sinne der bestehenden Finanzstrukturen ist auch die Definition „Anteile an Unternehmen“ zu untersuchen.

Unter Anteile an Unternehmen sind Miteigentumsanteile an Unternehmen zu verstehen. Die Definition umfasst sowohl Aktien wie auch andere Anteilsrechte an Unternehmen (z. B. GmbH-, KG-, OHG-Anteile). Diese Anteile können aus strategischen Aktienpositionen, anderen Anlagebuchpositionen, Start-Up und Venture-Capital-Positionen, indirekte Positionen durch Fondsanteilbesitz und Anteile aus einem Debt/Equity-Swap resultieren. ... Um sicherzustellen, dass das ökonomische Risiko aus Anteilen an Unternehmen abgedeckt wird, schlägt der Ausschuss vor, Schuldverschreibungen und sonstige Forderungen, die Eigenkapitalcharakter aufweisen (z. B. Zinszahlungen, die von Dividenden-Ausschüttungen oder Gewinnen abhängen), unter Anteile an Unternehmen zu erfassen.

Z 158

Die Unterscheidung hinsichtlich Kredite und Beteiligungen in Unternehmen, sofern es sich nicht um Tochterunternehmen oder Finanzbeteiligungen handelt, ist insofern ohne Bedeutung, da bei der Anwendung des internen Rating-Ansatzes alle Risikoaktiva und diese mit gleichen Risikogewichten zu berücksichtigen sind.

Die Mindestkapitalanforderungen sind somit für Kredite und Beteiligungen gleich hoch. Die Höhe richtet sich allerdings nach der tatsächlichen wirtschaftlichen Struktur des Aktivums. Die Beteiligungen an den Start-Ups sind zwar ausdrücklich angeführt, beinhalten aber keinerlei Ausnahmeregelungen und sind daher aufgrund der tatsächlichen Risikostruktur mit hohen Risikogewichten zu versehen, was letztlich zu volkswirtschaftlich nicht sehr effizienten hohen Fremdkapitalzinsen führt. Eine Reduktion kann nur durch Garantien solcher Institutionen erfolgen, die ein geringeres Risikogewicht aufweisen. Das hohe Risikogewicht für die Kredite/Beteiligungen an Start-Ups ergibt sich aus:

- a) einer hohen Ausfallwahrscheinlichkeit
- b) einem Totalverlust bei Ausfall
- c) einer Restlaufzeit die länger als drei Jahre ist.

Die Bank muss darlegen, dass ihre Kriterien alle für die Analyse des Kreditnehmersrisikos relevanten Faktoren berücksichtigen. Diese Faktoren sollten Risiko differenzieren können, voraussagende und unterscheidende/diskriminierende Stärke besitzen, sowie plausibel und unmittelbar einleuchtend sein, um sicherzustellen, dass die Ratings dazu dienen, Risiko zu differenzieren und nicht, um aufsichtsrechtliche Eigenkapitalanforderungen zu minimieren.

Z 264

Die Banken sollten bei der Zuordnung des Ratings eines Kreditnehmers alle relevanten Informationen berücksichtigen. Die Informationen sollten aktuell sein. Die Methode und Daten, die zur Zuordnung des Ratings verwendet werden, sollten klar festgelegt und dokumentiert werden. Eine Bank sollte mindestens jeden der folgenden Faktoren für jeden Kreditnehmer beachten:

- vergangene und prognostizierte Fähigkeiten, Erträge zu erwirtschaften, und Kredit zurückzahlen und anderen Finanzbedarf zu decken, wie z. B. Kapitalaufwand für das laufende Geschäft und zur Erhaltung des Cashflow.

- Die Kapitalstruktur und die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke aufzehren könnten und dies zur Zahlungsunfähigkeit führt.
- Qualität der Einkünfte, d.h. der Grad, zu dem die Einkünfte und der Cashflow des Kreditnehmers aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen nicht wiederkehrenden Quellen stammt.
- Die Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen über den Kreditnehmer, einschliesslich der Verfügbarkeit testierter Jahresabschlüsse, die anzuwendenden Rechnungslegungsstandards und die Einhaltung dieser Standards.
- Grad der Fremdfinanzierung und die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf die Rentabilität und Cashflow.
- Finanzielle Flexibilität in Abhängigkeit von Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten, um zusätzliche Mittel erlangen zu können.
- Stärke und Fähigkeit des Managements, auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen, sowie den Grad der Risikobereitschaft versus Konservativität.
- Seine Position innerhalb der Industrie und die zukünftigen Aussichten und
- die Risikocharakteristik des Landes, in dem ein Unternehmen seine Geschäfte betreibt und deren Auswirkung auf die Schulden, die Dienstfähigkeit des Kreditnehmers einschliesslich des Transfer-Risikos, wenn sich der Kreditnehmer in einem anderen Land befindet und er eventuell keine Fremdwährung zur Bedienung seiner Verbindlichkeiten schaffen kann.

Z265

Unabhängig von Quantität und Qualität des Informationsbedarfes, der erforderlich ist, ein derartiges Rating zu erstellen, kann daraus eindeutig geschlossen werden, dass die Beurteilung der Informationen für KMU zu deutlich höheren Risikogewichten führt, als dies heute ohne Rating damit mit einer generellen Mindestkapitalanforderung von 8 % des Aktivums gegeben ist.

### *2.3 Einordnung der Kredite an kleine Unternehmen/Gewerbebetriebe*

Die einzige Erwähnung der KMU erfolgt unter Z 444 bei der Segmentierung der Privatkredite, wo ohne weitere Bezugnahme das Segmentierungskriterium „Kredite an kleine Unternehmen/Gewerbebetriebe“ angeführt wird. Vermutlich ist davon auszugehen, dass Kredite für und Beteiligungen an kleinen Unternehmen ohne Höhenbegrenzung mit den identischen Risikogewichten wie Privatkredite zu unterlegen sind. Wir gehen davon aus, dass die Definition „kleine Unternehmen“ dem Standard der EU-Definition entspricht. Da aber die Segmentierung nach Kreditnehmerrisiko vorzunehmen ist, sind daher wieder jene Risikogewichte zu wählen, die den tatsächlichen Risikoverlauf entsprechen, anderenfalls müsste die Aufsichtsbehörde im Rahmen der Aufsichtskontrolle eine Anpassung der Risikogewichte an den tatsächlichen Risikoverlauf fordern. Eine Veränderung der systemimmanenten Steigerung der Risikogewichte und damit der Fremdkapitalzinsen kann, ohne explizite Ausnahme für KMU, nur durch die Zuordnung zu den Privatkrediten auf Dauer nicht erreicht werden.

### *2.4 Risikostrukturen von KMU-Krediten*

Es wird nun versucht, aufgrund der Parameter für die Entwicklung der Risikogewichte die Annahmen des Ausschusses auf die Risikostruktur der KMU-Kredite zu übertragen:

1. Externes Rating: nicht vorhanden
2. Internes Rating: Laufzeit: langfristig (auch der Bodensatz bei revolvingierenden kurzfristigen Krediten) – jedenfalls länger als 3 Jahre, dies bedeutet eine Erhöhung der Risikogewichte beim fortgeschrittenen Ansatz für das interne Rating

3. Statische Besicherung: in der Regel keine, fallweise gewerbliche Immobilien, diese werden jedoch nur dann angerechnet, wenn das Besicherungsvolumen höher als 30 % ist, wobei aber darauf hinzuweisen ist, dass der Ausschuss grundsätzlich eine negative Einstellung der Besicherung über gewerbliche Immobilien vertritt.
4. Ausfallswahrscheinlichkeit: hoch, weil keine finanziellen Reserven Verlust bei Ausfall: eher total, weil nur in einem Insolvenzverfahren geringe verwertbare Reserven bestehen.
5. Erwartete ausstehende Forderungen im Zeitpunkt des Ausfalls: das gesamte Obligo.
6. Vorhandene Garantien: wenn überhaupt nur im geringen Umfang bei Sonderkreditaktionen.
7. Datenbasis für Zeitreihen: Extern: nicht vorhanden, eventuell über Kreditschutzverbände. Intern: ungenaue, unvollständige, nicht aktuelle und schwer überprüfbare Informationen.

Die Voraussetzungen für möglichst geringe Risikogewichte des Ausschusses sind hingegen:

1. Externes Rating: je höher desto geringer
2. Internes Rating: Laufzeit: unter drei Jahre
3. Statische Besicherung: Garantien durch Institutionen, die geringe Risikogewichte aufweisen (z.B. Staat), Besicherung durch Wohnimmobilien, jedoch nur anrechenbar wenn Sicherungsanteil höher als 30 % ist.
4. Ausfallswahrscheinlichkeit: geringer als 0,7 %
5. Verlust bei Ausfall: 50 %.

Es kann davon ausgegangen werden, dass mit Ausnahme einiger Regionalbanken und kleiner Sparkassen, die Kreditinstitute nicht den Standardansatz, sondern das interne Rating verwenden werden. Dies bedeutet, dass Risikogewichte gemäss der oben dargelegten tatsächlichen Finanzstrukturen der KMU angewandt werden, was eindeutig zu höheren Risikogewichten und damit zu höheren Fremdkapitalzinsen führt.

Im Sinne einer möglichen Einordnung der KMU in die Kredite an Privatkunden untersuchen wir auch jene Annahmen die Basel II für Privatkunden unterstellt (Z 438 ff.).

Um den IRB-Ansatz (Anmerkung des Verfassers: Internes Rating) für Privatkunden anwenden zu dürfen, muss eine Bank bestimmte Mindestanforderungen von Beginn an, als auch im Zeitablauf, erfüllen. Im folgenden Abschnitt werden diese Mindestanforderungen dargelegt. Viele von ihnen sind identisch mit den Mindestanforderungen, die den IRB-Ansatz für Kredite an Unternehmen untermauern – als solche wird auch diese im einschlägigen Teil des Abschnittes B-2 verwiesen. In mancher Hinsicht gibt es jedoch wichtige Unterschiede, welche die besonderen Eigenschaften von Privatkunden-Portfolios widerspiegeln. Diese Unterschiede sowie zusätzliche Anforderungen über die Anforderungen an Kredite an Unternehmen hinaus, bzw. der Austausch einiger dieser Vorschriften durch andere, speziell für Privatkundenkredite gültige Anforderungen, werden im folgenden dargelegt.

Z 438

Die Risikoanforderungen an Kredite für Unternehmen zur Sicherstellung einer aussagekräftigen Risikodifferenzierung werden durch folgende Anforderungen ersetzt:

440. Ratingsysteme für Privatkunden müssen sowohl am Kreditnehmer als auch an der Fazilität orientiert sein und müssen alle einschlägigen Kreditnehmer- und Fazilitätseigenschaften berücksichtigen. Diese Anforderung unterscheidet sich von derjenigen für Kredite an Unternehmen und spiegeln die vorherr-

schende industrielle Praxis für Privatkundenkredite wieder, sowie Kreditnehmer- als auch Fazilitäts-eigenschaften bei der Einschätzung des Risikos eines Segmentes zu kombinieren.

441. Die Banken müssen jeden Privatkundenkredit (im Sinne der IRB-Definition) einem bestimmten Risikosegment zuweisen. Die Bank muss darlegen, dass das intern gewählte Niveau der Segmentierung eine aussagekräftige Risikodifferenzierung bietet, eine Gruppierung von genügend homogenen Kreditpools bietet und sicherstellt, dass die Risikoeigenschaften des zugrundeliegenden Pools im Zeitverlauf relativ stabil sind und dass sie getrennt verfolgt werden können. Der Einteilung dieser Segmentierung sollte sich sowohl am Kreditnehmer als auch am Geschäft orientieren.

442. Sobald ein Risikosegment identifiziert wurde, sollten Banken hinsichtlich Konditions- und Vertragsabschluss sowie strukturierende Kredite, Zuteilung ökonomischen Kapitals, Bewertung und anderer Bedingungen vom Kreditvertrag, Überwachung und interner Berichterstattung aller Kreditnehmer und Geschäfte in diesem Segment in derselben Weise behandeln. Dies dient zum Beweis der Risikohomogenität der Kredite innerhalb eines jeden Segmentes.

Z 438–442

Für jedes identifizierte Segment muss die Bank in der Lage sein, ein quantitativ bestimmbares Mass von Verlustmerkmalen (entweder PD und LGD oder EL) zu bieten. Folglich muss das Niveau der Segmentierung für IRB-Zwecke sicherstellen, dass die Anzahl der Kredite in einem bestimmten Segment ausreicht, eine angemessene Aussagekraft in den statistischen Tests, die zur Messung segmentgestützter Verlustkonzeptionen verwendet werden, zu ermöglichen.

Z 450

Da für jedes identifizierte Risikosegment die durchschnittliche Ausfallswahrscheinlichkeit und der durchschnittliche Ausfall bei Verlust durch das Kreditinstitut geschätzt wird, erhalten alle KMU, sofern sie nicht mit Ihren Krediten im Verzug sind, identische Risikogewichte. Eine Verschlechterung der Risikogewichte ist dennoch zu erwarten, da das Kreditinstitut verpflichtet ist, auch eine Segmentierung nach dem Kreditlebenszyklus vorzunehmen (Vintage-Effekt). Bedingt durch die lange Laufzeit der KMU-Kredite ist daraus eine Erhöhung der Ausfallswahrscheinlichkeit und damit der Risikogewichte zu erwarten. Letztlich sind über credit-scores die individuellen Kreditnehmerrisiken zu berücksichtigen. Der Vorteil der Zuteilung der KMU zu den Privatkrediten besteht in einer höheren zulässigen Ausfallswahrscheinlichkeit bei gleich hohen Benchmark-Risikogewichten. In der Fassung Mai 2001 ergibt sich z.B. für eine Ausfallswahrscheinlichkeit von 1% bei der Zuordnung der KMU zu Unternehmenskrediten ein Benchmark-Risikogewicht von 125, bei der Zuordnung zu den Privatkrediten nur eines von 64. Im Vergleich des zur Zeit gültigen Risikogewichtes von 100% lässt dies bei einer Zuordnung zu Unternehmenskrediten bei einer unterstellten Ausfallshöhe von 50% eine Ausfallswahrscheinlichkeit von 0,7%, bei einer Zuordnung zu den Privatkrediten eine solche von nahezu 2% zu. In der Fassung von November 2001 ergeben sich folgende geänderte Werte:

Probability of default PD (basis points=bp)	IRB capital requirement – January proposals (corporate)	IRB capital requirement – modified formula (corporate)
3 bp	1,1 %	1,4 %
10 bp	2,3 %	2,7 %
25 bp	4,2 %	4,3 %
50 bp	6,4 %	5,9 %
75 bp	8,3 %	7,1 %
100 bp (1 %)	10,0 %	8,0 %
1,25 %	11,5 %	8,7 %
1,50 %	12,9 %	9,3 %
2,00 %	15,4 %	10,3 %
2,50 %	17,6 %	11,1 %

3,00 %	19,7 %	11,9 %
4,00 %	23,3 %	13,4 %
5,00 %	26,5 %	14,8 %
10,00 %	38,6 %	21,0 %
20,00 %	50,0 %	30,0 %

Probability of default (PD) (Basis points = bp)	IRB capital requirement – January proposal (retail)	IRB capital requirement – modified formula (residential mortgage)	IRB capital requirement – modified formula (other retail)
3 bp	0,5 %	0,4 %	0,4 %
10 bp	1,1 %	1,0 %	0,9 %
25 bp	3,2 %	3,4 %	2,8 %
50 bp	3,2 %	3,4 %	2,8 %
75 bp	4,2 %	4,5 %	3,6 %
100 bp (1 %)	5,1 %	5,5 %	4,2 %
1,25 %	6,0 %	6,4 %	4,7 %
1,50 %	6,8 %	7,3 %	5,1 %
2,00 %	8,3 %	8,8 %	5,7 %
2,50 %	9,7 %	10,2 %	6,2 %
3,00 %	11,0 %	11,5 %	6,6 %
4,00 %	13,4 %	13,7 %	7,1 %
5,00 %	15,6 %	15,7 %	7,4 %
10,00 %	24,8 %	23,2 %	8,5 %
20,00 %	38,3 %	32,5 %	10,6 %

Aus der Sicht der Risikotheorie und der Bankbetriebswirtschaftslehre sind diese Unterschiede nicht zu begründen. Ein sehr aufwendig angelegtes Risikokzept wird durch eine vollständig willkürliche Zuordnung der KMU-Kredite durchbrochen und damit grundsätzlich in Frage gestellt. In einem effizienten Risikokzept können nur die Risikostrukturen eines einzelnen Kredites relevant sein und nicht die grundsätzliche Zuordnung zu einer bestimmten kundensegmentierten Zielgruppe. Inwieweit es zweckmässig ist Risikogemeinschaften zu bilden, ist ebenfalls mehr als fragwürdig, weil es im Gegensatz zur Versicherungstheorie hier keine grundsätzliche Übernahme des Risikos durch die Gemeinschaft gibt. Eine geringfügige Risikoabdeckung entsteht dadurch, dass die einer bestimmten Bonitätsklasse zugeordneten Kreditnehmer an der Verschlechterung der durchschnittlichen Parameter der Risikoklasse erhöhte Fremdkapitalzinsen partizipieren. Dies allerdings nur solange es ihnen nicht gelingt, eine Umschuldung zu einem Kreditinstitut vorzunehmen, das für diese Risikoklasse bessere durchschnittliche Risikoparameter und damit ein niedriges Risikogewicht aufweist. Inwieweit dazu ein KMU tatsächlich in der Lage ist, bleibt abzuwarten. Letztlich werden KMU bei der Kreditaufnahme dazu verhalten, die Risikostruktur des Kreditportfolios des Kreditinstitutes zu prüfen, um jenes Kreditinstitut auszuwählen, das die günstigste Risikostruktur und damit das niedrigste Risikogewicht aufweist. Die vom Ausschuss geforderte Gleichverteilung auf alle Risikoklassen wird wohl weder erstrebenswert noch erzielbar sein (vgl. Z 242).

Im Sinne der Zielsetzung der Absicherung des Leverage-Effektes ist die Zuordnung der KMU zu den Privatkrediten so lange effizient, als dadurch das Risikogewicht im Wert von Hundert nicht übersteigt und dadurch die Mindesteigenmittelanforderungen den bisherigen Wert nicht überschreitet. Der Erhalt eines niedrigen Risikogewichtes ist

letztlich eine Funktion der Unternehmensentwicklung der KMU und der Fähigkeiten der KMU diese Unternehmensentwicklung so darzustellen, dass sie auch risikominimierend in die Datenbank des Kreditinstitutes eingehen.

### 3 Änderung der Position des Ausschusses betreffend KMU

#### 3.1 Mai 2001 (*Konsultationspapier*)

Wie bereits dargestellt, scheinen nur Kredite an kleine Unternehmen/Gewerbetreibende bei dem Segment nach Produktarten für Privatkundenkredite auf (vgl. Z 444).

#### 3.2 November 2001 (*Stellungnahme der Arbeitsgruppe*)

Nachdem zum Konsultationspapier zahlreiche Stellungnahmen die zu erwartende Erhöhung der Fremdkapitalzinsen für KMU kritisiert haben und die nach Erstellung des Konsultationspapiers durchgeführten empirischen Erhebungen eine erhöhte Belastung mit Eigenmittelerfordernisse ergeben haben, wurden die Benchmark-Risikogewichte [wie folgt] reduziert.

#### 3.3 Dezember 2001 (*Arbeitsbericht*)

In der Stellungnahme wurde als spezielles Ziel für das nächste Konsultationspapier angegeben „die Versicherung, dass das Konsultationspapier zu einer geeigneten Behandlung der Kredite an KMU führt, welche eine wesentliche Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung und die Schaffung von Arbeitsplätzen haben“.

#### 3.4 März 2002 (*Pressekonferenz der Deutschen Bank*)

In einer Pressekonferenz der Deutschen Bundesbank wird über die Sitzung des Ausschusses im März 2002 berichtet:

Im Standardansatz – den z. B. einige Sparkassen und Genossenschaftsbanken anwenden werden – sollten Kredite an Private und kleine Firmen, die in das Retail-Portfolio fallen, nur mit 6% Eigenkapital unterlegt werden. „...als Grenze bis zu der Finanzierungen als Retail-Kredite anerkannt werden, sei ein Kreditrahmen von 1 bis 2 Mio. Euro im Gespräch“ (Handelsblatt 2002, 3.15/16).

#### 3.5 April 2002 (*Sitzungsprotokoll Basler Ausschuss*)

Gemäss einer Meldung der Financial Times, Deutschland vom 26.4.2002 treten die neuen Eigenkapitalregeln frühestens Ende 2006 in Kraft. „Demnach soll der sogenannte Basel-II-Akkord am 31. Oktober 2005 veröffentlicht werden und danach im gesamten Jahr 2006 parallel zum derzeit geltenden Basel-I-Akkord zunächst nur getestet werden, da laut Protokoll weiter erhebliche Differenzen zwischen dem neuen Basel-II-Regeln zwischen Amerikanern und Europäern bestehen, könnte sich das Inkrafttreten allerdings noch weiter verzögern“ (Zitat: Financial Times, Deutschland vom 26.4.2002, S.23).



#### 4 Die Arbeitsweise des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht als negatives Beispiel einer einseitigen Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse

Die Arbeitsweise des Ausschusses ist nach zwei Richtungen hin einer fundamentalen Kritik zu unterziehen. Zunächst gehört es wohl zu einer ordnungsgemässen Vorgangsweise, dass derart massive Eingriffe in ein bestehendes Bankensystem vor der Publikation des Konsultationspapiers und nicht erst im nachhinein empirischen Test unterzogen werden. Der Ausschuss hätte sich dadurch wesentliche Kritik der Praxis und Wissenschaft entziehen können. Es musste wohl den Ausschussmitgliedern klar sein, dass eine bis zu 25% Erhöhung der Eigenmittelerfordernisse wohl sehr weit entfernt von einer tatsächlichen Umsetzbarkeit sind.

Weit massiver ist jedoch die Kritik hinsichtlich der vorgenommenen einseitigen ausschliesslich auf Risiko ausgerichteten Eigenmittelkonzeption zu legen. Es ist dem Ausschuss offensichtlich entgangen, dass Kreditinstitute ganz wesentliche volkswirtschaftliche Aufgaben zu übernehmen haben und deren Funktionalität daher nicht ausschliesslich aus der Sicht der Risikovermeidung beurteilt werden können. Derart hohe Eigenmittelanforderungen gefährden wohl die Existenz der Kreditinstitute selbst, weil erhöhte Solvabilitätskoeffizienten bei unveränderten Eigenkapital nur durch Erhöhung der Gewinne oder Reduktion der Risikoaktiva erreicht werden können. Bei einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung hätte wohl auffallen müssen, dass eine autonome Vorgangsweise der Banken ohne Berücksichtigung der dadurch ausgelösten volkswirtschaftlichen Effekte auch aus risikopolitischen Überlegungen nicht effizient sein kann. Die Funktionalität zwischen Höhe des Fremdkapitalzinssatzes und Ausfallrisikos wurde offensichtlich ebenso wenig realisiert wie die Tatsache, dass ein grosser Teil der europäischen Volkswirtschaft von Klein- und Mittelbetrieben dominiert wird, die die aufgestellten Kriterien nicht oder nur teilweise erfüllen können. Die Vorgangsweise des Ausschusses ist ein erneutes Beispiel dafür, zu welchen Fehlallokationen Massnahmen führen, die sich ausschliesslich an international vertretenen Grossunternehmungen orientieren. Hier wird darüber hinaus erneut bestätigt, dass die KMU trotz umfangreicher Repräsentation über Unternehmensverbände nicht über jenes Lobbypotential verfügen, das erforderlich wäre, derartige Fehlentwicklungen schon im Vorfeld einzudämmen.

Es bleibt zu hoffen, dass die laufende Diskussion dazu führt, dass zumindest nachträglich die erforderlichen Korrekturen im Sinne einer effizienten Entwicklung der europäischen Volkswirtschaften zum Erfolg führen.

#### Literaturhinweis

Die Zitate, dargestellt durch Nummern (Z...), entsprechen den jeweiligen Abschnittsnummern im Konsultationspapier in der deutschen Übersetzung vom Jänner 2001.

## Literaturverzeichnis

- BASLER AUSSCHUSS FÜR BANKENAUFICHT: *Die neue Basler Eigenkapitalvereinbarung*.  
Jänner 2001.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION:  
*The Standardised Approach to Credit Risk*. January 2001.  
*The International Ratings-Based Approach*. January 2001.  
*Quantitative Impact Study (QIS)*. April 2001.  
*Update on the Basel Capital Accord*. 25 June 2001.  
*Update a work on the New Basel Capital Accord*. 21 September 2001.  
*Potential Modifications to the Committee's Proposals*. 5 November 2001.  
*Progress towards completion of the new Basel Capital Accord*. 13 Dezember 2001.
- SEKRETARIAT DES BASLER AUSSCHUSSES FÜR BANKENAUFICHT: *Erläuternde Angaben  
zur Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung*. Jänner 2001.
- AUSTRIAN BANKING INDUSTRY: *Response to the second Basel Consultative Document*.  
ohne Datum.
- ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS: *Stellungnahme zu dem II. Konsultati-  
onspapier zur Reform der Eigenkapitalvorschriften von Banken und Wertpapierfirmen*.  
Berlin, im Mai 2001.

---

# Geschäftsmodelle und Kompetenzen im Wandel der Zeit – eine Diskussion aus der Sicht des strategischen Managements

Urs Füglistaller und Frank Halter

## Strategisches Management und zwei grundsätzliche Sichtweisen

Beim Versuch, strategisches Management zu definieren, stellt man fest, dass es eine Vielzahl von Umschreibungen gibt. Je nach Epoche oder Perspektive werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Grundsätzlich kann strategisches Management als aktive Gestaltung der zukunftsgerichteten Entwicklung von soziotechnischen Systemen und damit auch Unternehmen verstanden werden. In Anlehnung an Müller-Stewens und Lechner soll in der Folge unter strategischem Management eine spezifische Denkweise verstanden werden, die sich mit der Entwicklung der Unternehmung auseinandersetzt.<sup>1</sup> „Sie [die Denkweise] basiert auf der Vorstellung der geplanten Evolution, beschäftigt sich in diesem Kontext mit Theorien und theoriegeprägten Praktiken, öffnet sich dadurch der Rationalisierung, vollzieht sich in Form eines kollektiven Lernprozesses und greift all jene Themen auf, die es hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen als wichtig erachtet.“ Wichtig ist dabei die Unterscheidung der Innen- und Aussensicht, die sich in den beiden klassischen Sichtweisen des marktorientierten Ansatzes (*market based view*) und des ressourcenorientierten Ansatzes (*resourced based view*) wiederfinden.<sup>2</sup> Basierend auf der *industrial organization*-Forschung besagt der marktorientierte Ansatz, dass die Unternehmen erfolgreich sind, welche sich nach dem Markt ausrichten und sich den Markt- und Branchenerfordernissen anpassen. Der ressourcenorientierte Ansatz betrachtet überdurchschnittliche Gewinne aus der Akquisition, der Kombination und Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten und nicht aus der adaptiven Positionierung der Unternehmung innerhalb der Marktstrukturen.<sup>3</sup> Nolte und Bergmann schliessen daraus, dass beide Sichtweisen notwendig sind, um ein Unternehmen auf Erfolgskurs zu bringen respektive es auf diesem zu halten. Die beiden Sichtweisen vereinen sich im instrumentellen Kontext des strategischen Managements unter dem Akronym SWOT-Analyse und hat bis heute weder in der Lehre noch in der Beratung an Bedeutung verloren.<sup>4</sup>

Ausgehend von der Entwicklung der Rahmenbedingungen und Innovationsfelder der Wirtschaft stellt Mugler zwei Theorien vor: Die Lebenszyklus- und die Konfigurations-Theorie.<sup>5</sup> Eng an die Konfigurationstheorie soll im Folgenden der Wandel der unternehmungsfokussierten Geschäftsmodelle und der Kompetenzen diskutiert wer-

---

1 Müller-Stewens, Lechner 2001, S. 20

2 vgl. Nolte, Bergmann 1998

3 vgl. Nolte, Bergmann 1998, S. 6

4 SWOT: Strength-Weakness-Opportunities-Threats-Analysis, vgl. Andrew 1982, zitiert nach Mintzberg 1999, S. 39

5 Mugler 1998, S. 89 ff.

den, wobei dies ausgehend von der „Aussensicht“ geschehen soll. In einem ersten Teil wird ein Untersuchungsrahmen aufgespannt, der die grundsätzlichen Tendenzen aufzeigen soll, um in einem zweiten Teil die Diskussion über die Entwicklung der Geschäftsmodelle und Kompetenzen aufzunehmen. In einem dritten Teil soll eine mögliche Zukunft diskutiert werden. Die beiden Begriffe „Geschäftsmodell“ und „Kompetenz“ sind in der betriebswirtschaftlichen Diskussion noch jung. Unser Ziel ist, mit Hilfe der beiden Begriffen ein Erklärungsraster zu bilden, um mögliche strategische Managemententscheidungen zu begründen, respektive darzustellen.

## Wandel als Herausforderung

Bei der Auseinandersetzung mit der Unternehmungsentwicklung stellt sich die Frage, wie der Wirtschafts- und Gesellschaftswandel zustande kommt und auf das strategische Management von Unternehmen wirkt. Der Wandel – und damit die Weiterentwicklung des Unternehmensumfeldes – erfolgt nicht „naturgesetzlich“ automatisch, sondern ist das Ergebnis von sich verändernden Rahmenbedingungen, Erkenntnissen der Forschung und Innovationen dynamischer Unternehmen.<sup>6</sup> Bereits im Jahre 1935 hat Kondratieff durch seinen Beitrag „The long waves in economic life“ darauf hingewiesen, dass sich die Volkswirtschaft wellenförmig weiterentwickelt.<sup>7</sup> Diese Idee wurde von verschiedenen Autoren wieder aufgegriffen und weitergeführt. So prognostiziert Leo A. Nefiodow im Jahre 1999 bereits für das 21. Jahrhundert den „sechsten Kondratieff“, wobei er die psychosoziale Gesundheit, Genforschung und die Solartechnik als zukünftige Innovationsfelder betont.<sup>8</sup> Unter der Annahme, dass es die Innovationsfelder sind, die den Wandel der Wirtschaft und Gesellschaft und dadurch der Unternehmen vorantreiben, muss die Veränderung der Kompetenzen und Geschäftsmodelle untersucht werden. In Anlehnung an Nefiodow werden die sechs Kondratieff in Abbildung 1 dargestellt.

Die Hochs und Tiefs, welche die Finanzbörse in den vergangenen drei Jahren erleben, können die rasante technologische Weiterentwicklung im Rahmen des fünften Kondratieff nicht stoppen. Wann sich die beschriebene Entwicklung abschwächt und von einem „sechsten Kondratieff“ abgelöst respektive dominiert wird, ist heute nicht abschätzbar.

Aus der Sicht des strategischen Managements stellt sich die Frage, welche aktive oder passive Rolle ein Unternehmen in der Bewältigung des Wandels einnimmt. Auch wenn der Wandel im Sinne einer einzelnen Kondratieffwelle nicht homogen verläuft und somit ein Unternehmen mit kurzfristigen Unsicherheiten konfrontiert ist, müssen langfristige Szenarien überlegt werden.

Die von Loitlsberger vorgestellten Hauptströmungen in der Betriebswirtschaftslehre postulieren sechs bestehende, ein im Entstehen begriffenes und ein als notwendig emp-

---

6 Timmermann 2000

7 Kondratieff 1935

8 Nefiodow 1999

fundenes Paradigma.<sup>9</sup> Demnach unterscheidet er das privatwirtschaftliche, Wirtschaftlichkeits-, arbeitsorientierte, faktorkombinationsorientierte, systemorientierte und das entscheidungsorientierte Paradigma. Für die heutige Zeit spricht er von einem beweisorientierten Paradigma, da seines Erachtens mathematische Beweise für vorerst verbal formulierte Aussagen gesucht werden. Zukünftig wird eine Dynamisierung der aufgezeigten Paradigmen notwendig, um den Herausforderungen des technologischen Fortschrittes, der Lebenszeitverlängerung und der Globalisierung gerecht werden zu können. Stellt man die vorgeschlagenen Paradigmen in den Gesamtrahmen der Kondratieffwellen, ergibt sich folgendes Bild:

<i>Zeitraum</i>	<i>Innovationsfelder</i>	<i>Paradigmen in der BWL</i>
1800–1850 1. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dampfmaschine</li> <li>• Textilindustrie</li> <li>• Bekleidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Nationalökonomie, Innungen, Verbands-wirtschaft)</li> </ul>
1850–1900 2. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stahl</li> <li>• Eisenbahn</li> <li>• Transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Industrialisierungsparadigma)</li> </ul>
1900–1950 3. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektrotechnik</li> <li>• Chemie</li> <li>• Massenkonsum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatwirtschaftliches-Paradigma</li> <li>• Wirtschaftlichkeits-Paradigma</li> </ul>
1950–1990 4. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobil</li> <li>• Petrochemie</li> <li>• Individuelle Mobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsorientiertes-Paradigma</li> <li>• Faktorkombinationsorientiertes-Paradigma</li> </ul>
1990–20xx 5. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationstechnik</li> <li>• Internet</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemorientiertes-Paradigma</li> <li>• Entscheidungsorientiertes-Paradigma</li> <li>• Beweisorientiertes-Paradigma</li> </ul>
20xx– 6. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychosoziale Gesundheit</li> <li>• Genforschung, Biotechnologie</li> <li>• Solartechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisierungs-Paradigma</li> </ul>

Abbildung 1: Innovationsfelder und Paradigmen in der Betriebswirtschaftslehre <sup>10</sup>

Die nachfolgenden Ausführungen beabsichtigen eine Näherung zu einem Erklärungsansatz für Geschäftsmodelle (*business models*) und Kompetenzen (im Sinne eines Kompetenz-Managements als Teil des strategisches Managements) im 20. und 21. Jahrhundert.

9 Loitsberger 2002

10 in Anlehnung an Nefiodeow 1999 und Loitsberger 2002

## Geschäftsmodelle und Kompetenzen im Wandel der Zeit

### *Das Geschäftsmodell*

Der Begriff des „Geschäftsmodells“ hat sich erst im Zusammenhang mit der aufkommenden Informations- und Kommunikationstechnologie und den damit verbundenen Möglichkeiten, auf neue Art und Weise Wirtschaftsprozesse abzuwickeln, etabliert. Entsprechend wird in jüngerer Zeit ein „Geschäftsmodell“ oft mit den Netztechnologien assoziiert. Bieger et al. halten fest, dass ein *Geschäftsmodell die Darstellung der Art und Weise umfasst, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft*.<sup>11</sup> Ausgehend von acht Trends, welche die Geschäftstätigkeit der modernen Net Economy kennzeichnen, formulieren die Autoren ein achtstufiges Geschäftsmodell als Synthese aus diversen Beiträgen in den vergangenen Jahren. Entsprechend müssen acht Fragen beantwortet werden, um von einem Geschäftsmodell sprechen zu können. Mit der Frage nach dem *Leistungskonzept* wird festgelegt, für welchen Kunden welcher Nutzen geschaffen werden soll. Das *Kommunikationskonzept* beantwortet die Frage, wie die Leistung im relevanten Markt kommunikativ verankert wird. Das *Ertragskonzept* zeichnet die Wege auf, wie mit dem Geschäftsmodell Einnahmen erzielt werden und dem *Wachstumskonzept*, wie das Geschäftsmodell im Laufe der Zeit ausgebaut werden kann und soll. Die *Kompetenzkonfiguration* geht der Frage nach, welche Kernkompetenzen notwendig sind, die *Organisationsform*, welche Reichweite das Unternehmen hat und anstreben soll. Das *Kooperationskonzept* und schliesslich das *Koordinationskonzept* beantworten die Fragen, mit welchen Kooperationspartnern zusammengearbeitet werden und welches Koordinationsmodell zur Anwendung kommen soll.

### *Kompetenzen und Fähigkeiten*<sup>12</sup>

Im deutschen Sprachgebrauch hat der Begriff *Kompetenz* verschiedene Bedeutungen. So wird er für die Zuständigkeit, die Befugnis, die Urteilsfähigkeit und die Befähigung verwendet.<sup>13</sup> Die Kompetenz unterscheidet sich von der Fähigkeit insofern, dass die Kompetenz den (potentiellen) Einsatz der vorhandenen Fähigkeiten ermöglicht, um eine Aufgabe bewältigen zu können. Bei der Untersuchung von Kompetenzen darf nicht nur die Ausprägung von kompetenzspezifischen Fähigkeiten betrachtet werden, zusätzlich müssen Verhaltensweisen, die auf kompetentes Handeln des Kompetenzträgers hinweisen, untersucht werden. In der Folge soll die Unternehmung oder eine Organisationseinheit als Fähigkeits- und Kompetenzträger betrachtet werden und nicht einzelne Menschen oder Gruppen von Menschen.

Wenn wir ein Unternehmen als Organisationseinheit im Verlauf der Jahre beobachten, stellen wir fest, dass sich das Unternehmen an die sich wandelnden Bedingungen angepasst hat respektive anpassen muss, um nachhaltig seine Überlebensfähigkeit zu

---

11 vgl. Bieger et al. 2001, S. 50 f.

12 vgl. insbesondere Füglistaller 1999, S. 30 f. und Thommen 1995, S. 22 ff.

13 Wahrig, Deutsches Wörterbuch 1997, S. 752

sichern. Dies bedeutet, dass sich die Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Geschäftsmodelle verändern und an sich in deren Bedeutung verschieben. Aus der Sicht des strategischen Management bedeutet dies, dass die Kompetenzen und Fähigkeiten gezielt respektive bewusst auf die neuen Herausforderungen angepasst werden müssen.

Genau dieser Frage ist Gruber in einer umfangreichen Längsschnittstudie nachgegangen.<sup>14</sup> Dabei hat er die Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Verlaufe des 20. Jahrhunderts am Beispiel der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie dargestellt. Das untersuchte Jahrhundert hat er in vier Epochen unterteilt und festgestellt, dass der Wandel der Ressourcen/Routinen und Fähigkeiten/Kompetenzen massgeblich von den strategischen Erfolgsfaktoren und den Entwicklungen im Unternehmen und Unternehmensumfeld beeinflusst werden.<sup>15</sup> Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Weiterentwicklung eines Unternehmens sowohl von aussen wie auch von innen initiiert respektive angeregt wird.

### Geschäftsmodelle und Kompetenzen im 20. Jahrhundert

Es gilt im Folgenden zu untersuchen, wie sich die Geschäftsmodelle und die Kompetenzen im vergangenen Jahrhundert entwickelt haben. Aus der Sicht des strategischen Management müssen folglich folgende Fragen beantwortet werden:<sup>16</sup>

- Welche strategischen Basispotentiale kann das Unternehmen angesichts des Wandels erschliessen?
- Welche Ressourcen/Routinen und Fähigkeiten/Kompetenzen sind dazu notwendig?
- Welche Ressourcen/Routinen lassen sich aufgrund des Wandels erwerben bzw. entwickeln?
- Welche strategischen Basispotentiale lassen sich mit diesen Ressourcen/Kompetenzen erschliessen?
- Welche Fähigkeiten/Kompetenzen lassen sich aufgrund des Wandels erwerben bzw. entwickeln? Welche strategischen Basispotentiale lassen sich mit diesen Fähigkeiten/Kompetenzen erschliessen?

Die Fragen zeigen erneut die beiden angesprochenen Sichtweisen auf. Einerseits eine reaktive (Reagieren) – wie können oder müssen wir uns auf die sich wandelnde Umwelt anpassen? – und eine aktive (Agieren) – wie können wir die Umwelt mittels unseren Fähigkeiten und Kompetenzen gestalten? Dabei betrachten wir die Kompetenzen als einen integralen Bestandteil der Geschäftsmodelle, die es einem Unternehmen erlauben, sich an die sich verändernden Rahmenbedingungen erfolgsbringend anzupassen respektive diese Rahmenbedingungen zu gestalten.

---

14 Gruber 2000

15 Gruber 2000. Er unterscheidet: Beginn des 20. Jahrhunderts; Weimarer Republik; Zeit des deutschen Wirtschaftswunders und Ende des 20. Jahrhunderts (S. 380).

16 vgl. Gruber 2000. S. 334 f.

## *Beginn des 20. Jahrhunderts*

Nachdem sich die Elektrizität im 19. Jahrhundert in den westlichen Volkswirtschaften weitgehend etabliert hatte, begann sich anfangs des 20. Jahrhunderts die chemische und elektrotechnische Industrie aufzubauen. Gleichzeitig kann von aufkommendem Unternehmertum gesprochen werden, da viele Gründungen von privatwirtschaftlichen Unternehmen auf diese Zeit zurückführen sind. Das Profitstreben der Unternehmer war zu diesem Zeitpunkt nicht mehr in Verruf. Auf diesem Hintergrund ist die „Privatwirtschaftslehre“ entstanden und das privatwirtschaftliche Paradigma zu verstehen.<sup>17</sup>

Die Grosszahl der Unternehmen verdiente mit der reinen Produktion oder dem Handel von Gütern Geld und der Kundennutzen wurde in erster Linie durch die Befriedigung der Grundbedürfnisse und ersten Zusatzbedürfnissen erzielt. Die Mehrzahl der Unternehmen agierte meist lokal. Das bedeutet, dass die Beschaffung der Rohstoffe sowie der Absatz der produzierten Güter in erster Linie lokal vonstatten ging. Wachstum wurde durch die langsame aber sukzessive Ausdehnung des Einzugsgebietes im Sinne der ursprünglich lokalen hin zu regionalen Aktivität erreicht. Der Unternehmer wurde zu dieser Zeit vor allem als patriarchalischer Führer und gleichzeitig als visionäre Leitfigur angesehen und die Unternehmensorganisationen wiesen einfache, funktionale Strukturen auf. Kooperationen können vor allem dort lokalisiert werden, wo die Versorgungslage knapp wurde oder der „Nachbar“ in einen Notstand geriet.

Für die Unternehmen bedeutete dies, dass in erster Linie die Versorgung mit Rohstoffen sichergestellt werden musste und, damit verbunden, die Anforderungen an das Verhandlungsgeschick hoch einzustufen war. Nur wer die Bezugsquellen kannte, konnte ausreichend mit den notwendigen Mitteln versorgt werden. In der Produktion war weiter ein gewisser „Erfindergeist“ notwendig, um die noch störungsanfälligen Maschinen zu warten, anzupassen und wenn möglich weiterzuentwickeln. Für die Innovation bedeutet dies, dass vor allem auf das „Gespür“, die Intuition gesetzt wurde, um die Kundenbedürfnisse zu treffen und auch erstmals aktive Werbung für die Produkte zu betreiben, obwohl die Dominanz des Verkäufermarktes allgegenwärtig war.<sup>18</sup>

## *Weimarer Republik*

In der gleichen Zeit, als die Chemie- und Elektrotechnikwirtschaft verstärkte Impulse an die Wirtschaft und die Gesellschaft ausübte, intensivierte sich auch die Diskussion über die Wirtschaftlichkeit. Mit der Verfeinerung der Technisierung in der Produktion wurde so auch die Effizienz zu einem zentralen Bestandteil der strategischen Überlegungen. Deshalb spricht Loitlsberger vom Einzug des Wirtschaftlichkeitsparadigma in die Betriebswirtschaftslehre.<sup>19</sup> Gruber stellt fest, dass die Kenntnis von Rationalisierungsprinzipien die Produktion massgeblich verändert haben. Die zunehmende Industrialisierung durch Standardisierung als Folge der Rationalisierung und Technisierung ermöglichten somit den Übergang zur Massenproduktion.

---

<sup>17</sup> vgl. Loitlsberger 2002

<sup>18</sup> vgl. Gruber 2000, S. 127

<sup>19</sup> vgl. Loitlsberger 2002, S. 5f.



Auf diesem Hintergrund wurde vermehrt die Expansion gesucht. Die Massenproduktion geht einher mit dem Massenkonsum. Es ging zunehmend darum, auf möglichst effiziente Art und Weise die Menschheit mit Gütern zu versorgen. Um die Güter auch absetzen zu können, haben sich die Unternehmen zunehmend den Werbekommunikationsmittel wie Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften sowie den klassischen Plakatwänden und -säulen bedient. Zu dieser Zeit wurde vor allem die Produkte dargestellt und der Unternehmensname kommuniziert. Wachstum wurde einerseits durch die Vergrößerung der Produktion aber auch durch die Ausweitung des Einzugsgebietes betrieben, wobei in erster Linie eine nationale Markterschließung angestrebt wurde. Die Produktion konzentrierte sich somit eher auf das nationale Absatzgebiet, der Handel begann sich langsam über die Landesgrenzen hinaus auf die Nachbarländer auszudehnen. Die Koordination der Geschäfte lief hauptsächlich über persönliche Kontakte und wurde vor allem schriftlich abgehandelt (Briefpost/Telegramme).

Die Zeit der Weimarer Republik war geprägt durch diverse Inflationen. So mussten die Unternehmen Kenntnisse über die aktuellen Preisniveaus haben, um sich selbst nicht ins Abseits zu manövrieren. Dies zeigt auch die zunehmende Bedeutung des nationalen Wirtschaftsgeschehens. Die Kompetenz bezüglich Rationalisierung wurde zwingend notwendig, um am Markt überleben zu können.

#### *Zeit des „Deutschen Wirtschaftswunders“*

Eine wesentliche Triebkraft der technischen Weiterentwicklung ist in den zwei Weltkriegen (1914–1918, 1939–1945) zu finden. Nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich Europa und dank des Marshall-Plans insbesondere Deutschland sehr rasch wirtschaftlich weiterentwickelt. Das „vierte Kondratieff“ kann dieser Periode zugeschrieben werden. Damit verbunden konnte die individuelle Mobilität zu Land, Wasser und Luft fast jährlich verbessert und verfeinert werden, einhergehend mit der Steigerung des Wirtschaftlichkeits-Paradigmas. Die tayloristisch motivierte Produktion hat gerade in der Automobilindustrie zu eindrucksvollen Produktivitätssteigerungen geführt und es ist entsprechend ein zunehmend stärkerer Wettbewerb zwischen den einzelnen Herstellern entstanden. In diesem Zusammenhang spricht Loitlsberger vom Faktorkombinationsorientierten-Paradigma in der Betriebswirtschaftslehre. Gleichzeitig entstanden in der Theorie auch erste Überlegungen systemtheoretischer Art, wobei versucht wurde, ganze Unternehmensvorgänge systemisch abzubilden.

In den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts stand nicht mehr die Grundversorgung im Zentrum der Unternehmen. Die Befreiung der Gesellschaft hat dazu geführt, dass auch die „Lust am Konsumieren“ ausgelebt werden konnte und die Freude an neuen innovativen Produkten gross war. Die bisherigen Kommunikationskanäle für die Werbebotschaften der Unternehmen hat sich auf Fernsehen, Radio und Kino ausgedehnt. Im Vordergrund stand dabei vor allem die Neuigkeit und die Innovation der Produkte sowie die Vorteile und Nachteile. Die Produktion wurde dank der Mobilität international ausgeweitet und die grenzüberschreitende Produktion konnte sich etablieren. Der bereits international strukturierte Handel wurde ausgeweitet und intensiviert. Die Freude an exotischen Produkten stieg bei den Konsumenten mit wachsendem Volkseinkommen und konnte zunehmend einem breiten Publikum zugänglich gemacht

werden. Durch die Internationalisierung gewann die Organisation an Komplexität und „neuartige“ Kooperationskonzepte wurden weltweit realisiert. Joint-venture und Franchiseverträge etablierten sich schon bald zu einer Selbstverständlichkeit.

Die Kompetenzen der Unternehmen haben sich damit erweitert respektive mussten sich neuen Gegebenheiten anpassen. Durch die stark gestiegene Mobilität entstand auch ein Selbstverständnis bezüglich der Internationalisierung der Märkte und Ressourcen. Die Internationalisierung hatte zur Folge, dass Fremdsprachen und fremde Kulturen, Rechtsverständnisse oder Strukturen und Geschäftsgebaren an Bedeutung gewannen. Die Unternehmen mussten lernen, dass die Bedürfnisse und Gewohnheiten nicht universal gleich sind und die Produkte mehrheitlich lokale Anpassungen erforderten, um erfolgreich die neuen Märkte erschliessen zu können. Gleichzeitig wurde die soziale Kompetenz ein Thema, die als Teil des arbeitsorientierten Paradigmas verstanden und als Reaktion auf die angesprochene Befreiung der Gesellschaft angesehen werden kann. Kapital konnte vereinfacht interkontinental verschoben werden und die Unternehmen mussten ihre Kompetenz der Faktorkombination fördern. Die zentralen Fragen waren: Was nehme ich woher, wozu, zu welchem Preis, und wem und wo will ich die Produkte absetzen?

### *Ende des 20. Jahrhunderts*

Das „fünfte Kondratieff“ charakterisiert das Ende des 20. und den Beginn des 21. Jahrhunderts. Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien revolutioniert das Wirtschaftsgeschehen. Nachdem die Börsen kurz nach der Jahrtausendwende an den Neuen Märkten eingebrochen sind, ist eine breite Ernüchterung oder gar Skepsis gegenüber den modernen Kapitalmarktprodukten feststellbar. Die Innovationen in Produkte und Service sind jedoch trotzdem existent und werden unsere Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig beeinflussen. Einhergehend mit diesen Innovationsfeldern kann das systemorientierte und das entscheidungsorientierte Paradigma gesehen werden. Die Informations- und Kommunikationstechnologie erlaubt es, gesamte Geschäftsprozesse elektronisch abzuwickeln und zu steuern. So entscheiden heute – provokativ ausgedrückt – Computersysteme bei Grossbanken über die Kreditvergabe, bei Versicherungen über das Risikoringing ihrer Kundensegmente, oder computergestützte CRM-Systeme über die Handhabung von Kundenbedürfnissen.<sup>20</sup>

Die Diskussion über Geschäftsmodelle ist – wie wir bereits gesehen haben – an der Schwelle zum 21. Jahrhundert (wieder) entfacht. Die Informations- und Kommunikationstechnologien wurden genutzt, um darauf eigentliche neue Geschäftsmodelle aufzubauen. Daraus sind beispielsweise die bereits gängigen Begriffe E-Commerce und M-Commerce entstanden. Gleichzeitig muss aber auch festgehalten werden, dass es sich dabei nur um einen relativ kleinen Teil von wirklich „neuen“ Geschäftsmodellen handelt, insbesondere wenn man Geschäftsmodelle mit Unternehmen gleichsetzt. Die neuen Möglichkeiten, die durch die Informations- und Kommunikationstechnologien

---

20 Die Empfindlichkeit und Abhängigkeit dieser Systeme wurde durch die terroristischen Grossanschläge seit dem vergangenen September 2001 eindrücklich vor Augen geführt, insbesondere wieweit Wirtschaftsbereiche und Gesellschaften systemabhängig und systemgläubig geworden sind.

geschaffen werden, bieten sich an, um traditionelle Geschäftsmodelle neu zu gestalten und mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu ergänzen. Bieger et al. halten fest, dass sich die „neuen“ Geschäftsmodelle dadurch auszeichnen, dass sie unternehmensübergreifend werden.<sup>21</sup> Das bedeutet, dass das Geschäftsmodell nicht mehr zwingend mit einem Unternehmen gleichgesetzt werden kann. Denkbar ist, dass sich langfristig die Bedeutung von „Unternehmen“ diesem Konstrukt anpassen wird.<sup>22</sup>

Durch diese Entwicklung sehen sich die Unternehmen – welche in diesem Moment noch Gegenstand der Analyseeinheit sind – neuen Marktgesetzen und dadurch Herausforderungen konfrontiert. Lock-In-Effekt<sup>23</sup>, Metcalf's Law<sup>24</sup> sind nur zwei Beispiele im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung mit der Netzökonomie. Im Zusammenhang mit den Kompetenzen sehen sich die heutigen Unternehmen gegenüber mannigfachen Herausforderungen. Erstens wurden die Zeiten der Verfügbarkeit von Informationen sehr stark verkürzt, wenn nicht gar aufgelöst. Die Frage stellt sich heute nur noch, „wo“ man die gewünschten und relevanten Informationen zu welchen marginalen Kosten herholen kann. Zweitens wird in der Netzökonomie das vernetzte Denken zu einer unumgänglichen Kompetenz, um die Zusammenhänge der Geschehnisse nicht aus den Augen zu verlieren und die Komplexität – soweit dies möglich ist – kontrollierbar oder zumindest überschaubar zu halten. Drittens ist die umfassende, wertschöpfungskettenorientierte Dienstleistungskompetenz zwingend für die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen notwendig. Getrieben wird diese Forderung von gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Einflüssen.<sup>25</sup> In Volkswirtschaften mit hohem Einkommen steigt die Nachfrage nach Dienstleistungen, und ein Drang nach Lebensqualität ist feststellbar. Erlebnis, Spass, Luxus und Individualisierung sind Ziele der Konsumenten. Die Informations- und Kommunikationstechnologien können als Treiber für neue Dienstleistungen und neue Dienstleistungsbranchen gesehen werden; jedoch immer unter der Voraussetzung, dass Kundennutzen dadurch entstehen kann. Im Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt – und damit verbundenem stärkeren Wettbewerb – kann die Dienstleistungskompetenz auch als KMU-typische Differenzierungsstrategie angesehen werden.

## Geschäftsmodelle und Kompetenzen für das 21. Jahrhundert – Schlussfolgerungen

Die Fragen zeigen, dass zwei Sichtweisen im strategischen Management zu erkennen sind. Einerseits eine reaktive – wie können oder müssen wir uns auf die sich wandelnde Umwelt anpassen? – und eine aktive – wie können wir die Umwelt mittel unseren Fähigkeiten und Kompetenzen mitgestalten?

---

21 Bieger et al. 2001. S. 37

22 Bieger et al. 2001. S. 37

23 Die Kosten bspw. für den Wechsel der Systemarchitektur sind grösser als der durch den Wechsel entstehender Nutzen.

24 Je mehr Nutzer ein Netzwerk hat, desto grösser wird sein Wert für diese.

25 Füglistaller 2002, S. 113 f.

Die heutigen Herausforderungen sind in erster Linie der Umgang mit der steigenden Komplexität und gleichzeitiger Verknappung der Zeit respektive sich steigernder Schnelligkeit. Die nach wie vor sich radikal entwickelnden Techniken der Informations- und Kommunikationstechnologien sind eine wesentliche Triebkraft für den Wirtschaftsfortgang unserer Volkswirtschaft. Damit verbunden ist die Globalisierung zu einem Faktum geworden, die sich weiter vorantreibt und gestaltet werden muss.

„There is much more to be gained by Manufacturer than Husbandry, and by Merchandize than Manufacture“.<sup>26</sup> Auf das Ende des 20. und den Beginn des 21. Jahrhunderts übertragen bedeutet dies, dass zuerst der Handel, anschliessend die Produktion und schliesslich die Landwirtschaft sich an den Fortschritt anpassen kann und wird. In Anbetracht dessen, dass die Gesellschaft jedoch alle Entwicklungen tragen und ertragen muss und wir in einer sich immer schneller drehenden und komplexer werdenden Welt befinden, muss es eine logische Konsequenz sein, dass wir das Dienen dem Individuum und der Gesellschaft wieder erlernen müssen, denn *competing on the edge* kann langfristig nicht die Lösung sein.<sup>27</sup>

Die Globalisierung, verstanden als *Prozesse, in deren Folge die Nationalstaaten und ihre Souveränität durch transnationale Akteure, ihre Machtchancen, Orientierungen, Identitäten und Netzwerke unterlaufen und querverbunden werden*, ist wohl die grösste Herausforderung für die Unternehmen und insbesondere die Gesellschaft.<sup>28</sup> Beck hält fest, dass die Globalisierung bisher erst in der wirtschaftlichen Dimension vorangetrieben worden ist, die Gesellschaft aber noch weit weg von einer Globalgesellschaft ist. Stiglitz ortet die Treiber der wirtschaftliche Globalisierung gar bei den Vertretern der Finanz- und Handelsminister und lokalisiert die Ursache für die Widerstände gegen die Globalisierung bei der politischen Neuausrichtung der Weltbank anlässlich eines personellen Wechsels im Jahr 1981.<sup>29</sup>

Durch die Öffnung der Welt(en) werden die ursprünglich regionalen Probleme zu globalen Probleme. Basierend auf diesem Hintergrund sehen wir die sechste Kondratieffwelle als eine logische Konsequenz der heutigen Geschehnisse. Insbesondere die psychosoziale Gesundheit ist ein Indiz für die zukünftigen Bedürfnisse der Globalbevölkerung, wobei wir die Wertdiskussion an dieser Stelle ausklammern müssen.

Wir stellen fest, dass sich bei steter Weiterentwicklung, sei es evolutiv oder revolutionär, die Innovationsfelder, die Wissenschaft, die Politik und vor allem die Denkhaltung der Gesellschaft gegenseitig beeinflussen. Weiter stellen wir zur Diskussion, dass sich die verschiedenen Dimensionen sich in einer unterschiedlichen Geschwindigkeit entwickeln, was zu Reibungen und Konflikten führen muss. Jede „Generation“ von Unternehmensformen und in einem weiteren Sinn Geschäftsmodell ist zeitspezifischen Re-

---

26 Sir William Petty (1690), zitiert in: Hull, Writings of Petty 1963, S.256

27 Entspricht einem Buchtitel von Brown und Eisenhardt 1998.

28 Beck 1997. S.28 f.

29 Stiglitz 2002, S.28. McNamara war 1968 zum Präsidenten der Weltbank gewählt worden, mit dem Ziel die Armut auszumerzen. Doch mit der politischen Wachablösung erhielt die Weltbank 1981 einen neuen Präsidenten, William Clausen, und eine neue Chefvolkswirtin, Ann Krueger, eine Expertin auf dem Gebiet des Welthandels, die sich vor allem durch ihre Arbeiten zum „Rent Seeking“ einen Namen gemacht hatte.

striktionen ausgesetzt, die es in irgendeiner Form zu bewältigen gilt. Anfangs des 20. Jahrhunderts war es noch die reine Verfügbarkeit über Ressourcen und heute ist es die Komplexität der Geschehnisse, die Vernetztheit und Systemabhängigkeit mit gleichzeitig steigender Geschwindigkeit. Die Globalisierung stellt unseres Erachtens die Restriktion der Zukunft dar, wobei diese gesellschaftsgetrieben ist. Dies bedeutet, dass sich in erster Linie die Gesellschaften weiter entwickeln müssen und in den Globalisierungsprozess eingebunden werden. Somit entsteht eine notwendige Dynamisierung der bisherigen betriebswirtschaftlichen Paradigmen, doch dabei kann und darf die Dynamisierung selbst nicht Antwort auf die Probleme sein.

Die Dienstleistungsorientierung und damit verbunden die strategische Ausrichtung von Unternehmen und Netzwerken auf die Dienstleistungscompetenz ist wohl eine Antwort auf die aktuelle Situation. Die Dienstleistungsorientierung ist somit in einer ersten Phase die Möglichkeit, um die bestehenden Produkte aufzuwerten und neue zu kreieren und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Langfristig sehen wir darin aber nicht ein betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, sondern einen Weg in ein Umdenken in der Gesellschaft, das eine „Gegenbewegung“ zu allen Konflikten und Konfliktarten dieser Welt ist. Der Wandel wird sich langfristig im Wandel der Gesellschaft hin zu Vertauen, Respekt, Einfühlsamkeit bewegen müssen, um den Herausforderungen gerecht werden zu können. In diesem Sinn muss die kulturell- und ethisch-verantwortbare Dienstleistungscompetenz als Denkweise sich im strategischen Management niederschlagen, um langfristig die Unternehmen respektive Geschäftsmodelle auf Erfolgskurs zu halten.

## Literaturverzeichnis

BECK, U.: *Was ist Globalisierung?* Frankfurt am Main 1997.

BIEGER, TH., RÜEGG-STÜRM, J., VON ROHR, TH.: Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell, in: BIEGER, TH. et al. (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*. Berlin 2002, S. 35–61.

FÜGLISTALLER, U.: *KMU und ihre Dienstleistungen II*. St. Gallen 1999.

FÜGLISTALLER, U.: *Tertiarisierung und Dienstleistungscompetenz in schweizerischen Klein und Mittelunternehmen (KMU) – Konzeptionelle Näherung und empirische Fakten*. 2. Auflage, St. Gallen 2002.

BROWN, S.L., EISENHARDT, K.: *Competing on the Edge – Strategy as structured Chaos*. Boston 1998.

GRUBER, M.: *Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf, dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie*. Wiesbaden 2000.

HULL, C. H.: *The Economic Writings of Sir William Pette*. Vol. I. New York 1963.

KONDRATIEFF, N. D.: The long waves in economic live, in: *Review of Economics and Statistics*. 1935, S. 105 ff..

LOITLSBERGER, E.: Paradigmenwechsel und Notwendigkeit eines neuen Paradigmas in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Journal für Betriebswirtschaft*. Nr. 1, 2002. S. 4–15.

- MINZBERG, H.: *Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien 1999.
- MUGLER, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe – Band 1*. 3. überarbeitete Auflage, Wien 1998.
- MÜLLER-STEWENS, G., LECHNER C.: *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart 2001.
- NEFIODOW, L.A.: *Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*. Sankt Augustin 1999.
- NOLTE, H., BERGMANN, R.: Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung, in: NOLTE, H. (Hrsg.): *Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung*. München und Mering 1998.
- STIGLITZ, J.: *Die Schatten der Globalisierung*. Aus dem Englischen von SCHMIDT, T., Berlin 2002.
- THOMMEN, J.-P.: *Management-Kompetenz: Die Gestaltungsansätze des NKU/Executive MBA der Hochschule St. Gallen*. Zürich 1995.
- TIMMERMANN, M.: Globaler Strukturwandel und KMU, in: BRAUCHLIN, E., PICHLER, J.H. (Hrsg.): *Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen – Festschrift für Hans Jobst Pleitner*. Berlin und St.Gallen 2000, S. 17–24.

---

## **An exploratory analysis of patterns of movement in the financial structure of Australian small firms**

Brian Gibson

This paper uses data from the Australian Bureau of Statistics Longitudinal Database to explore changes in the equity and debt structure of small firms in Australia. Initially the paper provides descriptive detail of financial structure groupings based on previously determined clusters. The nature of movements between groups across the three years included in the analysis is then outlined. Finally, results are presented of exploratory analysis that seeks to identify associations with a range of variables likely to be associated with a firm's membership of one of the five financial structure groups and possible temporal shifts. Included are industry, age, sales and number of employees (as indicators of size), profit (measured in absolute and relative terms), sales growth, and asset structure. Results suggest that, as expected, there are strong associations with demographic variables such as age, industry, size, and asset structure. While there is some association with performance measured by profit, no statistical association with growth was detected.

### **Introduction**

As is the case with many of their characteristics, small firms appear to exhibit a high level of diversity in their capital (debt and equity) structures. Various theoretical approaches, including pecking order frameworks and variations on agency theory, indicate that many variables might influence the final debt-equity mix of a firm. Past studies have identified the presence of groups of firms with common capital structures and of variables which influence those structures. Few studies, however, provide any indication of possible temporal movements between groups. It is the purpose of this paper to identify any patterns of movement over time in the membership of the capital structure groups of small firms, and to analyze those patterns against possible influencing variables.

The paper is structured to provide a background of expectations regarding financial structure, a review of theories used to explain apparent differences in capital structure and a discussion of potential influences on that capital structure. The research method is then outlined before results are presented and discussed. Concluding comments reflect on limitations of the study and identify implications of the findings.

### **Financial structure expectations**

Financial structure is an important outcome in firms and is related to a firm's production activities (Vickers 1970). To fund production (and the provision of services), financial resources are required. These resources are either in the form of debt, the cost of which is the interest paid, or in the form of equity which has a cost represented by the providers required rate of return (Reid 1996).

Berger and Udell (1998) also suggest the nature of private equity and debt contracts may provide a mechanism to enhance understanding of the business attitudes and managerial behavior of small firms. The apparently irrational economic behavior of maximizing attributes other than financial wealth that is so often associated with the

owners of small firms (Gibson 1993) may be better understood alongside an enhanced understanding of their finance structure outcomes. The genesis of this enhanced understanding of small firms' financial behavior has emerged in various attempts made to explain apparent anomalies of small firm capital structure. Gibson (2002) recently summarized the major attempts as including:

- The *life cycle approach* that suggests that access to finance is dependent on the stage of development of the firm.
- The *pecking order framework* that suggests firms initially use internally available funds (founding owner's equity and retained profits), then access debt if further finance is required, and seek to access third party external equity only as a last resort.
- *Trade-off choice explanations* that explore frictions between costs of financial distress such as bankruptcy and the tax deductibility of the costs of debt finance.
- *Agency theory* that is in part incorporated into the explanations already discussed above and extends consideration to the information asymmetry, costly state verification, moral hazard and adverse selection problems that exist in relationships between small firms and finance providers.
- *Alternate resource (bootstrapping) explanations* that suggest, faced with a finance access gap, firms develop alternate means of securing resources that do not require traditional funding.

Thus it appears that a debt-equity ratio will emerge in small firms, that is significantly influenced by their current circumstances. There is no "universal" optimum in respect of capital structure, although the expectation from the preceding discussion seems to point small firms toward a high reliance on short-term debt and little or no third party external equity.

### **Influences on capital structure**

Many variables are identified as indicative of the circumstances that might influence financial structure and include industry, age, profit, asset structure, size, and growth. Without downgrading their potential importance, other influences are not further discussed in this paper because they could not be effectively measured from the data available. The major variables analyzed in this paper, that are also more fully discussed by Gibson (2002), include:

- *Industry*. An association with industry is strongly anticipated because of the differing asset structures across industries. Sectors with strong tangible asset holdings are expected to be associated with groups that have higher average debt levels than is evident in sectors associated with intangible or risky assets.
- *Age*. The possible influence of age is consistent with stage of growth explanations. Because older firms have most likely achieved a well-established source of internal equity they are expected to be in group that have lower debt.
- *Size*. Generally smaller firms are expected to have less debt. This is because higher costs in resolving information asymmetry problems with financiers discourage the use of outside finance. Gibson (2002) notes that equivocal results are evident in prior research and these could be consequence of quasi equity and debt confusion.



- *Profit*. Higher profit being associated with lower levels of debt is anticipated because the costs of outside capital are greater than the costs of internal sources and, because more profitable firms have greater internal funds, they can reduce reliance on external debt.
- *Growth*. The pecking order framework explanation would suggest growth, that normally cannot be funded from internal sources would lead to higher levels of debt.
- *Asset Structure*. Association with asset structure is anticipated because the degree to which assets are tangible and generic increases a firm's ability to reduce the magnitude of potential losses that financiers might incur and consequently improves access to outside finance and lower finance costs.

Studies that lead to the results summarized above provide valuable insight into small firm capital structure. However, they tend to present aggregate results and do not develop effective patterns of alternatives. There is a strong element of confusion created by the number of feasible alternate explanations and the range of potential influencing variables. Very few studies have sought to shape the aggregate results into potentially defining common structures (although Kotey (1999) and Gibson (2001, 2002) are exceptions) or attempted to map changes in structure over time. In part overcoming these deficiencies is the purpose of this paper.

## Research analysis

The results that are reported in this paper had two research questions guiding the outcomes:

1. Are there temporal shifts by small firms across identifiable patterns of capital structure?
2. Are there major demographic or performance variables that are associated with these shifts?

Data used in the analysis was accessed from the Business Longitudinal Survey (BLS) Confidentialised Unit Record File (CURF) made available by the Australian Bureau of Statistics and used in similar research by Gibson (2001, 2002) and others (for example, McMahon 2001, Cassar, Holmes 2001, Gibson, Cassar 2002). This survey made available aggregate financial details of a large number of firms for up to four consecutive years. After a number of adjustments made in order to provide a reliable and representative sample, responses from 2 552 firms formed the basis of analyses in this paper.

Gibson (2001, 2002) had previously determined five financial structure clusters from the same database. Because of the heuristic based nature of the cluster analysis process (Milligan 1996), membership of the clusters themselves was not considered a sufficiently stable basis to track temporal movements. Consequently a trial and error process was used to develop a mechanism for defining group membership that was stable across the three years. The metric used was to allocate, in sequence and using the fund proportion variables indicated, firms to the following groups:

1. The *related persons debt group* where funds from involved individuals were greater than 45 % of all funds used.

2. The *bank loan debt group* if not already allocated to the related persons debt group and if the total funds from bank loans and overdrafts combined exceeded 50%.
3. The *other debt group* where funds from other liabilities were greater than 50% and the firm was not already allocated to one of the above two groups.
4. The *trade credit debt group* if not already allocated to one of the above groups and the proportion of trade credit as a funding source was more than 50% and the proportion of working owner equity funding was below 20%.
5. The *working owner equity group* for all firms not allocated to one of the previous four groups.

This process resulted in between 77% (1998) and 90% (1996) of the firms being allocated to the same clusters identified by Gibson (2002). The major variations were in respect of seemingly under represented clusters (related persons debt in 1998 and bank loans debt in 1997) and a shift in the proportion of firms in the working owner equity group. A summary of the aggregate financial structures within the groups is presented in table 1. The groups remain centered on the same dominant fund sources, and are very similar to the clusters identified by Gibson (2002). They have the advantage of being consistently determined for each year.

With five groups in each year, there were 125 possible paths that firms could follow in moving between groups over the three years. To simplify the tracking of the movement only eleven scenarios were developed. One category each was used for the five circumstances where a firm stayed in the same group for all three years. Another five categories were used for the circumstances where the firm stayed in the same group for two of the three years. Finally, one category was used for firms that moved into a different group every year. Table 2 summarizes data relating to these categories. The number of firms actually moving in and out of categories was surprising. Past research indicated that the specific financial structure that emerged in a firm was a consequence of extant influences on the firm. There was no suggestion that these influences would vary dramatically on a year by year basis. That only 54% of firms remained in the same group for each of the three years was a surprising result.

It is possible that the parameters used to define the groups were critical at the margin and that much of the movement was in response to very small shifts in funding. This potential limitation will be examined in subsequent analysis.

Finally membership of each movement pattern was analyzed against a range of variables posited to have a potential influence on financial structure. The variables used were selected on the basis of having been used in prior studies and that reasonable measures (or proxies) were readily available in the database. Accordingly analysis was restricted to: industry; age; size (measured by total sales and number of employees); profit measures (absolute annual profit and profit as a percent of sales); growth (in sales annually and across two or three years as the data allowed); and, asset structure (non-current assets as a proportion of total assets). This analysis was performed for the exploratory results that are reported in this paper on an unrelated variable basis. Industry and, for this study, age are categorical and accordingly were tested for differences by a non-parametric Chi square statistic. For the other continuous variables, parametric ANOVA tests were supplemented by non-parametric tests (Kruskal-Wallis

and median test) to confirm results were robust for the anticipated difficulty of assuming distribution comparability.

		<i>Trade credit debt</i>	<i>Bank debt</i>	<i>Related persons debt</i>	<i>Other debt</i>	<i>Working owner equity</i>
1998	n = 2552	349	418	191	118	1476
	<i>Proportion in each group</i>	13.68 %	16.38 %	7.48 %	4.62 %	57.84 %
<i>Debt</i>						
	Trade creditors	92.77	15.00	13.03	6.29	20.72
	Bank loans, bills and overdraft	4.82	76.82	11.09	3.69	14.13
	Loans from involved individuals	1.47	4.10	74.63	1.42	5.18
	All other debt	3.88	5.32	5.02	83.76	8.53
<i>Equity</i>						
	Working owners	-5.85	-2.52	-5.16	2.01	39.40
	All other equity	2.91	1.28	1.40	2.83	12.04
	Total*	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<hr/>						
1997	n = 2552	291	468	201	120	1472
	<i>Proportion in each group</i>	11.40 %	18.34 %	7.88 %	4.70 %	57.68 %
<i>Debt</i>						
	Trade creditors	85.25	14.22	10.53	5.39	19.71
	Bank loans, bills and overdraft	7.49	75.54	12.57	3.55	15.18
	Loans from involved individuals	2.10	4.40	79.37	0.60	5.70
	All other debt	3.84	4.49	3.37	85.43	9.68
<i>Equity</i>						
	Working owners	-1.54	0.30	-7.23	1.22	37.70
	All other equity	2.86	1.05	1.38	3.82	12.03
	Total*	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<hr/>						
1996	n = 2552	276	487	213	137	1439
	<i>Proportion in each group</i>	10.82 %	19.08 %	8.35 %	5.37 %	56.39 %
<i>Debt</i>						
	Trade creditors	83.91	15.06	10.69	5.42	19.71
	Bank loans, bills and overdraft	9.68	76.75	14.68	1.65	15.80
	Loans from involved individuals	2.83	4.42	75.79	1.32	6.46
	All other debt	3.56	3.91	4.27	87.40	8.26
<i>Equity</i>						
	Working owners	-2.04	-1.24	-6.02	-0.06	38.16
	All other equity	2.00	1.09	0.58	4.26	11.61
	Total*	99.95	100.00	100.00	100.00	100.00

\* Differences due to rounding

Table 1: Principal fund sources – means of allocated groups

	Number	Sub total	Percentage sub total	Percentage total
<i>In the same group all three years:</i>				
Trade credit debt	88			3.45 %
Bank loan debt	181			7.09 %
Related persons debt	63			2.47 %
Other debt	16			0.63 %
Working owner equity	1034	1382	54.15 %	40.52 %
<i>In the same group in any two years:</i>				
Trade credit debt	169			6.62 %
Bank loan debt	234			9.17 %
Related persons debt	110			4.31 %
Other debt	49			1.92 %
Working owner equity	427	989	38.75 %	16.73 %
<i>In a different group each year:</i>				
	181	181	7.09 %	7.09 %
<i>Total</i>	2 552	2 552	100.00 %	100.00 %

Table 2: Categorized shifts in group membership – 1996, 1997, 1998

Test statistic results for the categorical variables, industry sector and age, are presented in table 3 although the actual cross tabulations are not reproduced. There appears to be a statistically significant difference in category membership according to industry sector and age category. Perusal of the cross tabulations suggests a number of patterns contributing to these results.

	Pearson Chi-Square	df	Asymp. Sig. (2 sided)
Industry			
1998	192.391	80	.000
1997	197.827	80	.000
1996	196.426	80	.000
Age			
1998	115.976	30	.000
1997	140.984	40	.000
1996	133.144	40	.000

Table 3: Categorical variables and category membership – association statistics

From an industry perspective, the mining and manufacturing sector showed a tendency to be more highly represented in the categories involving at least two years in the working owner equity groups while in the construction, and in the wholesale, sector the association was toward the stable trade credit categories. The accommodation, cafes and restaurants sector was more highly represented in the 2 and 3 year other debt categories, while the property services sector seemed to be more closely associated with the related persons debt categories. There were other associations but these seemed to be the dominant ones relating to industry. These results support the industry effect with respect to financial structure reported by Cassar and Holmes (2001), Hall et al. (2000),

Lopez-Gracia and Aybar-Arias (2000), Romano et al. (2000), Michaelas et al. (1999) and Bennett and Donnelly (1993). The results from this study suggest these industry effects may remain consistent over time.

The nature of the database meant that the age variable was only available as a categorical variable. Also, because of the decision to use only firms that were active in all three years of the survey, the sample does age over time and consequently there is a shift from the younger to older categories. In fact by 1998 the first age category (less than 2 years) is empty. The most striking result that appears to contribute to the differences associated with age, is that the category for all 3 years being in the owner equity group is consistently under represented in the age groups up to 10 years. The same category is over represented in the over 20 age group, suggesting a shift to a greater preferred reliance on owner's equity funding as the firm matures. These results are supportive of the association reported by Berger and Udell (1998), Romano et al. (2000), Michaelas et al. (1999), and Chittenden et al. (1996).

Results capturing the continuous variables tested are included in table 4. The calculated association statistics are presented separately in table 5.

Both measures of size (sales and employment) were statistically significant over all three years for all three statistical tests. Smaller firms were associated with the categories based on continued presence in the related persons debt groups, while larger firms tended to be associated with continued presence in the trade credit debt group and in the category of at least two years in the other debt group. This association supported the results of many other studies indicating a strong association between size and capital structure (Lopez-Gracia, Aybar-Arias 2000, Romano et al. 2000, Bennett, Donnelly 1993).

The results for the two measures of profit were statistically significant when using both the non-parametric tests although the parametric test produced inconsistent results. It appears that firms that are in the working owner equity group for all three years report higher absolute profits. Lowest profits are associated with firms in the three-year, and at least two-year, bank loan debt groups. Profitability (profit as a percent of sales), however, is lower in the trade credit debt categories, which is consistent with the findings of other studies (Hall et al. 2000) that profit is negatively associated with short-term debt. Higher profitability is also associated with the working owner equity and related persons debt categories. This is consistent with the proposition that profitable firms have more internal funds reflected in equity and consequently lower external debt (Cassar, Holmes 2001, Michaelas et al. 1999, Chittenden et al. 1996, Bennett, Donnelly 1993).

Growth (measured by annual sales growth and determined for two and three year periods where possible) does not reveal any consistent statistically significant results. This reflects the confusion in prior results where some studies support an association between growth and greater debt levels (Michaelas et al. 1999, Cassar, Holmes 2001) while others do not (Jordan et al. 1998).

	In same group all three years:				In same group in any two years:				In different group each year:	Mean of total sample		
	Trade credit debt	Bank loan debt	Related persons debt	Other debt	Working owner equity	Trade credit debt	Bank loan debt	Related persons debt			Other debt	Working owner equity
Sales (\$'000)												
1998	9 864	4 064	1 036	1 965	4 954	5 317	3 543	2 244	11 009	4 474	4 040	4 694
1997	11 131	3 842	1 059	1 836	4 631	4 952	3 462	2 075	9 966	4 069	3 791	4 446
1996	9 137	3 531	1 119	1 821	4 436	4 486	3 412	1 996	8 526	3 910	3 739	4 181
Employment (number of employees)												
1998	27.8	17.0	9.7	13.4	27.3	23.5	17.8	13.8	21.2	23.0	17.6	22.9
1997	27.4	16.3	9.6	18.2	26.5	22.0	18.3	13.5	21.1	22.8	17.1	22.3
1996	26.4	16.1	10.3	15.9	26.2	21.7	17.7	13.5	19.4	22.3	17.8	22.0
Profit (\$'000)												
1998	164.8	62.2	121.7	154.2	376.1	80.4	76.8	97.3	239.0	216.7	86.1	230.0
1997	917.1	66.0	71.9	152.1	330.6	101.2	-36.9	139.9	330.7	210.2	56.6	227.8
1996	399.0	33.6	79.5	99.4	369.3	108.4	101.4	93.3	673.4	207.8	167.1	248.4
Profitability (%)												
1998	1.6	5.3	12.4	8.4	7.9	0.9	6.5	1.9	5.5	7.6	2.9	6.3
1997	2.0	4.7	11.3	8.0	9.4	2.2	7.0	11.9	6.5	5.4	6.2	7.3
1996	1.8	5.1	15.5	5.8	21.3	2.6	4.9	12.1	6.4	7.6	6.8	12.5
Sales growth (%)												
1998-97	3.4	9.0	8.1	0.9	7.8	11.1	17.1	5.4	8.4	15.2	6.9	9.9
1998-96	29.8	29.1	21.3	6.0	22.7	31.8	20.1	20.2	12.3	29.9	23.0	24.6
1998-95	39.0	29.6	67.5	5.4	102.6	53.9	17.3	27.1	103.2	119.7	34.6	78.4
1997-96	22.5	11.0	6.9	5.3	8.5	17.6	9.1	9.1	4.3	14.9	13.7	11.1
1997-95	33.3	18.9	57.7	3.5	73.6	49.2	12.7	22.5	87.7	80.1	26.7	56.7
1996-95	8.2	11.2	69.6	-2.2	60.1	13.7	10.1	19.4	70.9	48.1	14.0	40.7
Asset structure (%)												
1998	24.6	61.4	50.1	50.6	45.6	40.4	58.0	46.5	43.6	45.6	49.6	47.2
1997	25.3	63.7	53.5	49.7	46.3	39.5	59.5	45.3	48.8	45.5	48.2	47.8
1996	26.6	62.1	51.9	48.4	46.4	39.1	58.8	46.5	47.4	45.8	48.8	47.7

Table 4: Continuous variables and movement category membership – means for each category by each variable

	ANOVA		Kruskal-Wallis		Median test	
	F	p	Chi-square	p	Chi-square	p
Sales (\$'000)						
1998	3.040	.001	161.247	.000	128.909	.000
1997	3.457	.000	157.584	.000	136.594	.000
1996	2.866	.001	152.006	.000	131.860	.000
Employment (number of employees)						
1998	7.148	.000	114.951	.000	86.617	.000
1997	6.792	.000	115.795	.000	91.833	.000
1996	6.750	.000	102.559	.000	82.970	.000
Profit (\$'000)						
1998	1.562	.112	164.543	.000	141.061	.000
1997	2.323	.010	187.590	.000	157.782	.000
1996	2.357	.009	163.920	.000	119.843	.000
Profitability (%)						
1998	2.175	.017	102.207	.000	81.368	.000
1997	1.282	.235	89.988	.000	71.801	.000
1996	0.249	.991	97.799	.000	78.376	.000
Sales growth (%)						
1998–97	1.211	.278	7.943	.634	24.516	.006
1998–96	0.173	.998	10.463	.401	17.778	.059
1998–95	0.170	.998	18.752	.044	18.176	.052
1997–96	0.916	.517	7.654	.663	19.726	.032
1997–95	0.170	.998	17.202	.070	18.183	.052
1996–95	0.176	.998	20.272	.027	29.285	.001
Asset structure (%)						
1998	14.464	.000	135.562	.000	118.219	.000
1997	16.608	.000	153.772	.000	122.352	.000
1996	14.256	.000	132.205	.000	117.947	.000

Table 5: Continuous variables and category membership – association statistics

The asset structure (non-current assets as a proportion of total assets) was statistically significant for all three years and for all three tests used. As expected from prior study results (Cassar, Holmes 2001, Michaelas et al. 1999, Jordan et al. 1998, Chittenden et al. 1996, Bennet, Donnelly 1993), firms with higher asset structure measures (more tangible assets) were associated with the bank loan debt categories. The trade credit (short-term) debt categories were associated with the lowest asset structures supporting the assertion of Hall et al. (2000) that the association differs between long-term and short-term debt.

## Discussion

The analysis in this paper suggests that firms do not have a static financial structure, although there is a tendency for them to be reasonably stable. The *trade credit debt* categories reflect firms with a high reliance on short-term informal debt. Firms in these categories tend to have higher levels of sales but lower levels of profitability per sales dollar (although results with respect to absolute profits are inconsistent). They also have the lowest asset structure reflecting their likely reliance on high levels of current assets such as inventory. The *bank loan debt* categories are associated, as anticipated,

with high asset structure firms, but, perhaps because of the presence of interest expense, have the lowest absolute profits and relatively low profitability.

The *related persons debt* categories tends to have the highest profitability measures (although not in 1998), possibly because of low or non-existent interest paid on the “debt”. From a size perspective these categories also have lower average sales and total employment. These categories may represent firms with constrained or capped growth. The *other debt* categories do not reflect any strong associations. The *working owner equity* categories seem to be mostly associated with highest absolute profit and higher relative profits. Firms in these categories tend to have average sales but have some of the highest employment averages. The numbers in these categories and the high profits they generate indicate this is an important category in enhancing understanding of small firm financial structure outcomes. Finally, there appeared to be no dominant association for firms that were in the category of moving to a different group in each year.

There is probably not a great direct benefit from these results for the owners of small firms, other than the knowledge that they are probably not alone with respect to how they fund their business activities. From a public policy and research perspective the implications of the findings in this study are that borrowing needs are not completely static. To the extent that researchers, policy makers, and policy implementation agencies, seek to address problems in the finance sector they need to be aware of the different funding emphasis associated with different types of firms. It is also important for these groups to be aware that relationships vary between short-term and long-term funding sources.

There are of course limitations in the study. One is a survivorship bias because it is “possible managers in liquidated businesses have handled the need for resources differently from managers in surviving businesses” (Winborg, Landström, 2000, p.242) and liquidated business are not included in the sample used in this paper. There is also a problem associated with a self-reporting bias as in all survey-based research. A major potential problem is the likely confusion caused (especially between some bank debt and working owner equity and also related persons debt) by the lack of clarity in the interpretation and recording of bank loans secured by owner’s personal assets and contributions to the firm from owners. Finally, as mentioned earlier, it is possible that the parameters used to define the groups were critical at the margin and that much of the movement was in response to very small shifts in funding.

## Conclusions

This paper presents an analysis of movement in debt and equity structure relationships. It is clear that there are distinct categories based around certain dominant funding sources. These are trade credit debt, bank loan debt, related persons debt, other debt, and working owner equity. Continued firm membership on these categories is associated with several financial variables. There are strong associations with profit levels, asset structure and sales but no clear association with growth. Some of these results could be influenced by poor specification of the variables used in the study. Conse-



quently, the true underlying relationship may not necessarily be reflected in the results which paves the way for more detailed study. Notwithstanding these possible limitations, the results clearly identify different finance structures in small firms and support the general nature of theoretical explanations for those differences.

## References

- BATES, J.: *The Financing Of Small Business*. London: Sweet and Maxwell, 1971.
- BENNETT, M., DONNELLY, R.: The Determinants Of Capital Structure: Some UK Evidence, in: *British Accounting Review*. 25. 1993, pp.43–59.
- BERGER, A.N., UDELL, G.F.: The Economics Of Small Business Finance: The Roles Of Private Equity And Debt Markets In The Financial Growth Cycle, in: *Journal of Banking and Finance*. 22. 1998, pp.613–673.
- CASSAR, G. HOLMES, S.: *Capital Structure and Financing of SMEs: Australian Evidence*. Working paper, Department of Accounting and Finance. The University of Newcastle 2001.
- CHITTENDEN, F., HALL, G., HUTCHINSON, P.: Small Firm Growth, Access To Capital Markets And Financial Structure: Review Of Issues And An Empirical Investigation, in: *Small Business Economics*. 8. 1996, pp.59–67.
- GIBSON, B.: The Alternative to Assuming ‘Rational’ Use of Financial Information Within Small Firms, in: *The Journal of Small Business Finance*. 2(2). 1993, pp.163–174.
- GIBSON, B.: *Financial Structure in Australian Small Firms*. Proceedings of the SEAANZ Annual Conference, Wellington, NZ, September 2001.
- GIBSON, B.: *An International Comparison of Small Firm Financial Structure*. Proceedings of the 47th ICSB World Conference, San Juan, Puerto Rico, June 2002 (forthcoming).
- GIBSON, B., CASSAR, G.: Planning Behaviour Associations In Small Firms, in: *Journal of Small Business Management*. 40, 3. 2002, pp.171–186.
- HALL, G., HUTCHINSON, P., MICHAELAS, N.: Industry Effects on the Determinants of Unquoted SMEs’ Capital Structure, in: *International Journal of the Economics of Business*. 7(3). 2000, pp.297–312.
- JORDAN, J., LOWE, J., TAYLOR, P.: Strategy And Financial Policy In UK Small Firms, in: *Journal of Business Finance & Accounting*. 25(1). 1998, pp.1–27.
- KOTEY, B.: Debt Financing And Factors Internal To The Business, in: *International Small Business Journal*. 17(3). 1999, pp.11–29.
- LOPEZ-GRACIA, J., AYBAR-ARIAS, C.: An Empirical Approach To The Financial Behaviour Of Small And Medium Sized Companies, in: *Small Business Economics*. 14. 2000, pp.55–63.
- MacMillan Committee. *Report of the Committee on Finance and Industry*. Cmnd 3897, HMSO, London 1931.
- McMAHON, R.: Deriving an Empirical development Taxonomy for Manufacturing SMEs Using Data from Australia’s Business Longitudinal Survey, in: *Small Business Economics*. 17. 2001, pp.197–212.

- MICHAELAS, N., CHITTENDEN, F., POUTZIOURIS, P.: Financial Policy And Capital Structure Choice In U.K. SMEs: Empirical Evidence From Company Panel Data, in: *Small Business Economics*. 12. 1999, pp.113–130.
- MILLIGAN, G.: Clustering Validation: Results and Implications for Applied Analyses, in: ARABIE, P., HUBERT, L.J., DE SOETE, G. (Eds.): *Clustering and Classification*. World Scientific, NJ 1996.
- MODIGLIANI, F., MILLER, M.: Taxes And The Cost Of Capital: A Correction, in: *American Economic Review*. 53(3). 1963, pp.433–443.
- MODIGLIANI, F., MILLER, M.: The Cost Of Capital, Corporation Finance And The Theory Of Investment, in: *American Economic Review*. 48. 1958, pp.261–297.
- MYERS, S.C.: The Capital Structure Puzzle, in: *Journal of Finance*. 34(3). 1984, pp.575–592.
- REID, G.C.: Financial Structure and the Growing Small Firm: Theoretical Underpinning and Current Evidence, in: *Small Business Economics*. 8. 1996, pp. 1–7.
- ROMANO, C., TANEWSKI, G.A., SMYRNIOS, K.X.: Capital Structure Decision Making: A Model For Family Business, in: *Journal of Business Venturing*. 16. 2000, pp.285–310.
- VICKERS, D.: The Cost of Capital and the Structure of the Firm, in: *Journal of Finance*. 25. 1970, pp.35–46.
- WINBORG, J., LANDSTRÖM, H.: Financial Bootstrapping In Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors, in: *Journal of Business Venturing*. 16. 2000, pp.235–254.

---

# **Entwicklung von Netzwerken – von der Vorgründung bis zum frühen Wachstum**

Egbert Kahle und Ricarda B. Bouncken

## **1 Einleitung**

Unternehmensgründungen und junge Unternehmen sind auf Beziehungen und Kooperationen angewiesen. Allerdings wandelt sich das Netzwerk, in dem junge Unternehmen operieren von der Gründungs- und Vorgründungsphase zur Phase des frühen Wachstums (Hite, Hesterly 2001). Unternehmensgründer profitieren in der Vorgründungsphase und in der Gründungsphase von einem engen persönlichen Beziehungsnetz, das um Beziehungen zu Kapitalgebern erweitert wird. Dieser Beitrag geht der Frage nach, warum und wie sich dieses Beziehungsnetz in der Phase des frühen Wachstums zu einem eher professionalisierten Netzwerk aufgrund ökonomischer Kalküle verändert.

Eine Kenntnis der Faktoren, die die Entwicklung von Netzwerken beeinflussen, bestimmt elementar den Erfolg von Netzwerken (Gulati 1998, S.297). Dies ist besonders wichtig vor dem Hintergrund der Dynamik in jungen Unternehmen. Damit trägt dieser Beitrag zu einem besseren Verständnis der Entwicklungen in Netzwerken von jungen Unternehmen bei und ermöglicht einen höheren Erfolg von jungen Unternehmen.

## **2 Theoretische Grundlagen zu kooperativen Arrangements**

### *2.1 Charakterisierung von kooperativen Arrangements*

Kooperationen lassen sich als eine von drei Koordinationsformen Markt, Hierarchie und Kooperation verstehen (Gerum 2001). Somit kann von einem trichotomen Modell ausgegangen werden. Innerhalb der Idealtypen ist das dominante Merkmal der hierarchischen Koordination die Weisung, das der marktlichen Koordination der Preis und das von Kooperationen das Vertrauen (Fischer 2001, S.134). Im Realfall und damit auch bei real vorliegenden Koordinationsformen bei jungen Unternehmen handelt es sich regelmässig um Mischformen. Hier soll von Kooperationen gesprochen werden, wenn das Merkmal Vertrauen gegenüber den anderen Merkmalen eine erhebliche eigenständige Koordinationswirkung ausübt. Das bedeutet, dass in Kooperationen zusätzlich natürlich auch vertragliche Regelungen und Macht und Weisungsbefugnisse existieren können.

Gemäss einer Idealvorstellung können Netzwerke in Abgrenzung zu dyadischen Kooperationen als mehrseitige Kooperationen begriffen werden (Gerum 2001, S.13, Bouncken 2002). Dieser Auffassung wird hier gefolgt. Bei Netzwerkpartnern handelt es sich um rechtlich selbständige und zumindest auch wirtschaftlich weitgehend selbständige Akteure (Gerum 2001, S.11).

Hier gilt es nicht die verschiedenen Netzwerktypen zu erörtern. Statt dessen werden nachfolgend verschiedene zentrale Merkmale von Netzwerken vorgestellt (Bouncken 2002), die dann für die Veränderung von Netzwerken bei jungen Unternehmen herangezogen werden. Allerdings existieren auch verschiedenste Merkmale von Netzwerken in der Literatur und lassen sich demzufolge herausfiltern (Bouncken 2002). Hier werden die häufig diskutierten Merkmale herangezogen und erläutert. Ein weitergehender Ansatz, der Aspekte organisationalen Lernens in die Gestaltung von Gründungsnetzwerken einbezieht, ist in Vorbereitung (Bouncken 2002).

## 2.2 Merkmale von Netzwerken

### 2.2.1 Netzwerkdichte

Die Dichte eines Netzwerkes ist charakterisiert durch den Grad der direkten Verbindungen zwischen den Kooperationspartnern (Bouncken 2002, S. 16). Bei unverbundenen Partnern können sogenannte *structural holes* entstehen, die als Mittler zwischen unverbundenen Partnern agieren (Burt 1992, S. 18). Insofern können bestimmte Unternehmen *structural holes* ausnutzen.

Mit zunehmender Dichte des Netzwerkes nimmt die potentielle Geschwindigkeit des Informationstransfers zwischen den Partnern zu, weil Informationen über eine geringere Anzahl von Zwischenstufen übermittelt werden. In einem Netzwerk mit geringerer Kommunikationsdichte werden Mitteilungen nur indirekt über Intermediäre transferiert, weil durch die geringe direkte Verbundenheit nur relativ wenig „Routen“ zum Informationstransfer möglich sind (Kenis, Knoke 2002, S.279). Das bedeutet in der Regel einen hohen Zeitbedarf. Zugleich ist die durchschnittliche Zahl der an einem Transferprozess beteiligten Personen und Unternehmen höher bei einem Netzwerk mit geringer Dichte als bei Netzwerken mit hoher Dichte. Mit der hohen Anzahl von beteiligten Einheiten steigt das Risiko, dass Informationen oder andere Ressourcen verändert werden. Darüber hinaus können einige Partnerunternehmen Positionen erreichen, in denen sie stärker das Potential haben *structural holes* ausschöpfen. Wenn diese Partner dann die *structural holes* zu Lasten ihrer Partner ausnutzen, kann die Information darüber sogar weniger gut zwischen den Partnerunternehmen transferiert werden.

Netzwerke mit hoher Dichte dagegen erlauben einen leichteren direkten Informations- und Ressourcentransfer. Durch die hohe Dichte sind die Kommunikationswege und die Wege des Ressourcenaustausches kürzer und weniger Personen beteiligt. Hierdurch wird die Kommunikation weniger gestört und Ressourcen weniger leicht verändert. Damit vermindern sie auch das Risiko opportunistischen Verhaltens. Darüber hinaus gelangen – teils redundante – Informationen aus verschiedenen Quellen an die Netzwerkpartner, so dass die Verlässlichkeit der Informationen zunimmt. Dies ist besonders relevant, wenn es um Informationen geht, die über die Vertrauenswürdigkeit der Partner Auskunft geben. Somit wirken in einem Netzwerk mit hoher Dichte der Reputationsmechanismus und andere vertrauensbildende Massnahmen (Dixit, Nalebuff 1996, S. 142 ff.) schneller und einfacher, so dass opportunistisches Verhalten gehemmt wird.

Neben diese Effekte tritt noch ein weiterer. Ein wesentlicher Faktor, der das Wachstum in Hinblick auf weitere Partner und die Veränderung von Netzwerken beeinflusst, liegt in den Kommunikationsbeziehungen. Durch die Kommunikationsprozesse der Partner untereinander erfahren die Partnerunternehmen von anderen und neuen Partnern. Dabei können die Kommunikationsprozesse Informationen zum Inhalt haben wie beispielsweise:

- Produkte und Leistungen der Partnerunternehmen
- Kompetenzen
- Ressourcen
- Kapazitätsausgleich
- mögliche Ansprechpartner, die für ein Projekt in Frage kommen (siehe doppeltes und einfaches Transactive Memory in Virtuellen Unternehmungen (Bouncken 2002))
- die Vertrauenswürdigkeit der Partner und/oder
- mögliche weitere Partner und Beziehungen.

Diese Kommunikation über neue Partner und in Betracht kommende Leistungen neuer Partner kann in Netzwerken mit geringerer Dichte weniger schnell und mit geringerer Sicherheit im Netzwerk transferiert werden. Damit haben Netzwerke mit höherer Dichte ein höheres Potential, ihre Leistungen auszunutzen, aber auch neue Partner zu gewinnen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese neuen Partner auch aktiv werden und mit ihnen Kooperationen eingegangen werden. Verschiedene Barrieren wie etwa nicht passende Leistungen oder eine bestimmte Netzwerkkultur können die Erweiterung bzw. die Aufnahme und Aktivierung neuer Netzwerkpartner behindern.

Hieraus lässt sich ableiten, dass mit der Veränderung der Dichte eines Netzwerkes auch eine andere Disposition zur Aufnahme von neuen Netzwerkpartnern einher geht. In verschiedenen Stadien eines Netzwerkes kann es demnach zu sehr unterschiedlicher Dynamik in der Partnerzusammensetzung von Netzwerken kommen.

### 2.2.2 Beziehungsqualität

Bei der Beziehungsqualität handelt es sich um ein Merkmal, das verschiedene Facetten umfasst (Bouncken 2002). Bei der Bindungsqualität handelt es sich um ein zentrales Merkmal, weil die sozialen Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnerunternehmen als wesentliche Determinanten auf die ökonomischen Aktivitäten und auf die Verbindung unterschiedlichen Wissens in einem Netzwerk gelten (Nahapiet, Goshal 1998, Uzzi 1996).

Die Beziehungsqualität umfasst den Grad der *Reziprozität* der Beziehungen. Bei reziproken Beziehungen erfolgen Informations- und Ressourcenflüsse von beiden Seiten der Kommunikationspartner. In Netzwerken mit reziproken Beziehungen können Informationen schneller und fehlerfreier transferiert werden, weil ein direktes Nachfragen und Überprüfen der Information besser möglich ist. Dies ist besonders wichtig, wenn die Informationen relativ mehrdeutig oder auf gegenseitiger Anpassung beruhen. Die Interpretationsbedürftigkeit ist besonders hoch in Beziehungen, die wenig genutzt werden oder in neuen Beziehungen und bei Kommunikation über nicht vorhersehbare Inhalte. Daher sind reziproke Beziehungen besonders für die Anbahnung und Pflege neuer Kooperationsbeziehungen wichtig.

Weiterhin ist die *Kommunikationsintensität* eine weitere Komponente der Beziehungsqualität. Die Kommunikationsintensität umfasst die Häufigkeit mit der die Partner im Netzwerk, in den jeweiligen, auch dyadischen Beziehungen miteinander kommunizieren. Durch häufige Kommunikationsprozesse werden Informationen schneller und in grösserem Umfang transferiert. Hier liegt sozusagen ein Lerneffekt vor, der bei häufiger Kommunikation zu einem besseren Verständnis auch komplexerer Inhalte führt, weil der Empfänger weiss, worum es geht.

Netzwerke mit hoher *Bindungsintensität* zwischen den Partnern und damit häufigen, intensiven und direkten Kontakten sind in der Lage, sehr schnell und umfangreiche Information auszutauschen. Sie haben auch das Potential via der engen Bindungen relationales Lernen zu verbessern (Bouncken 2002, S.17). In diesen Netzwerken kann der Reputationsmechanismus schnell wirken, so dass von einem hohen Niveau an inter-organisationalem Vertrauen auszugehen ist. Innerhalb der Subgruppen liegen durch eine besonders hohe Kommunikationsintensität vielfach Ressourcen, Informationen und Werte redundant vor. Durch die höhere Bindung können zwar Informationen über neue Partner schnell aufgenommen und transferiert werden, aber der hohe Grad an Selbstreferentialität führt dazu, dass nicht sehr intensiv nach neuen Mitgliedern gesucht wird (weil man mit den vorhandenen Partnern intensiv kommuniziert) und dass deren potenzielle und aktuelle Informationen oft nicht richtig aufgenommen werden. Neue Beziehungen zu den bestehenden Partnern können schwerlich ausgebaut werden, wenn zusätzlich eine hohe Netzwerkdichte vorliegt.

Die Bindungsintensität hat insbesondere Wirkungen auf den Ausbau und die Weiterentwicklung der Netzwerke. Bei konstanter hoher Bindungsintensität ist zu unterstellen, dass die Eigenbezogenheit des Netzwerkes zu nur geringer Suche nach und Aufnahme von Partnern führt. Neue Kooperationspartner werden nur von einem oder mehreren Unternehmen akquiriert und aufgenommen, das in einer spezifischen Beziehung mit einem neuen Partner einen hohen Nutzen erwartet.

### 2.2.3 Zentralisierungsgrad

Zentralisierung beschreibt den Umfang, in dem bestimmte Unternehmen im Netzwerk relativ zu anderen mehr direkte und auch indirekte Beziehungen besitzen. Ein geringer Zentralisierungsgrad liegt bei polyzentrischen Netzwerken vor, bei denen kein führendes Netzwerkunternehmen existiert (Wildemann 1997, S.423 ff., Bouncken 2002). Es ist jedoch bei geringer Zentralisierung denkbar, dass die Koordination auftragsweise wie im Idealtypus der virtuellen Unternehmung erfolgt (Bouncken 2002).

Im extremen Fall eines ego-zentrischen oder Star-Netzwerkes konzentrieren sich alle Beziehungen auf ein Unternehmen (Sydow 1995). Die verschiedenen anderen Partner des Netzwerkes haben lediglich indirekte Austausch- und Kommunikationsbeziehungen untereinander. Ihre Austauschprozesse erfolgen über das zentrale Unternehmen. Ein steigender Zentralisationswert bedeutet, dass das zentrale Unternehmen höhere Kontrolle über Informationen und Veränderungen hat sowie die Möglichkeit zur Manipulation von Informationen besitzt. Bei hoher Zentralisierung können Informationen nur langsam und mit dem Risiko der Verzerrtheit fließen. Dies hat tendenziell die Folge, dass Informationen über neue Partner weniger schnell transferiert wird. Eine

Expansion durch neue Partner ist daher weniger zu erwarten. Die Höhe der Zentralisierung eines Netzwerkes korrespondiert teilweise mit der Art des hierarchischen Gefüges innerhalb eines Netzwerkes. Dabei ist der Grad an Hierarchie auch davon abhängig in welchem Umfang einzelne Netzwerkpartner anderen Partnern Vorgaben auf Grund von Informationsvorsprüngen, Ressourcenbesitz oder anderer Machtbasen machen können. Somit bezieht sich dieses Kriterium auch auf den Status der Netzwerkpartner.

Wenn in einem Netzwerk *ein* Zentrum existiert und von diesem Weisungen ausgehen, nähert es sich morphologisch der Hierarchie; es können aber auch mehrere Zentren existieren, die um sich herum kleinere dichte Netzwerke oder Hierarchien schaffen, woraus dann sehr unterschiedlich zentralisierte Strukturen entstehen.

#### 2.2.4 Aktivitätsgrad

Der Aktivitätsgrad eines Netzwerkes wird hier definiert als das Verhältnis aktueller und aktivierter Netzwerkbeziehungen zu dem aller potentiellen (auch inaktiven) Partner. Ein hoher Aktivitätsgrad, bei dem mehr oder wenige alle potenziellen Partner auch aktiviert sind, hält das Netzwerk lebendig und führt zu einem hohen Kommunikationsniveau. Bei Netzwerken, bei denen immer ein grosser Teil der Partner aktiv ist, kann aber auch eine geringere Neuheit von Beziehungsmustern und niedrigere Flexibilität existieren, weil alle Potentiale ausgeschöpft. Netzwerke mit hohem Aktivitätsgrad dürften auch weniger Wachstumschancen haben, weil solche Netzwerke auch mit hohen Bindungsintensität verbunden sein dürften.

Mittlere Aktivitätsgrade hingegen ermöglichen sehr unterschiedliche Partnerkonfigurationen je nach Auftrag. Wenn zwischen den Partnern ausreichende Dichte vorliegt, ist davon auszugehen, dass über potentielle neue Partner kommuniziert wird, so dass sich ein Netzwerk mit mittlerem Aktivitätsgrad dynamisch entwickeln und verändern kann.

Ein niedriger Aktivitätsgrad kann dazu führen, dass das Netzwerk wegen fehlender Aktivitäten nicht mehr genutzt oder nicht mehr hinreichend mit Informationen und Ressourcen versorgt wird. Andererseits bedeutet eine grosse Zahl potenzieller Partner – wenn sie denn wirklich als Potential bestehen – ein hohes Mass an qualitativer und quantitativer Flexibilität.

### 3 Gründungsprozess

Eine Unternehmensgründung lässt sich als Prozess begreifen, der einen längeren Zeitraum umfasst. Dieser Prozess kann zur verbesserten Analyse in verschiedene Phasen aufgeteilt werden. In der Literatur liegen dabei unterschiedliche Phasenmodelle vor. Hier wird das sechsphasige Modell von Kaiser und Gläser in vier Hauptphasen verwandelt (Kaiser, Gläser 1999).

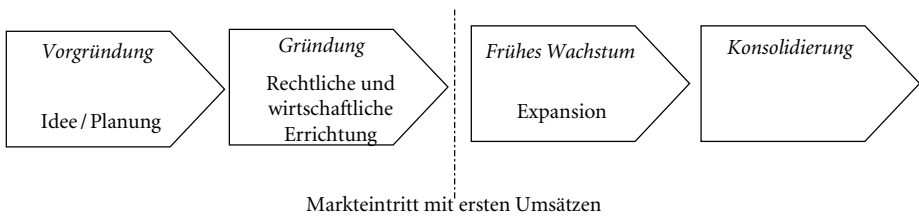


Abbildung 1: Phasen des Gründungsprozesses

In der Vorgründungsphase werden die Idee entwickelt und persönliche Beziehungen aufgebaut. Während der Planungen werden weitere Beziehungen eingegangen und gesucht. Des Weiteren entwickelt der/die Gründer ein Geschäftsmodell und tritt mit Kapitalgebern und Beratungsstellen in Kontakt. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass jede Vorgründungsphase auch zur Gründung eines Unternehmens führt. Das Ende oder auch das Erfolgskriterium des Vorgründungsprozesses kann der Übergang in die rechtliche Gründung gesehen werden. Damit verbunden ist die amtliche oder juristische Eintragung des Unternehmens in einer bestimmten Rechtsform. Den Abschluss der Gründungsphase bildet der Markteintritt des Unternehmens, bei dem Produkte und Leistungen gegenüber Kunden im weitesten Sinne (primär Endkunden und institutionelle Abnehmer) angeboten werden. Während des frühen Wachstums muss sich das junge Unternehmen am Markt durchsetzen. Das Wachstum lässt sich mit verschiedenen Größen messen wie etwa Anzahl der Mitarbeiter, Produktionsmenge, Produktbreite, Umsatz- und Gewinnsteigerung. In der Konsolidierungsphase sinken die Massgrößen für das relative Wachstum zum Vorjahr.

In diesem Beitrag werden im Folgenden nur die ersten drei Phasen untersucht und im Hinblick auf mögliche Ausgestaltungen des Netzwerkes untersucht.

#### 4 Vorgründungsphase

Um ein Unternehmen zu gründen, bedarf es im Regelfall verschiedener Beziehungen zu Personen und Institutionen, die am Gründungsprozess beteiligt sind. Die Ausführungen in diesem Beitrag unterscheiden dabei nicht zwischen Teamgründungen und Einzelgründungen. Allerdings existiert durch die höhere Personenzahl bei Teamgründungen natürlich ein höheres Potential an persönlichen Beziehungen, die dann in Summe ein grösseres Netzwerk ergeben könnten.

Innerhalb der Personen und Beziehungen im Vorgründungsprozess lassen sich verschiedene Gruppen differenzieren. Solche Gruppen sind bspw. Kapitalgeber, Ideengeber, Lieferanten und Kunden, Berater und moralische Unterstützung.

Bei einer Vielzahl dieser Beziehungen handelt es sich um direkte persönliche, dyadische Kontakte des Gründers, die ein zentriertes Netz bilden. Durch den direkten Kontakt können Informationen unmittelbar übermittelt werden, so dass ein geringer Informationsverlust zu erwarten ist. Darüber hinaus wird durch den direkten Kontakt eine Übertragung von implizitem und explizitem Wissen ermöglicht, die emotionale



Bindungen und Beziehungen verstärkt und auch stärker vertrauensbasiert sind. Stärker vertrauensbasiert sind dabei vor allem langjährige, schon vor dem Gründungsprozess existierende Beziehungen. Diese werden und wurden in der Regel nicht mit dem Ziel der Unternehmensgründung angebahnt und ausgebaut, sondern sind die Folge privater und beruflicher Kontakte. Zur Bedeutung von sozialen Beziehungen im Gründungsprozess gibt die nachstehende Tabelle (Witt, Rosenkranz) einen umfassenden empirischen Befund.

Studie	Stichprobe	Mass für die Netzwerkaktivitäten	Erfolgsmasse	Zusammenhang
Aldrich, Rosen et al. 1987	165 Gründer und Gründungsinteressierte aus North Carolina, USA	a) Netzwerkgrösse b) Netzwerkdiversifität c) Netzwerkzugänglichkeit	d) tatsächliche Gründung e) Rentabilität	1) positiv (c-d) 2) negativ (b-e bei jungen UN) 3) positiv (c-e bei jungen UN) 4) positiv (a-e bei älteren UN)
Cooper, Folta et al. 1991	2246 Gründer in den USA	Intensität der Nutzung privater Informationskontakte	Überleben nach drei Jahren	Keiner
Aldrich, Reese 1993	380 Gründer aus North Carolina, USA	a) Grösse des Netzwerks b) Aufbau neuer Kontakte c) Pflege der Kontakte	d) Überleben nach zwei Jahren e) Umsatzwachstum	Keiner
Hansen 1995	44 Gründer aus Tennessee, USA	a) Grösse des aktiven Netzwerks b) Dichte des Netzwerks c) Häufigkeit der Kommunikation im Netzwerk	d) Wachstum der Lohnsumme ein Jahr nach Einstellung des ersten Vollzeitmitarbeiters	1) positiv (a-d) 2) positiv (b-d)
Johannisson 1996	158 Gründer und Gründungsinteressierte aus Schweden	a) Grösse des Netzwerks b) Aufgewendete Zeit für Aufbau und Pflege des Netzwerks	c) subjektives Urteil der Gründer	Keiner
Brüderl, Preissendörfer 1998	1710 Gründer aus München und Oberbayern	a) Ausmass der Unterstützung des Gründers aus seinem Netzwerk	b) Überleben nach 4-5 Jahren c) Wachstum der Mitarbeiteranzahl d) Umsatzwachstum	1) positiv (a-b) 2) positiv (a-d)

*Tabelle 1: Ergebnisse empirischer Studien zum Zusammenhang zwischen Netzwerkaktivitäten der Gründer und Gründungserfolg (Quelle: Witt, Rosenkranz 2002, S. 14)*

Innerhalb der Beziehungen im Freundes- und Familienkreis kann darüber hinaus davon ausgegangen werden, dass die verschiedenen Beziehungspartner wenigstens teilweise auch untereinander Kontakte haben. Diese höhere Dichte des Subnetzwerkes „Familie und Freunde“ erlaubt zudem sehr direkte und wechselseitige Kommunikationsbeziehungen, die ihrerseits wieder sehr schnell und mit weniger Informationsverlust Wissen und Informationen austauschen können. Vor allem innerhalb des Subnetzes „Familie und Freunde“, das eine wesentliche Rolle in der Gründungs- und Vorgründungsphase spielt (Witt, Rosenkranz 2002, S. 4), ist weniger von einem unternehmeri-

schen Netzwerk als von einem Beziehungsnetzwerk auszugehen. Diese Beziehungen können als gewachsene (embedded) Beziehungen bezeichnet werden.

In diesem Beziehungsnetz Familie und Freunde sind aber nicht nur direkte Informations- und Austauschbeziehungen relevant, sondern auch indirekte Beziehungen (Witt, Rosenkranz 2002, S.4). In den indirekten Beziehungen treten die Personen nicht direkt in Kontakt miteinander, sondern über Zwischenstationen. Diese Zwischenstationen sind vergleichbar mit den intermediären Netzwerkpartnerunternehmen, die bereits innerhalb der Determinanten von Netzwerken beschrieben wurden. Der Informationsfluss zwischen den verschiedenen indirekten Kontakten ist dabei nur eingeschränkt möglich. Zu vermuten ist, dass dieser Informationsverlust innerhalb des Beziehungsnetzwerkes Familie und Freunde höher sein kann als bei einem Unternehmensnetzwerke, weil ökonomische Beweggründe nachrangig sind. Allerdings ist denkbar, dass sich die Beziehungsstruktur im Subnetz Familie und Freunde während des frühen Wachstums von jungen Unternehmen wandelt, weil die unternehmerischen Beziehungen verbleiben und diese sich dann vernetzen können.

## 5 Gründungsphase

In der Gründungsphase erfolgt die vertragliche Manifestierung der Gründungsidee und die rechtliche und juristische Eintragung der Rechtsform. Sie reicht vom Entschluss des Gründers für die Gründung über die vertraglichen Festlegungen der Rechtsform, der räumlichen Gegebenheiten und Mitarbeiterbeziehungen bis zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit. Das Ende der Gründungsphase ist durch den Markteintritt gekennzeichnet. Die Gestaltung und Fixierung dieser verschiedenen Regelungen und der ihnen zugrundeliegenden inhaltlichen Entscheidungen bindet bei dem Gründer erhebliche Zeit- und Beziehungspotentiale. Vor allem erfordert sie die Aufnahme von Beziehungen zu verschiedenen professionellen Partnern, zu denen bis dahin oft wenige oder keine Kontakte bestanden haben, wie etwa Kreditsachbearbeiter der Bank, Makler für gewerbliche Räume, Arbeitsamt oder Lieferanten für die Ressourcen. Das bedeutet, dass ein Teil der bisherigen Beziehungen oder wenigstens die Zeit dafür reduziert werden muss.

Damit sind noch keine qualitativen Änderungen der bisherigen Beziehungen erforderlich oder wirksam, aber die wenigstens zeitweilige Veränderung der quantitativen Verfügbarkeit für die bisherigen Beziehungen könnte Auswirkungen auf die Nutzbarmachung haben. Die neuen Beziehungen sind aber gegenüber den bisherigen mehr durch ein kalkuliertes Vertrauen als durch ein persönliches (identitätsbezogenes) Vertrauen charakterisiert (Hite, Hesterly 2001, S.278), mit geringerer Bindungsintensität und einer höheren Zahl an Beziehungen. Dadurch wird die relative Bedeutung der gewachsenen Beziehungen gemindert, weil die neuen kalkulierten, ökonomischen Beziehungen einen zusätzlichen Raum im Zeitbudget des Gründers beanspruchen.

## 6 Frühes Wachstum

### 6.1 Erfordernis externer Ressourcen

In der Phase des frühen Wachstums benötigen junge Unternehmen mehr und vielfältigere Ressourcen, um das Wachstum durchführen zu können. Neben den Beziehungen aus der Gründungsphase müssen nun vermehrt Lieferanten- und Kundenbeziehungen gepflegt werden sowie Beziehungen zu Multiplikatoren (Meinungsführer, Presse etc.). Es wird hier auch immer wieder auf die alten Beziehungen zurückgegriffen, aber die neuen geschäftlichen Beziehungen haben eine andere Qualität und Intensität. Die Knappheit der verfügbaren Ressourcen innerhalb der gewachsenen Beziehungen und der ersten Gründungskontakte führt zu einer potentiellen Begrenzung der Wachstumsmöglichkeiten. Durch die stärker ökonomisch motivierten direkten und indirekten Beziehungen sind dabei die jeweiligen Kalküle der Beteiligten zu bedenken. Die Kalküle können, wenn z.B. Kapazitäten ausgeglichen werden müssen, Ressourcen benötigt werden oder Kompetenzen verbunden werden müssen, dazu führen, dass immer stärker nach neuen Partner gesucht wird. Dabei wird es als besonders vorteilhaft für eine Unternehmung in der ersten Wachstumsphase angesehen, wenn sie über Ressourcen verfügt, die andere Unternehmen, mit denen sie in Verbindung steht oder eine Beziehung eingehen möchte, benötigen. Die Möglichkeit zur Überbrückung derartiger *structural holes* wird als wesentliche Wachstumschance für Neugründungen in der ersten Wachstumsphase angesehen (Hite, Hesterly 2001, S.281).

Die benötigten Ressourcen können unternehmensintern und -extern gewonnen werden. Die interne Entwicklung von Ressourcen geht im allgemeinen mit hierarchischer Koordination einher. Dabei kommen die Koordinationsinstrumente Weisung, gegenseitige Anpassung sowie die Standardisierung von Ergebnissen, Regeln und Programmen, von Fähigkeiten und eventuell von Werten und Normen zum Einsatz (Mintzberg 1979).

Die Instrumente der Weisung und der gegenseitigen Anpassung erlauben nur eine kleine Leitungspanne, so dass die Hierarchielänge erweitert werden muss, um einen effizienten Einsatz der Koordinationsinstrumente zu gewährleisten. Dies wiederum verlangt organisatorische Aktivitäten, um Aufgaben und Stellen festzulegen. In jungen Unternehmen in der Phase des frühen Wachstums liess sich feststellen, dass Gründer und Gründerteams diese Aufgaben meist vernachlässigen.

Die Standardisierung lässt sich auf verschiedene Weise umsetzen: durch Vorgabe von Merkmalen für die Ergebnisse, durch Regeln und Verfahrensweisen oder durch Training und Indoktrination, wodurch Fähigkeiten und/oder Werte und Normen standardisiert werden. Eine Standardisierung der Ergebnisse verlangt die Festlegung von mess- und überprüfbar Resultaten und Leistungen. Bei der Standardisierung von Fähigkeiten kann häufig auf die Ergebnisse der allgemeinbildenden Schulen und der beruflichen Ausbildung zurückgegriffen werden; dabei sind Beziehungen zu früheren *peers* aus der gleichen Ausbildung von besonderer Bedeutung.

Somit bedürfen auch die verschiedenen Formen der Standardisierung vorangehender organisatorischer Aktivitäten und Festlegungen. Darüber hinaus müssen zur internen Entwicklung von Ressourcen auch das erforderliche Human- und Sachkapital vorhan-

den sein. Trotz organisatorischer Kapazität kann das Wachstum einer Integration und Koordination von externen Ressourcen bedürfen. Diese Ressourcen können über den Markt oder über kooperative Arrangements beschafft werden. Eine marktliche Koordination kommt für junge Unternehmen vor allem bei Standardprodukten in Frage, die auch leicht beurteilbar sind. Bei Vertrauensgütern und solchen, die erst ex post richtig beurteilt werden können, wird ein Gründer vorrangig auf die Empfehlungen seines Netzwerkes zurückgreifen, weil er nur dort Vertrauen zu geben vermag.

Deshalb wird es in diesen Fällen auch vorteilhaft sein, diese Ressourcen über kooperative Arrangements zu beschaffen. Hier werden aber bereits neue Kooperationspartner mit ein zu beziehen sein, weil die alten Partner zwar dem Gründer vertraut sind, aber wahrscheinlich nicht über die Ressourcen verfügen, die er benötigt. Die Fähigkeit, über das gewünschte Potential zu verfügen, ist aber eine wesentliche Voraussetzung für das Vertrauen, das in einem Netzwerk das zentrale Koordinationsinstrument darstellt.

### *6.2 Ressourcenintegration mittels ein- und mehrseitiger Kooperationen*

Da junge Unternehmen in der Phase des frühen Wachstums vermehrt externe Ressourcen benötigen, gehen sie verstärkt Kooperationen und Netzwerke ein. Um andere und eine höhere Anzahl von externen Ressourcen integrieren zu können, reichen die bisher existierenden Beziehungen nicht aus. Es müssen neue Beziehungen angebahnt werden. Um diese Beziehungen aufbauen zu können, kommen verschiedene Quellen und Anspruchsmöglichkeiten in Betracht:

- Verbände und staatliche Institutionen
- Empfehlungen von existierenden Partnern
- Direktansprache von bisher nicht bekannten Unternehmen aufgrund von Recherchetätigkeiten.

An die Stelle der im Wesentlichen erfahrungsbasierten und meistens empathiegeladenen sozialen Beziehungen des Gründers, die er vor der Gründung besitzt, tritt nun eine eher kalkulierende Abwägung der Vor- und Nachteile bestimmter Beziehungen, ihrer Zahl und Intensität (Witt, Rosenkranz 2002, S. 15 ff.).

Ein junges Unternehmen, das in einem Netzwerk agieren will, hat zwei grundsätzliche strategische Optionen. Einerseits kann das junge Unternehmen versuchen, sich in ein existierendes Beziehungsnetz einzugliedern. Andererseits kann das junge Unternehmen versuchen, ein eigenes Netzwerk aufzubauen. Bei den Neuansprachen kann nicht oder nur eingeschränkt auf bereits vorhandene Erfahrungen über die fachliche Leistungsfähigkeit und die Vertrauenswürdigkeit der potentiellen oder neuen Partner zurückgegriffen werden. Hierdurch werden die jungen Unternehmen mit einer höheren Unsicherheit und einer neuen Art von Beziehungen konfrontiert, die ein anderes Beziehungsmanagement verlangen.

Nicht alle der neuen Partner werden zu langjährigen oder zu wiederholten Kooperationspartnern. Dies bedeutet, dass die jungen Unternehmen mit weniger intensiven Beziehungen zu ihren Partnern umgehen müssen. Zudem müssen die jungen Unternehmen weiter neue Kooperationspartner akquirieren, zu denen sie wiederum weniger intensive Beziehungen pflegen. Die Auswahl der Partner und die Entscheidung dar-

über, ob eine Beziehung länger aufrecht erhalten bleibt, hängt dabei mehr vom unternehmerischen Kalkül als von emotionalen und persönlichen Bindungen ab.

Bei neuen Partnern, die durch Direktansprache gewonnen wurden, kann davon ausgegangen werden, dass diese neuen Partner weniger Beziehungen zu alten und zu anderen Kooperationspartnern besitzen. Folglich existieren relativ betrachtet, weniger Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Partnern und somit entsteht eine geringere Dichte des Netzwerkes.

## 7 Fazit

In diesem Beitrag wurde gezeigt, dass junge Unternehmen über Netzwerke verfügen, die sich im Zeitablauf verändern. Das Netzwerk wandelt sich von einem Beziehungsnetz zu einem professionalisierten unternehmerischen Netzwerk, das unter ökonomischen Entscheidungen geführt wird. Zur differenzierten Analyse wurden zunächst relevante Determinanten, die auf die Entwicklung von Netzwerken einwirken, erläutert. Diese waren im einzelnen: Netzwerkdichte, Beziehungsqualität, Zentralisierungsgrad und Aktivitätsgrad. Bei der Beziehungsqualität handelt es sich dabei um ein mehrfaktorielles Konstrukt. Im Anschluss daran wurde gezeigt, wie in den unterschiedlichen Phasen von jungen Unternehmen Netzwerke ausgeprägt sind. Unterschieden wurde zwischen der Vorgründungs-, der Gründungsphase, der (frühen) Wachstumsphase und der Konsolidierungsphase. In der Vorgründungs- und Gründungsphase sind dichte persönliche Beziehungen zu unterstellen, die sich in der Wachstumsphase stärker zu ökonomisch motivierten und eher losen, weniger bindungsintensiven Netzwerkbeziehungen wandeln.

Fraglich ist, wie die Entwicklung der Netzwerke weitergehen wird. Es ist zu offen, ob mit dem Rückgang eines starken Wachstums sich der Charakter des Netzwerkes erneut wandelt und die Dominanz längerfristiger Beziehungen zu einem stabileren Netzwerk mit intensiveren und stärker vertrauensbasierten Bindungen führt.

Durch diese Ausführungen erreichen junge Unternehmen einen besseren Einblick in wesentliche Mechanismen hinsichtlich ihrer Netzwerke sowie über die dynamischen Prozesse in Netzwerken. Auf dieser Basis können junge Unternehmen ihr Gründungs- und Netzwerkmanagement verbessern. Die Kenntnis erlaubt ihnen zweckmässige Partner auszuwählen und diese entsprechend der sich wandelnden Bedingungen entsprechend anzusprechen und zu pflegen.

## Literatur

- ALDRICH, H.E., REESE, P.R.: Does Networking Pay off? A Panel Study of Entrepreneurs in the Research Triangle, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1993, S. 325–339.
- ALDRICH, H.E., ROSEN, B., WOODWARD, W.: The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1987, S. 154–168.
- BOUNCKEN, R.B.: Die Konstruktion von organisationalem Wissen in Virtuellen Unternehmungen, in: *Die Unternehmung*. Im Druckprozess, 2002.

- BOUNCKEN, R.B.: Entwicklung von Netzwerken bei Jungen Unternehmen. Reviewprozess, 2002.
- BOUNCKEN, R.B.: *Determinanten bei der Entwicklung von Netzwerken*. Workshop der Kommission Organisation des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 28.2–2.3.2002, Universität Lüneburg 2002.
- BRÜDERL, J., PREISSENDÖRFER, P.: *Der Erfolg neugegründeter Betriebe – Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*. 2, Berlin 1998.
- BURT, R.S.: *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge 1992.
- COOPER, A.C., FOLTA, T., WOO, C. Y: Does Networking Pay off? A Panel Study of Entrepreneurs in the Research Triangle, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1991, S.276–290.
- DIXIT, A.K., NALEBUFF, B.J.: Think Strategically, in: *The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. New York 1996.
- FISCHER, S.: *Virtuelle Unternehmen zwischen den Kulturen – ein interkulturellen Ansatz zu Möglichkeiten und Grenzen*. Institut für Betriebswirtschaftslehre. Universität Lüneburg, Wiesbaden, 2001.
- GERUM, E.: *Unternehmensnetzwerke: Ein Grundlagenstreit – Rekonstruktion und methodische Neuorientierung*. Workshop der Kommission Wissenschaftstheorie des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Augsburg 2001.
- GULATI, R.: Alliances and Networks, in: *Strategic Management Journal*. 19, 4. 1998, S.293–317.
- HANSEN, E.L.: Entrepreneurial Networks and New Organization Growth, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer 1995, S.7–19.
- HITE, J.M., HESTERLY, W.S.: The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm, in: *Strategic Management Journal*. 22, 3. 2001, S.275–286.
- JOHANNISSON, B.: The Dynamics of Entrepreneurial Networks, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1996, S.253–267.
- KAISER, L., GLÄSER, J.: *Entwicklungsphasen neugegründeter Unternehmen*. Trier, Trierer Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie. 1999.
- KENIS, P., KNOKE, D.: How Organizational Field Networks Shape Interorganizational Tie-Formation Rates, in: *Academy of Management Review*. 27, 4. 2002, S.275–293.
- MINTZBERG, H.: *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs 1979.
- NAHAPIET, J., GOSHAL, S.: Social Capital, intellectual Capital, and the organizational advantage, in: *Academy of Management Review*. 23, 2. 1998, S.242–266.
- SYDOW, J.: Netzwerkorganisation. Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen, in: *WiST*. 12. 1995, S.629–634.
- UZZI, B.: The Sources and Consequences of Embeddenes for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, in: *American Sociological Review*. 61. 1996, S.674–698.
- WILDEMANN, H.: Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*., 67, 4. 1997, S.417–439.

WITT, P., ROSENKRANZ, S.: *Netzwerkbildung und Gründungserfolg*. Workshop der Kommission Organisation des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 28.2–2.3.2002, Universität Lüneburg 2002.





---

## **Balanced Scorecard für KMU mit Berücksichtigung des Beziehungsmanagements**

Christoph A. Müller

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse der Forschungsworkshops des KMU-Circle HSG zusammengefasst. Der KMU-Circle ist die Absolventenvereinigung der Teilnehmer des Intensivstudiums für Führungskräfte in KMU an der Universität St.Gallen. 2001 wurden die ersten Forschungsworkshops zu den Themen Balanced Scorecard für KMU und Beziehungsmanagement für KMU ins Leben gerufen und im April 2002 abgeschlossen.

### **Problemstellungen, Ziele und Ablauf der Workshops**

Neue Managementmethoden überrollen zeitweise die Märkte für Unternehmensberatung und -steuerung. Eines der damit erfolgreichen Themen war die „Balanced Scorecard“. Entstanden ist es in amerikanischen Forschungsworkshops mit Grossunternehmen. Die Kernfrage aus Sicht der KMU lautete: Kann eine Scorecard auch in KMU eingesetzt werden? Oder muss sie entsprechend deren Bedürfnissen adaptiert werden? Oder ist sie für KMU ungeeignet? Dieser Herausforderung nahmen sich ca. 15 KMU-Inhaber/-innen unter Leitung des Autors an. Der zweite Problemkreis umfasste die Thematik „Beziehungsmanagement“. Zu diesem Thema wurde am Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen unter Leitung von Belz eine acht Schritte umfassende Vorgehensweise im Rahmen von Forschungsworkshops entwickelt. Hier lautet die Frage ebenfalls: Wie sollen Inhaber/-innen von KMU vorgehen, um die Potentiale des Beziehungsmanagements für Ihr Unternehmen fruchtbar zu machen? Ist dieser Ansatz geeignet oder muss er variiert werden? Dieses Thema haben ebenfalls ca. 15 KMU-Inhaber/-innen aufgegriffen.

In der ersten Workshoprunde fanden zwei getrennte Sitzungen statt, in denen die Einführung in die Thematik und die Vorgabe des „Lösungsweges“ seitens des Autors neben einer ersten grundlegenden Diskussion im Vordergrund standen. Im Anschluss daran erarbeiten die KMU-Inhaber/-innen für ihr Unternehmen die jeweils passende Strategie/Vorgehensweise/Scorecard. In einer zweiten Workshoprunde wurden die Themen aufgrund ihrer inhaltlichen Anschlussfähigkeit zusammengefasst. Jeder Teilnehmer stellte seine Lösung zur Diskussion und bot damit Anregungen für die anderen Teilnehmer. Im Anschluss an diesen Workshop wurden vom Autor die Ergebnisse zu einem „Masterplan“ verdichtet, der die zentralen Vorgehensschritte und die Lösungen der Teilnehmer enthält. Dieser Plan wurde mitsamt den dahinterliegenden Dokumentationen im Internet publiziert (Gesamtprojekt-Übersicht, Gesamtprojekt-Dokumentation, Ergebnispräsentationen der Teilnehmer). Hier wird erstmals eine Zusammenfassung zur Diskussion gestellt. Die KMU-Circle-Forschungsworkshops sind ein Gemeinschaftsprojekt des KMU-Circle HSG, des Intensivstudiums KMU an der Universität St.Gallen und des Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurship an der Universität

Hohenheim. Jeder der beteiligten Partner hat denselben finanziellen Rahmenbetrag zur Verfügung gestellt.

### Inhalte und KMU-spezifische Ergebnisse der Forschungsworkshops

Fortfolgend werden die Ziele unternehmerischen Handelns, die Definition und Funktionen der Balanced Scorecard, die sechs Schritte umfassende Vorgehensweise für ihre Entwicklung, das Beziehungsmanagement für KMU sowie die Erfolgsfaktoren aus der KMU-Praxis behandelt.

Zu Beginn der Scorecardentwicklung stand die Frage nach einer Lösung für das Problem der Leistungsmessung in Unternehmen. Die Fokussierung auf rein finanzielle Kennzahlen war auf Dauer unbefriedigend. Im Zuge der Forschungen wurde die Lösung für ein grösseres Problem gefunden: Die konsequente Umsetzung von Strategien in Unternehmen. Wie lassen sich Strategien in operative Handlungen umsetzen? Wie lassen sich dadurch die finanziellen Ergebnisse steigern? Vor diesem Problem stehen Grossunternehmen und KMU. Das Reporting ist in vielen Fällen einseitig auf die finanzielle Berichterstattung ausgerichtet, obwohl gerade die Banken und weitere Kapitalgeber im Zuge des Fortschreitens der Unternehmensratings ebenfalls nach geeigneten Mess- und Beurteilungsinstrumentarien für qualitative Grössen in KMU suchen. Gerade in patriarchalisch geführten KMU schliesst sich das Problem der unzureichenden Verzahnung der Strategie- und Tagesarbeit des Patriarchen mit den Handlungen der einzelnen Mitarbeiter an. Die Lösung dieser Probleme erfordert die Bereitschaft zur umfassenden Betrachtung des eigenen Geschäftsmodells und der eigenen Führungsstrukturen und -persönlichkeiten. Die Ausrichtung alleine auf finanzielle Kennzahlen, die zumeist vergangenheitsorientiert sind und teilweise grosse Manipulationsmöglichkeiten eröffnen, verfehlt die Ursachenbeeinflussung und -steuerung. Immaterielle Erfolgsfaktoren, die gerade in KMU angesichts der tendenziellen Ressourcenschwäche grosse Bedeutung besitzen, müssen miteinbezogen werden.

Eine Balanced Scorecard kann nach Kaplan und Norton (zentrale Quelle: Kaplan, R.S., Norton, D.P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart 1997) somit als ein System voneinander unabhängiger Zielsetzungen, Messgrössen und Aktionen verstanden werden, das in seiner Gesamtheit die Unternehmensstrategie aufzeigt und zugleich Hypothesen aufstellt, wie diese Strategie umgesetzt und damit die Ziele erreicht und gemessen werden können. In der Konsequenz bedeutet dies das Ende des Funktionsdenkens und patriarchalischen Führens in Unternehmen. Gerade KMU zeichnen sich durch unzureichende interne Strategiediskussionen aus, denn diese wird häufig vom Inhaber (für sich) definiert und (das ist positiv) vorgelebt. Die Konkretisierung, Kommunikation und Kontrolle der Strategie tritt dabei allzu leicht in den Hintergrund. Controlling, Personalführung, Produktion/Organisation, Marketing und die Gesamtführung müssen für die Erstellung einer Scorecard eng zusammenarbeiten. Bei den beteiligten Workshop-Unternehmen wurden durch dieses Erfordernis unternehmensumfassende Strategieprozesse ausgelöst. Gemäss Lehrbuch weist eine Scorecard vier Dimensionen auf: Finanzen (Wie werden wir von unseren Geldgebern beur-

teilt?), Kunden (Wie gewinnen und binden wir Kunden an uns?), interne Prozesse (Wie steigern wir die Effizienz unserer internen Abläufe?), Mitarbeiter/Innovation (Wie schöpfen wir das volle Potential unserer Mitarbeiter aus?). Für die KMU war es jetzt entscheidend, sich zu überlegen, decken diese vier Dimensionen die eigenen Strategierfordernisse ab, übererfüllen sie diese, oder sollten nicht doch ein bis zwei Dimensionen individuell hinzugefügt werden? Folgende Beispiele belegen dies: Bei Malerunternehmen wurde eine Baustellendimension hinzugefügt, bei Unternehmen der grünen Biotechnologie eine Umwelt-/Ökologieperspektive oder bei Hotels eine Zimmerdimension. KMU benötigen also hier massgeschneiderte Lösungen, keine Produkte von der Stange. Jedes KMU muss die Bedingungen für die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, für die Informationsflüsse, für die Umfeldbeziehungen entsprechend ausgestalten, damit daraus denn effektive und effiziente Prozesse entstehen können, die wiederum zu Qualität, Kundenzufriedenheit, Innovationen, Flexibilität und letzten Endes zu positiven operativen finanziellen Ergebnissen führen. In den Workshops wurden an dieser Stelle die vier Perspektiven mit Beispielen näher betrachtet (Details siehe dort). Jede dieser Dimensionen ist mit Kausalketten unterlegt, die entsprechend die Wirkungszusammenhänge aufzeigen und damit Anhaltspunkte für Führungshandlungen geben. Mit der Scorecard lassen sich damit konkrete Probleme in einem KMU lösen. Erstens kann der „Wildwuchs der Aktionen“ besser gelenkt und gesteuert werden. Zweitens wird das anfangs vorhandene unklare Strategieverständnis durch die Kommunikation mit allen Beteiligten verbessert. Drittens können strategieinkompatible Bonus-Systeme oder -Aktionen durch die Korrelation der Bonusgrößen mit den Messgrößen in Einklang gebracht werden. Viertens lässt sich die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat/Beirat oder zwischen den Unternehmensgenerationen auf eine professionelle Basis stellen.

Auf Grundlage dieser Vorüberlegungen wurde im Rahmen der Workshops ein sechs Schritte umfassender Aktivitätenplan zur Entwicklung einer Scorecard entwickelt. Dieser ist den Aktivitätenplänen der Literatur angelehnt (Beispiel: Horvath & Partner (Hrsg.): *Balanced Scorecard umsetzen*. Stuttgart 2000, 2. Auflage): Die sechs Schritte sind wie folgt bezeichnet:

1. Ableitung strategischer Ziele/Strategien
2. Aufbau von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
3. Messgrößen festlegen
4. Zielwerte festlegen
5. Scorecard-/Cockpitdarstellung
6. strategische Aktionen bestimmen.

Bei der Ableitung strategischer Ziele ist darauf zu achten, dass der Entwicklungsprozess interaktiv mit den relevanten Führungskräften und Mitarbeitern durchgeführt wird, und dass die Ziele aktionsorientiert, konkret, ergebnisorientiert und individuell beeinflussbar sind.

Im folgenden Fallbeispiel werden die strategischen Ziele und passenden Kennzahlen eines jungen Biotechnologieunternehmens aufgezeigt. Es handelt sich dabei um ein vor einem Jahr gegründetes Unternehmen mit fünf Mitarbeitern, das noch keine Produkte herstellt, sondern sich als reines Forschungs- und Entwicklungsunternehmen

versteht. Drei Scorecard-Dimensionen sind für dieses Start-Up ausreichend. Die Finanzperspektive beinhaltet zwei Ziele. Ziel 1 ist die Sicherstellung der laufenden Geschäftstätigkeit. Dazu muss ausreichend Kapital verfügbar sein. Die entsprechende Kennzahl ist die Cash-Burn-Rate, denn sie gibt darüber Aufschluss, wie lange das Kapital der ersten Finanzierungsrunde ausreicht, und ab welchem Zeitpunkt die nächste Finanzierungsrunde eingeläutet werden muss – für bestehende KMU eine eher „abenteuerliche“ Kennzahl. Das zweite Ziel besteht im effizienten Einsatz des zur Verfügung gestellten Risikokapitals. Neben den Lohnkosten sind die Materialkosten die bedeutendste Ausgabenposition. Diese Grösse sollte im Branchendurchschnitt liegen. Entsprechend lautet die Kennzahl „Benchmark Materialausgaben pro Mitarbeiter“. Die zweite Perspektive beleuchtet die Prozesse. Ziel drei soll die Prozesseffizienz fördern, da die Wirkstoffentwicklung sich über mehrere Jahre hinziehen wird, muss dieser Prozess so kurz wie möglich gehalten werden. Der Indikator hierfür ist der Prozentanteil erreichter Meilensteine gemäss Business Plan. Ziel vier richtet sich auf die Reduzierung der Dauer von Routinearbeiten; da sich gewisse Prozesse wiederholen, ist es entscheidend, jeweils einen Lernprozess in Gang zu setzen. Messgrösse ist dabei die durchschnittliche Dauer von Routinearbeiten. Die dritte Perspektive umfasst die Mitarbeiterpotentiale. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit als der entscheidende Erfolgs- und Überlebensfaktor wird dabei als sechstes Ziel verfolgt, die bei dieser Unternehmensgrösse pragmatisch ermittelt werden kann. Ziel sieben bezieht sich auf das persönliche Beziehungsnetzwerk der Mitarbeiter. Dies führt zu verbessertem Wissensaustausch und zu förderlichen Kontakten innerhalb der Branche. Mittels Anzahl Kongresstage pro Mitarbeiter wird dieses Ziel gemessen. Das achte Ziel schliesslich richtet sich auf die laufende Weiterbildung der Mitarbeiter, die mittels Anzahl Weiterbildungstage der Mitarbeiter pro Jahr gemessen wird. Dieses Beispiel zeigt, dass auch in Kleinstunternehmen eine Balanced Scorecard als Führungsinstrument individuell entwickelt und eingesetzt werden kann. In einem vergleichbaren Start-Up mit erst zwei Mitarbeitern hat die Scorecardentwicklung allerdings noch einen zu grossen Aufwand verursacht und wurde deshalb zurückgestellt. Hingegen hat der Fall eines Biotechnologieunternehmens mit bereits zwanzig Mitarbeitern und ersten verkaufsfähigen Produkten gezeigt, dass die Scorecard des Fünf-Mitarbeiter-Unternehmens weiterentwickelt und damit dynamisch eingesetzt werden kann. In diesem Fall wurde die Kundenperspektive mitaufgenommen und die Hereinnahme einer Umweltperspektive geprüft. Entsprechend wurde die Anzahl der Ziele massvoll erhöht, um nach wie vor ein übersichtliches Führungsinstrument zur Hand zu haben.

Bei der Bestimmung der strategischen Ziele konnte der zweite Workshop zum Thema Beziehungsmanagement integriert werden. Eingeordnet wird das Beziehungsmanagement unter der Kundenperspektive. Das Ziel lautet konkrete Verbesserung der Kundenakquisition und -bindung durch individuell zugeschnittene Aktionen im Rahmen eines umfassenden Ansatzes. Durch die Verbesserung des Beziehungsmanagements soll das Geschäft kontinuierlich weiter ausgebaut werden. Die Begründung dafür stellt die Tatsache dar, dass zwar mittlerweile viele Geschäftsmodelle/Produkte/Dienstleistungen austauschbar geworden sind, aber die Bedeutung der Person des Unternehmers und aller Mitarbeiter gerade für KMU erfolgsentscheidende Bedeutung besitzen. Zu-

dem ist aber einer bestimmten Unternehmensgrösse der Gründer mit der Aufrechterhaltung und dem Ausbau der relevanten Beziehungen überfordert und muss diese Tätigkeit auf mehrere Personen verteilen. Gerade auch bei der Vorbereitung auf den Nachfolgefall ist diese Herausforderung ebenfalls vordringlich zu lösen. Das Grundziel des Beziehungsmanagements besteht nach Belz darin (zentrale Quelle: Belz, C. et al.: *Management von Geschäftsbeziehungen*. St.Gallen 1998), „zu den wichtigsten Personen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens oder einer Institution persönliche Beziehungen zu knüpfen und für das Unternehmen erfolgswirksam zu nutzen.“ Bevor das Konzept umgesetzt wird, ist es unerlässlich, dass sich jedes KMU die entsprechenden Vorteile für Anbieter und Nachfrager sowie die durch den Einsatz von Beziehungen auftretenden Nachteile ins Bewusstsein ruft (Details siehe Quelle). Beziehungsmanagement erfüllt die Funktionen des 1:1-Marketing, das noch fokussierter auf den einzelnen Kunden als das individuelle Marketing (Unternehmen zu Unternehmen), das Segmentmarketing oder das generelle Marketing eingeht. Im Rahmen der Workshops wurde aufgrund dieser Vorüberlegungen das acht Schritte umfassende Konzept von Belz u.a., das ebenfalls im Rahmen von Unternehmer-Workshops entstanden ist, zur Diskussion gestellt und bestätigt.

Die acht Schritte und acht Fragen lauten:

1. Erfolgsbeitrag von Geschäftsbeziehungen: Spielen Beziehungen eine Rolle und wenn ja, welche?
2. Marktanalyse aktueller/potentieller Geschäftsbeziehungen: Welche Beziehungen bestehen im Markt bzw. könnten bestehen? Besonders zu diesem Punkt konnten die KMU-Teilnehmer erfolgsrelevante und relativ rasch wirkende Lösungen für ihre KMU entwickeln: Prioritätensetzung, Kriterienentwicklung für Zielkundensegmente, Definition angepasster Betreuungsleistungen, Bedürfnisdefinition von Buying-Centern, Stamm- und Neukunden, Beeinflussen und Ausrichtung eigener Massnahmen.
3. Unternehmensdiagnose: Welche Beziehungen besitzt das eigene KMU in welcher Form? Wird das Geschäft mehr über eine Geschäftssachbindung oder über persönliche Beziehungen in Richtung dauerhafte Geschäftsbeziehungen vorangetrieben?
4. Entwicklung von Strategien und Zielen des Beziehungsmanagements: Wie soll es spezifisch ausgestaltet werden?
5. Systematik von Beziehungsmanagement im KMU: Wie kann es das einzelne Unternehmen organisieren?
6. Individuelles Management von Geschäftsbeziehungen: Wie kann das Unternehmen Beziehungsmanagement für jeden einzelnen Mitarbeiter massschneidern?
7. Infrastruktur: Welche Informations-, Kommunikations- und Softwarelösungen müssen eingesetzt werden?
8. Realisierung und Kontrolle des Beziehungsmanagements: Mit welchen konkreten Projekten soll gestartet und wie können diese kontrolliert werden? Werden diese acht Schritte umgesetzt, dürfen die kritischen Aspekte keinesfalls ausser acht gelassen werden: Die Grenze zur Bestechung/Korruption darf nicht überschritten werden; es darf kein Verpflichtungscharakter aufgebaut werden; die jeweiligen Landes- und Branchengepflogenheiten sind zu respektieren, Beziehungsmanagement sollte für beide Seiten und für die jeweiligen Dritten vorteilhaft sein.

Nach dieser Schleife zum Beziehungsmanagement setzt sich die Scorecardentwicklung mit dem Aufbau von Ursache-Wirkungsbeziehungen fort. Dabei müssen die logisch-kausalen Wirkungszusammenhänge zwischen den strategischen Zielen und den Kennzahlen aufgezeigt werden. Dadurch können die Führungshandlungen zielgerichteter und wirksamer ausgerichtet werden. Im Rahmen der Workshops wurden mehrere solcher Ursache-Wirkungsdiagramme entwickelt. Zum Biotech-Beispiel: Die Steigerung des Mitarbeiterbildungsniveaus (Potential) führt zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit (Potential), was sich positiv auf die Einhaltung der Projekt-Meilensteine auswirkt (Prozesse), was wiederum dazu führt, dass die finanziellen Ziele erreicht werden können. Der nächste Schritt besteht in der Definition entsprechender Messgrößen. Hier ist vor allem im Bereich der qualitativen Ziele Kreativität gefragt. Eng mit diesem Schritt verbunden ist die Festlegung der individuellen Zielwerte. Diese sind keinesfalls für Unternehmer einer Branche dieselben, sondern müssen firmenspezifisch festgelegt werden. In einem Fall wurden Ziele, Messgrößen und Zielwerte jeweils für den einzelnen Mitarbeiter, die einzelnen Filialgeschäfte und das gesamte KMU (KMU-Holding) erarbeitet und festgelegt. Darauf ausbauend kann das gesamte Cockpit dargestellt werden. Hierzu läuft zur Zeit ein konkretes Projekt weiter. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine firmenspezifisch anpassbare Softwarelösung für die KMU zu entwickeln, die die entsprechenden Dimensionen übersichtlich darstellt und verknüpft sowie, ohne grossen Aufwand, auf die einzelnen KMU angepasst werden kann. Hieraus kann möglicherweise ein eigenes KMU-Circle-Produkt entstehen und auf den Markt gebracht werden. Der letzte Schritt besteht in der Ableitung konkreter einzelner Massnahmen, massgeschneidert auf die entsprechende Führungsebene, auf den einzelnen Mitarbeiter und das einzelne Team. Auch hierzu wurden eine Reihe von individuellen Lösungen erarbeitet und im Rahmen der Workshopunterlagen dokumentiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Balanced Scorecard auch für KMU ein geeignetes Instrument für die Strategieentwicklung- und -umsetzung darstellt. Im Prinzip! Die Resultate der Workshops haben gezeigt, dass die Variationsbreite der fertiggestellten Arbeiten relativ hoch ist, sowohl was den inhaltliche Ideenreichtum als auch die konkrete Darstellung betrifft. Die eingangs erwähnten Vorteile konnten (zumindest soweit es bisher beurteilt werden kann) realisiert werden. Es hat sich aber auch gezeigt, dass sich die Vorteile in Nachteile verwandeln können. Dazu zählt die Tendenz zu einer zu breit angelegten und nicht genügend fokussierten Scorecard sowie zu einer Entwicklung eines zu deterministisch konzeptionierten und verstandenen Modells, das aber nicht umgesetzt werden kann, weil die persönlichen Faktoren in Vergessenheit geraten sind. Werden diese nicht prioritär beachtet, kann es zu einem Abbruch des Scorecardprojektes als Ganzes führen. Der Aufwand für die Scorecardentwicklung darf auf keinen Fall unterschätzt werden. Die Konzeption kann noch in Monatsdimensionen gemessen werden, die vollständige Umsetzung erfordert je nach Unternehmensgrösse und strategischer Vorarbeit/Ausgangsbasis teils jahrelange Geduld.

## KMU-spezifische Erfolgsfaktoren

Aus diesem Grund wurden abschliessend eine Reihe von KMU-spezifischen Erfolgsfaktoren zusammengestellt, die von den Workshopteilnehmer teils explizit, teils „zwischen den Zeilen“ genannt wurden. Die Aussagen werden bewusst „plakativ“ formuliert:

„1. Mit dem Scorecardprojekt müssen Sie sich schwerpunktmässig und intensiv 2–3 Jahre beschäftigen. Starten Sie keine parallelen Strategieprojekte. 2. Setzen Sie gezielte Schwerpunkte und erwarten Sie nicht, dass sich der Scorecard-Masterplan in einem Zug umsetzen lässt. 3. Versuchen Sie „sichere Gewinne“ einzuplanen, um eine sich selbst verstärkende Eigendynamik auszulösen. 4. Nutzen Sie die Vorarbeiten der Workshop-Teilnehmer als Anregung und Benchmark. 5. Konzentrieren Sie sich auf die zentralen strategischen Ziele, das sind in der Regel weniger als zehn. 6. Jedes strategische Ziel hat Unterziele, aber auch „Klemmer“, also Faktoren, die die Umsetzung behindern. Berücksichtigen Sie diese in der Planung. 7. Beachten Sie, dass noch weitere wichtige Projekte im Unternehmen am Laufen sind und teilen Sie ihre Kapazitäten entsprechend ein. 8. Beziehen Sie auf jeden Fall ihre Mitunternehmer/-innen in den Prozess mit ein – die Umsetzungserfolge werden es beweisen. 9. Eigendisziplin, Eigendisziplin, Eigendisziplin. 10. Es scheitert/hängt bei gründlicher Vorgehensweise weniger an ihrem Masterplan als vielmehr an unbedachten Details wie fehlenden Kundendaten-Updates. 11. Bauen Sie bei Meilensteinen etc. immer doppelte Controllingmechanismen ein. 12. Eine Scorecard ist kein statisches Instrument – passen Sie regelmässig die Scorecard an, entwickeln Sie sie mit ihrem Unternehmen weiter. 13. Seien Sie mutig – eine Scorecard lässt sich auch für Kleinstunternehmen und Non-Profit-Organisationen entwickeln. 14. Mit einer BSC werden Messungen vorgenommen, Mitunternehmer und Teams. Vermeiden Sie Konflikte/Rivalitäten innerhalb des KMU, die durch falsch verstandenen „sportlichen Messgeist“ hervorgerufen werden, fördern Sie stattdessen den Teamgeist und Unternehmensgeist und verzichten Sie bei zu erwartenden kontraproduktiven Auswirkungen auf individuelle Messgrössen. 15. Bei Beziehungsmanagement-Projekten bewirken einfache Bedürfnisevaluationen oder A-B-C-Kundenkategorien oftmals bereits schnelle positive Effekte. 16. Beim Festlegen von Massnahmen ist zu beachten, welche Massnahmen „gerne“ durchgeführt werden, bei welchen mit Widerständen zu rechnen ist, welche vom Unternehmer selbst ausgeführt werden müssen und welche delegiert werden können. 17. Sowohl bei der Scorecard intern wie auch beim Beziehungsmanagement extern sind die Beeinflusser ihrer Zielkundschaft zu beachten und mit einzubeziehen. 18. Schaffen Sie in Ihrem KMU „fixe Kommunikationsgefässe“ wie wöchentliche/monatliche Projektleiterbesprechungen, Qualitätszirkel etc., bei denen auch die Zielwerte beobachtet und bei Bedarf angepasst werden. 19. Immer klare Verantwortungen und adäquate Kompetenzen schaffen. 20. Die Massnahmen müssen im Sinne eines Meilensteincontrolling gemessen werden, nach einem halben Zwischenstop und nach einem Jahr, eineinhalb Jahren ein gründliches und ehrliches Fazit. 21. Auch wenn Sie zwischendurch „zweifeln“, am Ende wird es sich lohnen, wie die Erfahrungen der Workshop-Teilnehmer bestätigen. 22. High-Tech-Lösungen sind schick, High-Touch-Lösungen sind wirksamer.“





---

## **Basel II – was der neue Basler Eigenkapitalakkord für die KMU bringen wird, wie sie sich auf ihn einstellen sollten und welche Unterstützung sie von aussen erhalten könnten**

Walter Sertl

### **Vorbemerkung**

In dem im Titel angesprochenen Regelwerk, das für die Bedingungen der Fremdfinanzierung von Unternehmen mehr oder weniger starke Änderungen bringen wird, wird ein weiterer Baustein der Wirtschaftsglobalisierung erblickt. Seinerzeit (1975) von den Ländern der Zehnergruppe (G10) als „Basler Ausschuss für Bankenaufsicht“ gegründet, setzt sich dieser heute aus hochrangigen Vertretern der Zentralbanken von 9 EU-Staaten, der USA, Japan, Kanada und der Schweiz zusammen. Seine Vorschläge erlangen praktisch weltweit Verbindlichkeit, teils formal – wie in den EU-Ländern über EU-Richtlinien –, teils informal über die Wirtschaftsmacht, die die genannten Länder ausüben.

Während die von Basel I („Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen“ 1988) unmittelbar Betroffenen die Banken waren, die für ihr Kreditgewährungsengagement eine einheitliche Eigenkapitalunterlegung vorzunehmen hatten, gelangen bei Basel II („Änderung der Eigenkapitalvereinbarung zur Einbeziehung der Marktrisiken“, so der Titel des ersten Konsultationspapiers 1999) ins Blickfeld der Auflagen stärker als bisher auch die Kreditnehmer selbst, und das sind nun einmal weltweit vor allem KMU: Einerseits stellen sie den Grossteil der Unternehmen, andererseits sind sie in einem weitaus grösseren Ausmass als Grossunternehmen auf Fremdfinanzierung – noch dazu über den Geldmarkt – angewiesen. Dass das in dem einen Land mehr, anderswo weniger ausgeprägt ist, mag auf unterschiedliche Gründe zurückgehen – Sparverhalten, Steuerpolitik, Verfassung der Kapitalmärkte, ... – es tut hier nichts zur Sache, die Abhängigkeit von Bankkrediten ist jedenfalls gegeben.

Vorweg sei festgehalten, dass in der Konfrontation mit Basel II die KMU nicht allein gelassen werden sollten. Nicht nur „Zurufe aus der Theorie“ verdienen beachtet zu werden, auch Staat und Verbände sind gefordert, und das sollte auch von den Vertretern einer weitestgehend liberal geprägten Wirtschaftsauffassung so gesehen werden.

### **Der Basler Akkord**

Die gegenwärtigen Vorschriften über die Eigenkapitalausstattung der Banken gehen auf eine Empfehlung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht – der bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel ein ständiges Sekretariat hat – aus dem Jahre 1988 zurück. Sie sehen im Wesentlichen eine einheitliche („one size fits all“) Eigenmittelunterlegung von 8% „auf die standardisiert risikogewichteten Kreditpositionen“ einer Bank vor. Dieser „Basler Akkord“ richtete sich zunächst nur an interna-

tional tätige Banken, entwickelte sich jedoch inzwischen zum weltweit anerkannten Standard. Er fand auch Eingang in entsprechende EU-Richtlinien und in weiterer Folge in staatliche bankenaufsichtliche Regelungen.

Schon seit längerem wird am Basler Akkord Kritik geübt, beruhend auf der Erkenntnis, dass eine standardisierte Berechnung der Kreditrisiken die vielfältigen Risiken der Bankinstitute nur ungenau und unzulänglich abbildet: Einerseits entspricht die Ausrichtung der Eigenkapitalanforderungen ausschliesslich am Kreditrisiko nun einmal nicht dem Gesamtrisikoprofil einer Bank; andererseits ist das Kreditrisiko je nach Schuldner verschieden hoch, und dem sollte auch mit einer abgestuften Eigenkapitalunterlegung Rechnung getragen werden.

Die aktuellen Bestrebungen des Basler Ausschusses zielen nun darauf ab, die oben angedeuteten Schwächen der Kreditrisikomessung und der damit zusammenhängenden bankenaufsichtlichen Konsequenzen in einer revidierten Vereinbarung zu beseitigen. Der neue Basler Eigenkapitalakkord – „Basel II“ – wird demnach aus drei sich gegenseitig ergänzenden Säulen bestehen: einer Neufassung der Eigenmittelunterlegung (die sowohl das Kreditrisiko als auch das operationelle Risiko berücksichtigen soll), einem bankenaufsichtlichen Überprüfungsprozess und einer Erweiterung der Offenlegung. Von unmittelbarer Bedeutung für die Unternehmensfinanzierung – und dabei natürlich insbesondere derjenigen der KMU – ist dabei die erstgenannte dieser drei Säulen. Während bisher, wie bereits erwähnt, die Eigenkapitalunterlegung der Banken relativ pauschal erfolgte – und zwar im Wesentlichen nach den Klassen öffentliche Kreditnehmer, Kreditinstitute, alle übrigen Kunden – soll sie nach Basel II an eine Bonitätseinstufung per Rating des Kreditnehmers gebunden werden. Das bedeutet: Je schlechter die Einstufung, desto höher die auf den allgemeinen Eigenkapitalunterlegungssatz (8%) anzuwendende Gewichtung. Diese bewegt sich z.B. in der Notation von Standard & Poor's von 20% bei einem erstklassigen Rating (AAA) bis 150% bei einem solchen von B. Was bedeutet: Bei einem Kredit in Höhe von 1 Mio. Euro beträgt die Eigenkapitalunterlegung im ersten Fall 16000 Euro (=20% von 8%), im letzteren Fall dagegen 120000 Euro (=150% von 8%) – und das schlägt sich in den jeweiligen Kreditkosten entsprechend nieder!

## Ratings

Der klassische Rating-Ansatz ist auf Grossunternehmen, vorzugsweise amerikanische, ausgerichtet. Je besser das Rating (und je renommierter die Rating-Agentur), desto besser der Zugang zum und die Bedingungen des Kapitalmarktes (wohlgemerkt: des *Kapitalmarktes*, wie er der vor allem in den USA dominierenden „wertpapier- bzw. kapitalmarktorientierten Finanzstruktur“ entspricht, im Unterschied zur „kreditororientierten Finanzstruktur“, die nach wie vor den Euro-Raum prägt). Die Kosten von Erst-Ratings von Moody's oder Standard & Poor's bewegen sich im mehrstelligen Dollarbereich, rechnen sich jedoch, wenn auf Grund der attestierten Bonität günstige Konditionen erlangt werden können.

Bislang sind, zumal in Kontinentaleuropa, derartige Ratings noch eher wenig verbreitet<sup>1</sup>, doch scheint es, dass der Rating-Branche ein steiler Aufschwung bevorsteht. Nimmt man z.B. für die BRD an, dass Ratings für Unternehmen ab einer Bilanzsumme von 10 Mio. interessant – weil im Hinblick auf Basel II notwendig – sein werden, so resultiert daraus ein Kundenpotential von etwa 15 000 Unternehmen, welches nebenbei bemerkt nicht nur von einigen wenigen Grossen bedient werden wird, sondern vermutlich auch von manchen KMU.

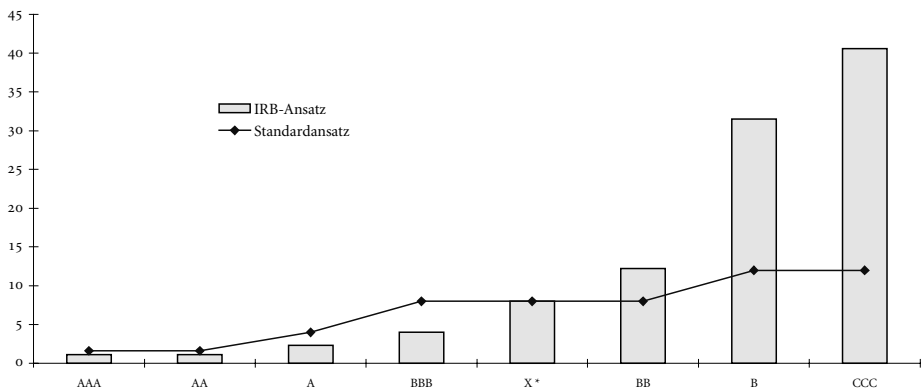
Ratings werden bei Basel II eine zentrale Rolle spielen. Im derzeitigen (zweiten) Konsultationspapier sind zwei Ansätze vorgesehen: der Standardansatz (1) und der IRB-Ansatz (International Rating Based Approach) (2), dieser wiederum in Form eines einfachen (Foundation Approach) und eines fortgeschrittenen Ansatzes (Advanced Approach). (1) bindet die Risikogewichte an ein externes Rating unabhängiger Rating-Agenturen, (2) überlässt es den Banken, die Risiken nach eigenen Gewichten zu bestimmen. Derzeit evaluiert der Basler Ausschuss interne Rating-Verfahren führender Geschäftsbanken im Hinblick auf eine Formulierung genereller Standards und Praktiken. Darin sollen künftig nicht nur Kredit- und Marktrisiken erfasst werden, sondern auch „operationelle Risiken“, das sind solche, die Verluste aus unzulänglichen internen Abläufen, mangelnder Personalqualität, Systemfehlern oder durch externe Ereignisse entstehen lassen. Die Evaluierung dieser Risiken wird dabei mittels hochgestochener statistischer Verfahren angegangen, in welche Grössen wie PD (Probability of Default), EAD (Exposure at Default), LGD (Loss Given Default) und M (Effective Maturity) als Risikokomponenten Eingang finden, wobei jeder dieser Grössen mehr oder weniger umfangreiche Gleichungen zugrunde liegen.

Die folgende Übersicht stellt die Gewichtungsfaktoren für die Eigenmittelunterlegung nach dem Standardansatz und dem IRB-Ansatz entsprechend dem derzeitigen Diskussionsstand gegenüber. Darin zeigt sich, dass bei ausgezeichnetem Rating zwar der IRB-Ansatz die Nase vorne hat, bei schlechterem hingegen – somit dort, wo wohl das Gros der KMU zu vermuten sein wird – dieser ein weitaus höheres Ausmass an Eigenmittelunterlegung erfordert. Die betreffenden Auswirkungen zeigen anhand eines Beispiels die beiden daran anschliessenden Übersichten.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> In Österreich wurden 2001 gerade einmal 7 Unternehmen von S&P und Moody's geratet, dabei die meisten nicht im Hinblick auf angestrebte Kapitalaufnahmen, als vielmehr im Zusammenhang mit Beteiligungen und Unternehmensübernahmen.

<sup>2</sup> Investkredit Bank AG: *Die Zukunft der Unternehmensfinanzierung im Euro-Raum*. Wien, September 2001.



Y-Achse: Eigenmittelunterlegung in % vom Obligo;  
 Ratings: extern bei Standardansatz, intern bei IRB Ansatz  
 X\*: STD nicht geratet, IRB: Standardkredit

Abbildung 1: Gegenüberstellung der Gewichtungsfaktoren für Basel II-Ansätze

Die Höhe der nominell notwendigen Eigenmittelunterlegung ist anhand eines Beispiels für den Standardansatz und den IRB-Ansatz dargestellt.

Kredit 10 Mio. Euro	Kreditnehmer Unternehmer	Gewichtungs- faktor	Prozentsatz der Unterlegung	Eigenmittel- unterlegung in Euro	Eigenmittel- unterlegung in % vom Obligo
	Kein externes Rating	100%	8%	800000	8,0%
	Mit externem Rating AAA bis AA	20%	8%	160000	1,6%
	A	50%	8%	400000	4,0%
	BBB bis BB	100%	8%	800000	8,0%
	B oder schlechter	150%	8%	1200000	12,0%

Tabelle 1: Standardansatz

Kredit 10 Mio. Euro	Kreditnehmer Unternehmer	Gewichtungs- faktor	Prozentsatz der Unterlegung	Eigenmittel- unterlegung in Euro	Eigenmittel- unterlegung in % vom Obligo
Interne Rating- stufen	AAA	14%	8%	112 592	1,1%
	AA	14%	8%	112 592	1,1%
	A	29%	8%	234 011	2,3%
	BBB	51%	8%	404 800	4,0%
	BBB- bis BB+	100%	8%	798 204	8,0%
	BB	153%	8%	1 223 744	12,2%
	B	393%	8%	3 146 757	31,5%
	CCC	507%	8%	4 057 084	40,6%

Tabelle 2: IRB-Ansatz (auf internen Ratings basierender Ansatz)

## Auswirkungen auf KMU

Was im Kontext dieses Traktandums besonders interessiert, sind Ausblicke auf mögliche Auswirkungen auf die KMU. Bei dieser Fragestellung wird man einmal mehr daran erinnert, dass sich hinter dem Begriff „KMU“ eine ungeheure Vielfalt von Betriebstypen unterschiedlichster Betriebsgrößen verbirgt. Unter den oben für die BRD erwähnten 15 000 Unternehmen steckt vermutlich auch eine grosse Zahl von solchen, die dem oberen Bereich der KMU zuzurechnen sind. Viele von ihnen werden durchaus „gut“ dastehen und bei Ratings auch gut abschneiden. Ihre Bonität erfordert bei den kreditgebenden Banken eine niedrige Eigenkapitalunterlegung, aufgrund derer sie auch mit günstigen, gegenüber bisher vielleicht sogar niedrigeren Kreditkosten rechnen dürfen.

Für den Grossteil der KMU – und das sind nun einmal die Kleinbetriebe in Gewerbe, Handel, Dienstleistung – darf ein derartiges Szenarium bezweifelt werden. So belegen z.B. Untersuchungen des österreichischen Instituts für Gewerbe- und Handelsforschung, dass bei einer grossen Zahl kleinbetrieblich dominierter Branchen der Eigenkapitalanteil an der Bilanzsumme nur einige wenige Prozente beträgt, ja dass ganze Branchen an der Kippe zur Überschuldung stehen. Angesichts dieses Sachverhaltes braucht auf weitere, im Rahmen von Ratings zu berücksichtigende Sachverhalte gar nicht mehr eingegangen werden.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sei an dieser Stelle an den Leverage-Effekt erinnert, in welchem bekanntlich Zinsen, Gesamtkapitalrentabilität und Eigenkapitalrentabilität miteinander verknüpft werden: Bei gegebener Gesamtkapitalrentabilität (deren Höhe im übrigen von der Kapitalstruktur unabhängig ist) resultiert die Eigenkapitalrentabilität (1) aus der Konstellation von Zinsen (2) zur Gesamtkapitalrentabilität (3): (1) ist dann höher als (3), wenn (2) niedriger als (3) ist, wobei die Höhe dieser Differenzen von der Kapitalstruktur als Hebel abhängt. Für den Typ der zuvor beschriebenen KMU bedeutet dies, dass rating-bedingte höhere Zinsen *cet.par.* eine Verschlechterung der Eigenkapitalrentabilität bewirken, unter der wohl realistischen Annahme, dass besagte höhere Zinsen nicht auf die Verkaufspreise weitergewälzt werden können. Mehr noch: Die neuen Spielregeln für das Zustandekommen der Kreditkosten werden zu einem (weiteren) Auseinanderdriften von Erfolgreichen und weniger Erfolgreichen führen, was an die Moral vieler Märchen erinnert: Die Guten werden belohnt und die Schlechten bestraft...

## Konsequenzen

Was bisher an Konsequenzen vorgeschlagen wurde, lässt sich in zwei Kategorien gliedern:

1. Massnahmen auf politischer (staatlicher) und verbandswirtschaftlicher Ebene: Diese können wieder untergliedert werden in solche, die auf die endgültige Formulierung von Basel II Einfluss nehmen wollen, mit dem Ziel, bereits im Vorfeld „das Schlimmste zu verhindern“; weiters in solche, die auf eine Unterstützung der KMU durch überbetriebliche Massnahmen hinauslaufen.

2. Auf betrieblicher Ebene zu setzende Aktivitäten. Sie haben Verschiedenstes zum Gegenstand, angefangen von einer verstärkten Professionalisierung der Unternehmensführung (Schulung und Beratung könnten einen neuen Boom erleben), über ein grundsätzliches Umdenken im Finanzierungsbereich bis zu „Tricks“, die eine Verbesserung des Ratings bewirken sollen.

Im folgenden eine knappe Auswahl aus einer grossen Zahl einschlägiger Meldungen, entnommen deutschen und österreichischen Zeitungen der letzten Monate.

### *Zu (1) Massnahmen auf politischer und verbandlicher Ebene*

Bernd Zugenbühler, Zuständiger für Kreditrisikomanagement in der Dresdner Bank, zum Veto von Kanzler Schröder zu Basel II: „Der Kanzler hat dem Druck des Raiffeisen- und Sparkassensektors nachgegeben. In diesen Bereichen war eine Kreditvergabe ohne jegliche Bonitätsprüfung möglich.“ Durch Basel II gibt es aber für alle Banken gleiche Regelungen bei der Vergabe – was speziell in diesen Sektoren das Kreditgeschäft abziehen könnte.

Um die Insolvenzstatistik durch Basel II nicht noch drastisch zu verschlimmern, macht sich Wirtschaftsminister Martin Bartenstein nun für eine mittelstandsverträgliche Variante stark: Die vorgesehenen strengeren Kreditvorschriften seien zwar wünschenswert, es gelte jedoch, Basel II „die Giftzähne zu ziehen“. Dazu wird gefordert:

- Zum einen müsse eine sogenannte Basel II-Grenze eingezogen werden, d.h. Kredite bis 5 Mio. Euro sollten wie Privatkredite behandelt werden.
- Der geplante Risikoaufschlag für Langfristkredite soll abgeflacht werden. Es ist nicht einzusehen, dass diese teurer werden sollen.
- Die Bonitätsklassen dürften sich nicht spiegelbildlich in den Kosten der Kreditgewährung niederschlagen. Bei geringer Bonität sollte die Höhe des unterlegungspflichtigen Eigenkapitals gegenüber der derzeitigen Regelung nicht allzu stark ansteigen.

Für öffentliche Haftungsträger eröffnen sich unter dem Titel „Stabilisierungskapital für Klein- und Mittelunternehmen“ mit Sicherheit neue Handlungsoptionen!

Europas Mittelstand macht mobil gegen die Reform der internationalen Kreditrichtlinien, das Basel II-Abkommen. In einem gemeinsamen Aufruf fordern der EU-Dachverband der Wirtschaftskammern Eurochambre, die europäische KMU-Organisation UEAPME und der Unternehmerverband der Europäischen Volkspartei, bei der Neufassung der Regeln die Anliegen des Mittelstands stärker zu berücksichtigen.

Paul Rübiger, ÖVP-EU-Abgeordneter und Präsident des Europäischen Wirtschaftsbundes will in die Endfassung von Basel II etliche Forderungen hineinreklamieren. „Wir verlangen, dass an Kleinbetriebe keine höheren Anforderungen bei der Bonität gestellt werden, sondern sie sollten wie Privatkunden behandelt werden.“ Zudem müssten neue Geldquellen erschlossen und etwa die Venture-Capital-Finanzierung gefördert werden. Schliesslich würde es EU-weit 18 Millionen Betriebe geben, die weniger als 250 Beschäftigte zählen. Sie steuern 60 Prozent zum BIP bei und zahlen 80 Prozent der Steuern. Rübiger sieht durchaus Chancen auf Verwirklichung der KMU-Anliegen,

handelt es sich bei Basel II doch um eine Empfehlung, die das EU-Parlament erst als Rahmenrichtlinie umsetzen muss.

Das Aktienforum sieht die umstrittenen Basel II-Bestimmungen nicht ausschliesslich negativ: Immerhin erzeuge die geplante restriktive Kreditvergabe Druck, um den österreichischen Risikokapitalmarkt zu beleben. „Basel II wird die Unternehmensfinanzierung dramatisch verändern, Kreditfinanzierung wird nicht mehr dieselbe Rolle spielen wie bisher. Daher fordern wir die Bundesregierung auf, eine Risikokapitaloffensive zu starten“, sagt Hellmut Longin, Präsident des Aktienforums.

Markus Fichtinger, Geschäftsführer des Aktienforums: „Basel II muss als Herausforderung verstanden werden, aktive Steuer- und Fiskalpolitik in Richtung Kapitalmarkt-orientierung zu betreiben. Dazu zählen Massnahmen wie steuerliche Anreize für Privat- und Kleinanleger, weitere Begünstigungen für die Mitarbeiterbeteiligung sowie die Förderung von Venture Capital und Private Equity.“

Walburga Einicher, Sprecherin des Wirtschaftsministeriums, gibt Basel II-Entwarnung: „Bund und Länder wollen eigenkapitalschwachen Betrieben mit Bonitätsgarantien helfen. Dadurch fallen die zwei Prozent an Mehrzinsen, die Basel II für Betriebe mit schlechten Ratings bringt, unter den Tisch.“

#### *Zu (2) Auf betrieblicher Ebene zu setzende Aktivitäten*

Basel II wird der Baubranche endgültig den Todesstoss geben, warnt Österreichs Bauwirtschaft. Baugrundstücke fallen laut Basel II in die höchste Risikostufe. Die Kreditfinanzierung für solche Grundstücke wird extrem teuer. Viele Bauträger können sich das nicht leisten. Der Boss des Strabag-Konzerns will dieser Entwicklung nicht einfach zusehen, sondern geht in die Offensive: „Wenn es zu einer Verteuerung der Kredite kommt, werden wir uns eine Anleihen-Emission überlegen.“

Konkreter wird Michaela Mischek, Geschäftsführerin von Mischek-Bau: „Gemeinsam mit Erste Bank und Bank Austria sind alternative Lösungen in Ausarbeitung. Wir prüfen eine in England und den USA gebräuchliche Finanzierungsvariante. Die Idee dahinter ist, dass Banken ihre an Bauträger vergebenen Darlehensforderungen an Gesellschaften aus dem Nicht-Banken-Sektor weiterverkaufen. Die Forderungen fallen damit aus den Bankenbilanzen heraus.“

Franz Hartl, Geschäftsführer der Tourismusbank: „Die Aufregung über Basel II ist auch deshalb so gross, weil viele Betriebe ein Schwarzgeld-Problem haben und Kredite oft mit ‚schwarzen Sparbüchern‘ abgesichert sind. ...Auch könnte die Umwandlung von Privatdarlehen in Beteiligungskapital in vielen Fällen das Bilanzbild verbessern, weil sich dadurch die Eigenkapitalquote erhöhen lässt.“

Johannes Nejedlik vom Kreditschutzverband KSV: „Basel II wird einen Professionalisierungsschub bringen, für die 8000 Unternehmer der schlechtesten zwei Rating-Klassen besteht aber wenig Hoffnung. Gerade ihnen wird Basel II die Entscheidung erleichtern, ob sie weitermachen oder nicht: ‚Wenn du merkst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab!‘ Zum normalen Wirtschaftsleben gehört es eben auch, dass manche aufgeben oder ausgeschieden werden. Dagegen wird es bei einem Drittel der insgesamt 300000 Unternehmer spannend, nämlich für Betriebe der mittleren Bonität. Sie wer-

den sich darauf einstellen müssen, die Kreditbedingungen mit den Banken neu zu verhandeln.“

Die Bereitschaft zur Aufnahme von Beteiligungskapital wird sich seitens der Familienunternehmen, die sich sehr stark als autonome Unternehmen verstehen, ändern müssen.

Jene Unternehmen, die schon jetzt ein fundiertes Controlling aufbauen, Qualitätsmanagement praktizieren, alle Möglichkeiten der Zufuhr von Eigenkapital nützen und wichtige Geschäftsergebnisse veröffentlichen, werden Basel II nicht fürchten müssen. Ihre Kredite werden sogar billiger werden. Zu den Verlierern werden jene zählen, die weder ihre wichtigsten Kennzahlen kennen, noch wissen, was Qualitätsmanagement ist.

In Summe gibt es eine Fülle von Massnahmen, über die es sich lohnt, nachzudenken. Es ist aber auch ein Umdenken der Steuerberater notwendig: Bisher werden die Bilanzen nach dem Gesichtspunkt erstellt, möglichst wenig Steuern zu zahlen. Künftig geht es aber darum, das Rating für Basel II nicht zu verschlechtern.

Man darf gespannt sein, was sonst noch alles auf den Tisch kommen wird.



---

# Kompetenzen in KMU-Netzwerken

Cornelia Zanger

## 1 Problemstellung

Die Unternehmensumwelt hat sich in den vergangenen Jahren durch eine zunehmende Marksättigung geändert.<sup>1</sup> Die Auswirkungen werden gerade von KMU stark wahrgenommen. Anspruchsvollere Kunden, intensiverer Wettbewerb und die Verkürzung von Produktlebenszyklen stellen neue Anforderungen an die strategische Flexibilität von Managern und Mitarbeitern in KMU. Mit diesem Beitrag soll die Diskussion über die Notwendigkeit eines strategischen Umdenkens der Unternehmen angeregt werden. Deshalb wird aufgezeigt, dass Marktorientierung, Erfolg und Kooperationsverhalten bei KMU eng miteinander verbunden sind.

Es ist unstrittig, dass die Vereinbarung von Kooperationen ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg von KMU ist. Dieser Fakt lässt sich mit dem gegenüber Grossunternehmen höheren Spezialisierungsgrad erklären. Qualitätsführerschaft und erfolgreiche Nischenstrategien sind nur bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen langfristig erreichbar.

Doch auch die Ausrichtung – gewissermassen die Qualität – von Kooperationen verändert sich. In früheren Jahren wurde mit Kooperationsvereinbarungen oftmals ein hierarchisches Zusammenarbeiten in Supply Chains gleichgesetzt, bei denen ein Produkt in routinierten Schritten weiterbearbeitet wurde. Heute steht statt dessen der Netzwerkgedanke im Vordergrund. Netzwerke werden als flexible Gebilde gesehen, in denen es darum geht, in kürzester Zeit auf unterschiedlichste Kundenanfragen zu reagieren. Die Anforderungen an solche Netzwerke sind hoch. Dabei spielt die Kernkompetenz der beteiligten Akteure eine grosse Rolle und wird teilweise bereits als entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen.<sup>2</sup> An die Stelle hierarchischer Strukturen treten flexible Verbindungen, die je nach Kundenauftrag entstehen und wieder gelöst werden.

## 2 Voraussetzungen für Kompetenzbildung und Kooperationsbereitschaft

### 2.1 Kompetenzbegriff

An der Professur Marketing und Handelsbetriebslehre der TU Chemnitz wird das Konstrukt der Kompetenz bereits seit mehreren Jahren erforscht<sup>3</sup>. Der Begriff lässt sich in zweierlei Richtungen interpretieren. Zum einen ist mit Kompetenz eine Entscheidungs- und Weisungskompetenz gegenüber Mitarbeitern in Form von Handlungsbefugnissen gemeint. Zum anderen wird darunter ein bestimmtes Leistungsvermögen

---

1 vgl. Kroeber-Riel, Weinberg 1999

2 vgl. Ross 1997

3 vgl. Deckow (Veröffentlichung für 2002 vorgesehen)

verstanden. Diese Begriffsinterpretation, Kompetenzen als eine Kombination aus individuellen bzw. unternehmenseigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu sehen, liegt den in Netzwerken miteinander gekoppelten, unterschiedlichen Kompetenzen zugrunde. Die Zusammenarbeit in Netzwerken ist also erst dann effizient und effektiv möglich, wenn sowohl die eigene Kompetenz als auch die der gewählten Netzwerkpartner erkannt worden ist. Dabei spielt der Begriff der Kernkompetenz eine besondere Rolle. Kernkompetenzen werden als einzigartiges Bündel von Ressourcen des Unternehmens verstanden. Der Aufbau von Kernkompetenzen ist ein Prozess, dessen Steuerung Aufgabe der Unternehmensführung ist.<sup>4</sup> Während sich der ressourcen-basierte Ansatz, der dem Konzept der Kernkompetenzen zugrunde liegt<sup>5</sup>, einseitig auf das Unternehmen selbst fokussiert, richten sich neuere Ansätze des kompetenzorientierten Netzwerkmanagements auf die Kriterien für die Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Kernkompetenzen.<sup>6</sup>

Für ein solches Verständnis ist eine Grundvoraussetzung, dass im Unternehmen eine strategische Orientierung vorhanden ist, die flexible Kooperationen überhaupt zulässt. Nur bei einer entsprechenden Kooperationsbereitschaft ist auch die Bereitschaft zur Bildung von Netzwerken vorhanden.

## *2.2 Einfluss der Branchenzugehörigkeit*

In einer quantitativen Umfrage der Professur Marketing und Handelsbetriebslehre der TU Chemnitz unter 450 KMU-Geschäftsführern in ganz Deutschland<sup>7</sup>, die im Rahmen des Interstratos-Projektes durchgeführt wurde, lieferten mehr als 50 Items im Fragekomplex Kooperationsverhalten aussagefähige Ergebnisse zur Qualität der eingegangenen Kooperationen. Dabei zeigten die Unternehmen ein uneinheitliches Bild. Zunächst konnte vermutet werden, dass in unterschiedlichen Branchen auch ein unterschiedlicher Bedarf an Kooperationen besteht. Die Analyse der Daten bestätigte diese Vermutung (vgl. Abbildung 1).

Während durchschnittlich etwa 36% aller Unternehmen angaben, sich an gemeinsamen Aktivitäten im In- oder Ausland zu beteiligen, differieren die Werte je nach Branche von nur 27,8% in der Holz-/Möbelindustrie bis zu 44% in der Metallindustrie/dem Maschinenbau und in der Elektro-/Elektronikindustrie. Die Differenzen zwischen den Branchen können z.T. mit der Komplexität der jeweilig produzierten Güter erklärt werden. Ein steigender Komplexitätsgrad stellt auch höhere Anforderungen an die Zulieferungen und an die Aufgabenteilung bei der Produktion. Bei Untersuchungen von Netzwerken wurde festgestellt, dass die Management- und Organisationsstrukturen bestimmten Netzwerktypen zugeordnet werden können, die wiederum in bestimmten Branchen Anwendung finden.<sup>8</sup>

---

4 vgl. Handlbauer, Hinterhuber, Matzler 1998

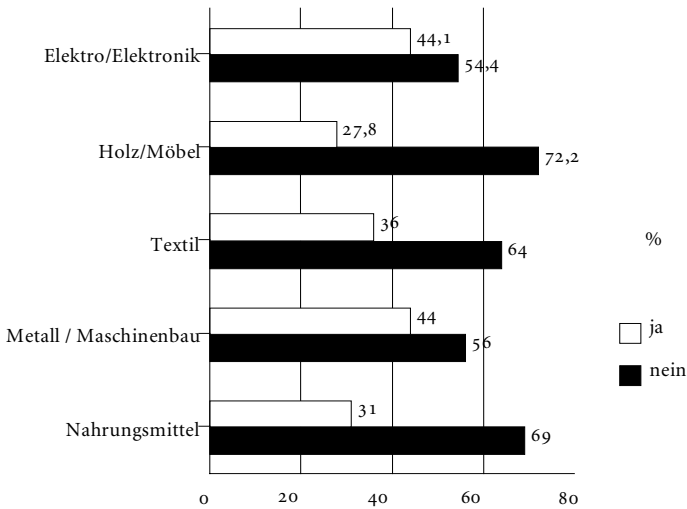
5 vgl. Rühli 1994

6 vgl. Duschek 1998

7 Die Umfrage aus dem Jahr 2000 lieferte repräsentative Ergebnisse für die 5 Bereiche der verarbeitenden Industrie: Nahrungsmittel, Möbel- und Holzindustrie, Elektro- und Elektronikindustrie und Maschinenbau.

8 vgl. Zanger, Uhlmann, Deckow 2001

*Beteiligten Sie sich an Kooperationen im In- oder Ausland?*



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434

*Abbildung 1: Beteiligung an Kooperationen nach Branche*

Die Branchenzugehörigkeit als alleiniges Unterscheidungsmerkmal für die Kooperationsbereitschaft zu bezeichnen, würde jedoch zu kurz greifen. Darum wurde danach geforscht, wie und in welchem Ausmass die strategische Orientierung der Geschäftsführung des Unternehmens Einfluss hat.

### *2.3 Die Strategietypen*

Zunächst wurde nach den Faktoren gesucht, nach denen sich die Unternehmen in strategischer Hinsicht unterscheiden lassen. Eine Faktorenanalyse wurde aufbauend auf verschiedenen gegebenen Statements der Unternehmer durchgeführt. Wie in Tabelle 1 dargestellt, lassen sich aufgrund der Faktorladungen 3 strategische Unternehmertypen unterscheiden.

Aufgrund der drei gefundenen Faktoren wurden die Unternehmer entsprechend den durch sie beurteilten Statements in die Strategietypen

- marktorientierte Strategen,
- stabilitätsorientierte Strategen und
- sicherheits- bzw. defensivorientierte Strategen eingeteilt.

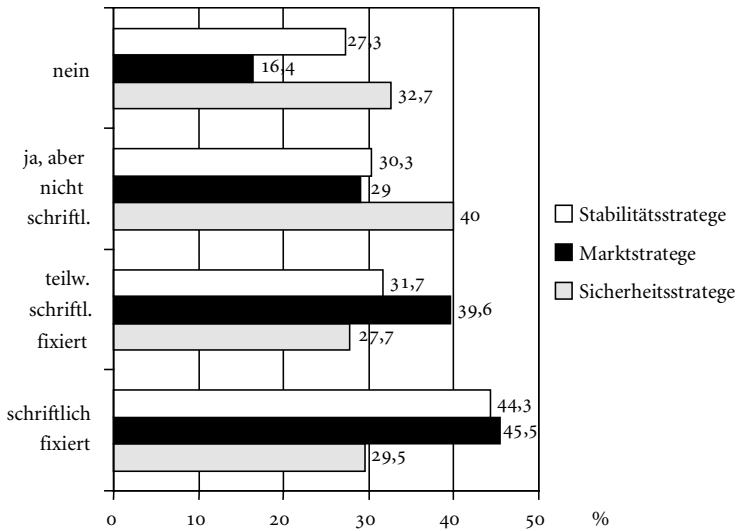
Wie unterscheiden sich die 3 Unternehmertypen voneinander?

	<i>Komponente</i>		
	1 Sicherheitsorientierung	2 Marktorientierung	3 Stabilitätsorientierung
Der Staat sollte die Gesetze des freien Marktes nicht einschränken – nicht einmal durch eine staatliche Förderpolitik			0,42
Veränderungen sollten in einer Unternehmung unbedingt vermieden werden	0,62		
Ein Betrieb sollte seine heimische Region nicht verlassen	0,60		
Arbeitsplätze sollten klar abgegrenzt und bis ins Detail beschrieben sein			0,54
Unternehmer sollten eher planen als ihrer Intuition folgen			0,74
Die Firmen sollten ausschliesslich bewährte administrative Arbeitsabläufe und Produktionstechniken einführen	0,55		0,48
In Familienbetrieben sollte die Leitung in den Händen der Familie bleiben	0,69		
Kleine Firmen sollten nicht zögern, mit grossen Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu unterhalten		0,46	
Die Chefs von KMU sollten für die Einstellung aller Mitarbeiter persönlich verantwortlich sein	0,63		
Führungskräfte sollten ihr Verhalten an ethischen Prinzipien messen		0,53	
Ein Unternehmen sollte seine Aktivitäten konsequent auf den Absatzmarkt und den Kunden ausrichten		0,60	
Die eigenen unternehmerischen Aktivitäten müssen sich umfassend an dem Verhalten der wichtigsten Konkurrenten orientieren	0,41	0,44	
Ein Unternehmen sollte langfristig orientiert, strategisch planen		0,47	

*Tabelle 1: Die Statements und ihre Faktorladungen*

Die Strategie des Marktauftrittes und der Marktbearbeitung erfordert sowohl die unternehmensinterne Kommunikation dieser Strategie gegenüber den Mitarbeitern als auch unternehmensextern gegenüber dem Kunden. Darum wurde die Frage gestellt, ob im Unternehmen ein strategisches Leitbild vorhanden ist, ob nun in schriftlicher Form oder in der schriftlich nicht fixierten Kommunikation. Im Ergebnis musste festgestellt werden, dass nur 22 % aller Unternehmen über ein schriftlich fixiertes Leitbild verfügen. 14,2 % der KMU gaben gar an, überhaupt kein strategisches Leitbild zu besitzen. Es stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiter in solchen Unternehmen eigentlich langfristige Unternehmensziele anvisieren und wie der Konsens darüber hergestellt wird. Dabei dient ein solches Leitbild nicht nur dem Verständnis unter den Mitarbeitern, sondern auch der extern gerichteten Kommunikation einer Unternehmensphilosophie nach aussen. In der Unternehmensphilosophie kann dadurch die Unternehmenskompetenz dargestellt und nach aussen hin kommuniziert werden. In der folgenden Abbildung wird deutlich, dass der Unternehmertypus grossen Einfluss auf dieses Leitbild hat. Daraus lässt sich die immense Bedeutung schlussfolgern, die in der Person des Unternehmers – dessen Persönlichkeitsmerkmalen – für die Erscheinung des gesamten Unternehmens liegt.

Besitzt Ihr Unternehmen ein strategisches Leitbild?



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

Abbildung 2: Strategisches Leitbild und Unternehmertypus

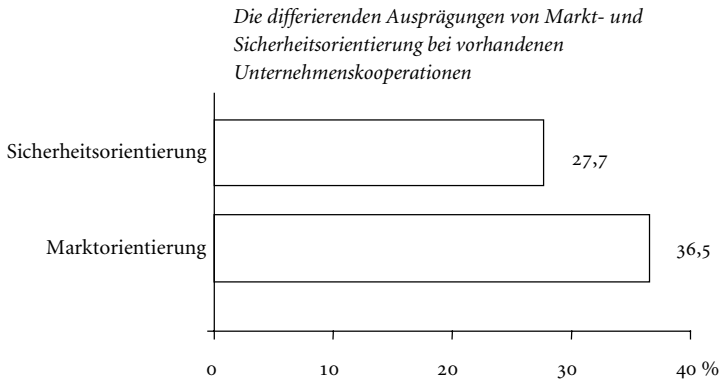
Die grössten Unterschiede zeigen sich beim Vergleich des marktorientierten Unternehmertypus mit dem des sicherheitsorientierten. Diese beiden strategischen Orientierungen sind sehr gegensätzlich. So haben marktorientierte Unternehmen zu 45,5% ein schriftlich fixiertes Leitbild, während es bei sicherheitsorientierten Unternehmen nur 29,5% sind.

Marktorientierte Strategen zeigen eine generell höhere Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen als die anderen Strategietypen. Das betrifft sowohl Veränderungen im Unternehmen selbst, beispielsweise bei der Einführung neuer Technologien, aber auch bewusste Veränderungen im unternehmensexternen Umfeld. Dazu gehört die Wahl der Absatzkanäle und die Vereinbarung immer neuer Kooperationen.

Stabilitätsorientierte Unternehmer setzen vorwiegend erprobte Technologien ein, sind sehr kostenorientiert und planen die betrieblichen Abläufe sehr konsequent und detailliert. In der Analyse wurde deutlich, dass marktorientierte Unternehmer auch häufig stabilitätsorientiert sind, während ein Zusammenhang mit der Sicherheitsorientierung nicht belegt werden konnte.

Die sicherheitsorientierten Unternehmertypen verhalten sich eher defensiv, scheuen Veränderungen und wollen möglichst lang an bisher Erreichtem festhalten. Sie sind weniger aufgeschlossen gegenüber Kooperationen (vgl. Abbildung 3).

In der Mehrzahl der durchgeführten Analysen, die die Unternehmertypen nach ihrem Verhalten oder ihren Einstellungen vergleichen, kommt zum Ausdruck, dass Sicherheits- und Marktorientierung sehr gegenläufig sind. Für die Mehrheit der Unternehmer gilt also, dass mit zunehmender Marktorientierung die Sicherheitsorientierung abnimmt und umgekehrt.



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

*Abbildung 3: Unternehmen mit Kooperationen in Abhängigkeit vom Strategietypus*

### 3 Erfolgswirksamkeit der strategischen Orientierung

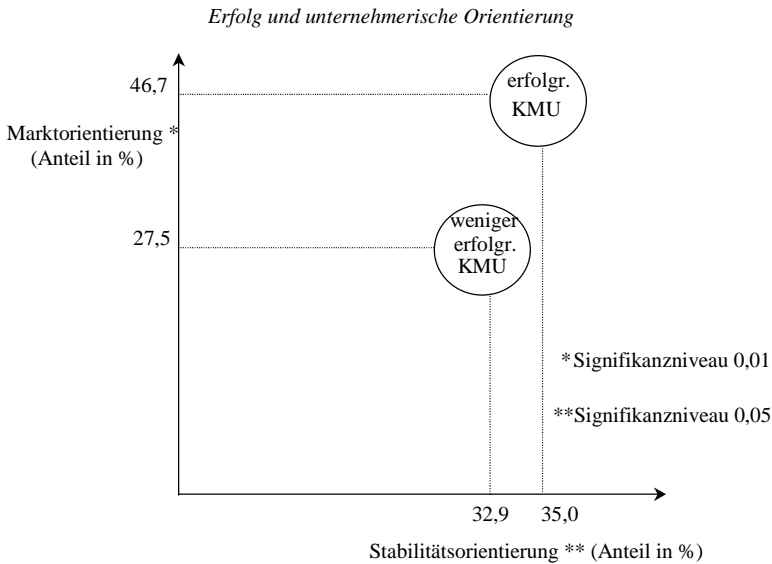
Nachdem die Wirkung der strategischen Orientierung auf Einstellungen und Verhalten beschrieben wurde, ist die Erfolgswirkung der vom Unternehmer gewählten Strategie von Interesse. Markterfolg in einem spezifischen Segment drückt sich durch Gewinne und Umsatz aus. In der Erhebung wurde aber nach der qualitativen Selbsteinschätzung der Unternehmer zur Beurteilung ihres Erfolgs in der Nische gefragt. Als erfolgreiches Unternehmen wurde eingestuft, wenn es Marktführer oder/und Technologieführer in der Nische ist. Die folgende Abbildung (vgl. Abbildung 4) zeigt den grösseren Erfolg bei entsprechender Marktorientierung.

Während für die Ausprägung der Stabilitätsorientierung kein eindeutiger Erfolgssammenhang nachweisbar war, ergaben sich signifikante Unterschiede zwischen dem Erfolg der anderen beiden Strategietypen. Daraus wird deutlich, dass es nur mit einer entsprechenden Markt- und Kundenorientierung möglich ist, den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Nicht defensive Erhaltungs-, sondern progressive Veränderungs- und Erweiterungsstrategien sind notwendig, um auf die eingangs erwähnten veränderten Umweltbedingungen zu reagieren.

Für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement bedeutet das, den Konflikt zwischen der intern gerichteten produktorientierten Sichtweise der Unternehmer und den Anforderungen des Marktes, beispielsweise nach speziellen sortimentsbezogenen Angeboten, zu bewältigen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. Meffert 1988



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

Abbildung 4: Unternehmenserfolg und strategische Orientierung

#### 4 Verwendung strategischer Planungshilfen

Warum unterschätzen Unternehmer immer noch die Chancen, die sich aus strategischer Flexibilität und Kundenorientierung ergeben? Eine Ursache liegt offensichtlich in der mangelnden Informationssuche. Um die eigene Lage zu beurteilen, kommen oft nur operativ ausgerichtete Analyseinstrumente zum Einsatz. Beispiele sind Kosten- und Umsatzanalysen, die Vergleiche mit den Ergebnissen der Vergangenheit anstellen. Bei den operativen Verfahren spielen Umwelteinflüsse wie Fragen des Standortes eine sehr grosse Rolle. So stehen kostenorientierte Verfahren in den neuen Bundesländern Deutschlands bei KMU nach wie vor wesentlich mehr im Vordergrund als in den alten Bundesländern. 75,3% aller ostdeutschen KMU führen Kostenanalysen durch, in den alten Bundesländern dagegen nur 58,1% der Unternehmen. Der gleiche Nachweis kann mit Rentabilitätsanalysen geführt werden – in den KMU der neuen Bundesländer zu 55,9% durchgeführt, in den KMU der alten Bundesländer nur zu 41,3%. Jedoch generell selten eingesetzt – und das ist besonders ein Manko bei Kleinunternehmen – werden strategische Analyseinstrumente. Abbildung 5 verdeutlicht dieses Defizit.

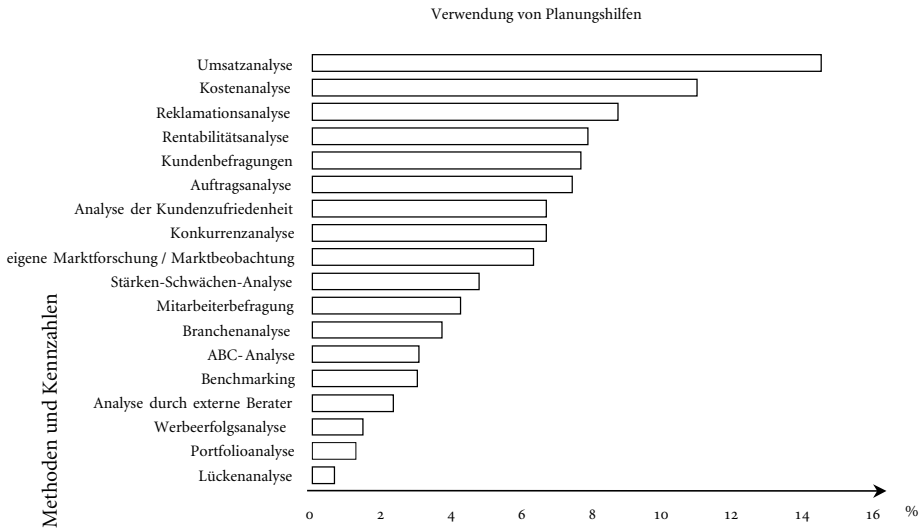
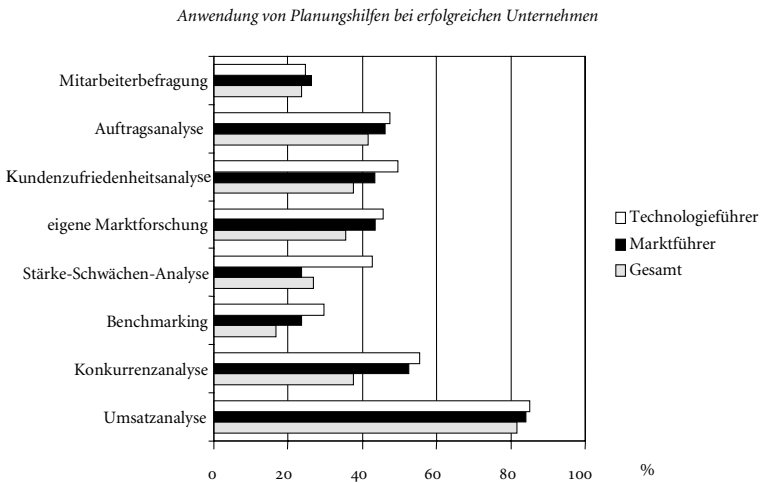


Abbildung 5: Die defizitäre Anwendung strategischer Planungshilfen bei KMU

Es wurde nun untersucht, wie sich erfolgreiche von der Gesamtheit aller Unternehmen bei der Verwendung von Planungshilfen unterscheiden. An Abbildung 6 ist abzulesen, dass Marktführer und Technologieführer zwar nahezu zum gleichen Prozentsatz operative Instrumente, aber im Vergleich wesentlich mehr strategische Instrumente einsetzen als der Durchschnitt.



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC), n = 434 KMU

Abbildung 6: Vergleich der Verwendung von Planungshilfen zwischen erfolgreichen Unternehmen und dem Durchschnitt aller Unternehmen

Interessant erscheint dabei auch, dass Stärke-Schwächen-Analysen und Benchmarking offensichtlich zur „Toolbox“ von Technologieführern gehört. Um in einem Marktseg-



ment bzw. in einer Nische erfolgreich zu sein, müssen für den Kunden deutliche Benefits in Form von Qualitätsvorteilen bzw. der Partizipation an unigen Kompetenzen des Anbieters bei der Wahl des dort operierenden KMU anstelle eines Grossunternehmens wahrnehmbar sein. Um die Qualitätsvorteile dauerhaft zu verteidigen und dabei die eigenen Ressourcen sowie die bereits erfolgreich am Markt agierenden Unternehmen zu berücksichtigen, sind die genannten Analysen sehr wichtig. Daran ist auch deutlich zu erkennen, dass Marktführer und Technologieführer zwar beide erfolgreiche Unternehmen sind, die Konzentration auf den Gesamtmarkt (bzw. das gesamte Marktsegment) oder die Konzentration auf die Erreichung einer „Uniqueness“ durch Qualität ein unterschiedliches Know-how bei den verwendeten Analysemethoden erfordert. Deutlich wird dieser Zusammenhang beispielsweise, wenn Analysen im Vorfeld der Einführung von Technologien betrachtet werden.<sup>10</sup> So ist bei den Netzbetreibern mittlerweile ein flächendeckendes Angebot zu verzeichnen, das aber aufgrund der frühzeitigen Wahrnehmung von Chancen durch Schaffung der Voraussetzungen zur Errichtung von einzelnen Funkanlagen zustande kam. Nachfolgern fällt es nun durch vergebene Frequenzen und Standorte ungleich schwerer, vergleichbare Technologien anzubieten. Das zeigt, dass es gerade als Technologieführer sehr wichtig ist, Analysemethoden zu verwenden, die (noch) vorhandenes Potential aufzeigen können.

Generell lässt sich aber konstatieren, dass die Untersuchung die Erfolgsrelevanz von strategischer Planung im Unternehmen bekräftigt.

## 5 Die Bereitschaft zum Netzwerkeintritt

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen zur strategischen Orientierung soll nun analysiert werden, wie die Bereitschaft zum Netzwerkeintritt bei den Unternehmertypen ausgeprägt ist.

Einen allgemeinen Überblick über die Varianten der Zusammenarbeit in der Zukunft liefert Abbildung 7.

Bei der Frage nach den dargestellten Kooperationsvarianten mussten sich die Unternehmer für eine – die von Ihnen am stärksten unterstützte – Variante der Zukunft entscheiden. Diese Variante bezieht sich auf den Prozess der Vermarktung. Aus der Abbildung lässt sich also nicht das gegenwärtige Niveau der Kooperationen ablesen, sondern die künftige Zunahme an Bedeutung für einzelne Arten der Kooperation. Die dargestellten Varianten unterscheiden sich voneinander sowohl hinsichtlich der Richtung der Zusammenarbeit (horizontale oder vertikale Zusammenarbeit), als auch hinsichtlich ihrer Intensität.<sup>11</sup>

Es wird ersichtlich, dass in der Zukunft demnach strategische Partnerschaften eine bedeutende Rolle spielen werden. Die knappe Hälfte aller Unternehmertypen möchte sich stärker auf diese Form der Zusammenarbeit konzentrieren, die i.d.R. in der Bildung von strategischen Allianzen zur Durchsetzung bestimmter Marktziele besteht. Die

---

<sup>10</sup> vgl. in diesem Zusammenhang auch Porter 1986

<sup>11</sup> vgl. Ebert 1998; Zanger, 1997

verstärkte strategische Zusammenarbeit unter KMU kann auch als eine Form der Marktbehauptung gegenüber Grossunternehmen verstanden werden.

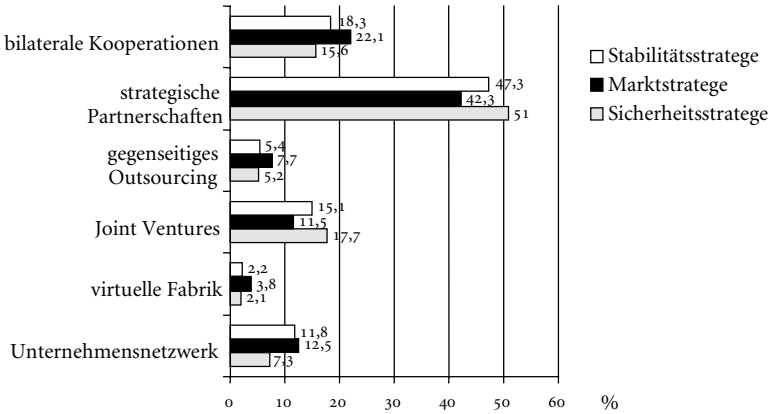


Abbildung 7: Die Kooperationsvarianten in der Zukunft im Hinblick auf die Vermarktung

Bei Betrachtung der Unterschiede zwischen den Unternehmertypen wird ein tendenziell höheres Streben der Marktorientierten nach bilateralen Kooperationen und Unternehmensnetzwerken deutlich. Daran wird erkennbar, dass es diesem Unternehmertypus am ehesten gelingen wird, marktgerechte Lösungen anzubieten, die eine Auflösung traditioneller Unternehmensstrukturen zugunsten dieser wichtigen Partnerschaften erfordern.<sup>12</sup> Bei beiden Formen zeigen sich die grössten Differenzen zu den sicherheitsorientierten Unternehmern. Ein Grund dafür dürfte in der generell höheren Bereitschaft zur Öffnung des eigenen Unternehmens für Kooperationen – und somit auch für Kooperationen mit vertraglicher Bindung – bei den Marktorientierten liegen, während die eher „lockere“ Form der strategischen Allianz, bei der es sich um eine Zusammenarbeit mehrerer Anbieter einer Marktstufe als horizontale Kooperation handelt<sup>13</sup>, einen meist weniger tiefen Einblick der Kooperationspartner in das Unternehmen zulässt.

Dennoch ist an einem 3. bis 4. vergebenen Rang für Unternehmensnetzwerke abzulesen, dass sich diese Form der Zusammenarbeit erst noch bei den Unternehmern durchsetzen muss. Sie nehmen nach wie vor eine eher kritische bis skeptische Haltung ein. Was könnten aber die Ursachen dafür sein, wenn die enorme Leistungsfähigkeit flexibler Netzwerkstrukturen für den zukünftigen Unternehmenserfolg nicht erkannt wird?

Als zentrales Problem muss das interne und externe Vertrauen konstatiert werden. Das interne Vertrauen betrifft die Beziehung zwischen den Netzwerkpartnern selbst. Gründe für fehlendes Vertrauen sind neben der Angst vor einer einseitigen Ausnutzung der Geschäftsbeziehung durch einzelne Partner vor allem Defizite in der Kommunikation, die zu Informationsverlusten führen. Bei der Netzwerkbildung liegt der Gedanke

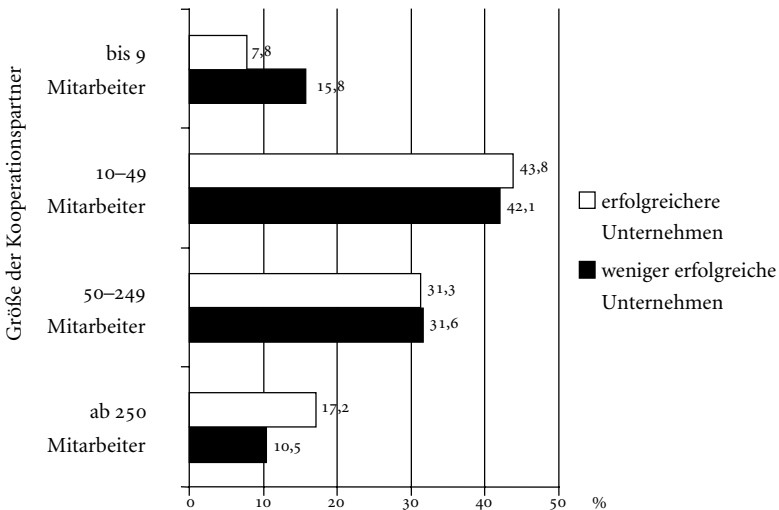
12 vgl. Reinhart, Grunwald 1999

13 vgl. Freiling 1998, S. 23

zugrunde, dass Kernkompetenzen verschiedener Unternehmen gebündelt werden und sich gegenseitig synergetisch verstärken. Aufgrund von Informationsdefiziten können aber die Netzwerkpartner weniger mit den unternehmensspezifischen Kernkompetenzen der anderen anfangen.<sup>14</sup>

Die Analyse der Kooperationspartner nach Grössenklassen bringt die Bedeutsamkeit internen Vertrauens zum Ausdruck. Bei Betrachtung der Gesamtheit aller Unternehmen nach der Zahl der Beschäftigten lässt sich aussagen, dass vorwiegend ähnlich grosse Partner gesucht werden. Beispielsweise sind 60,29% der Kooperationen von Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitern mit genau der gleichen Grössenklasse eingegangen worden. Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten existieren dagegen nur zu 1,47%.

In diesem Zusammenhang wurde auch untersucht, ob erfolgreichere Unternehmen andere Kooperationspartner suchen. An Abbildung 8 ist zu erkennen, dass die Erfolgreicheren eher zu Kooperationen mit grösseren Unternehmen tendieren. Scheinbar sind dort weniger Informations- oder Vertrauensdefizite vorhanden.



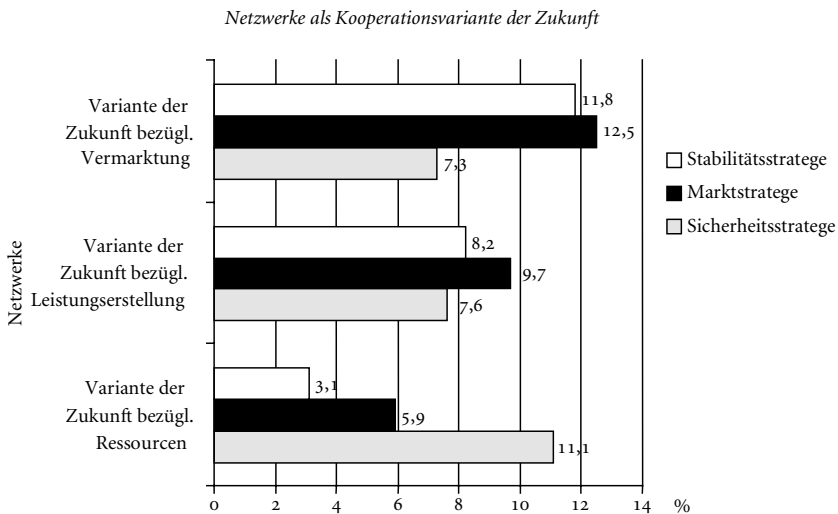
Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

Abbildung 8: Die Grösse der Kooperationspartner bei erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Unternehmen

Das externe Vertrauen betrifft die Beziehung zwischen dem Netzwerk als Anbieter und dem Nachfrager als Person oder Organisation. Dem Nachfrager fällt es schwerer, seine Ansprüche gegenüber einem, für ihn oft intransparenten Netzwerk geltend zu machen, als einem einzelnen Unternehmen entgegenzutreten. Die Bewältigung dieses aus Nachfragersicht bestehenden Problems, stellt eine Herausforderung für das Marketing der Netzwerkanbieter dar, da gerade bei der Vermarktung von Produkten den Netzwerken besonders hohe Chancen eingeräumt werden (vgl. Abbildung 9). Marktorien-

14 vgl. Freiling 1998, S. 25

tierten Unternehmer erkennen die Möglichkeiten der Netzwerke in sehr viel höherem Masse als bspw. die sicherheitsorientierten KMU.



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

*Abbildung 9: Die Bedeutung von Netzwerken als Variante der Zukunft bezüglich verschiedener Kriterien*

Während bei der Leistungserstellung nur geringe Unterschiede zwischen den Strategietypen festzustellen sind, erscheinen vor allem die sicherheitsorientierten Netzwerke als geeignet, die mangelnde Ausstattung an Ressourcen auszugleichen. Diese Anschauung entspricht dem unternehmensintern ausgerichteten, ressourcenorientierten Ansatz<sup>15</sup> und stellt die Ausstattung des eigenen Unternehmens mit seinen einzigartigen Ressourcen in den Mittelpunkt. Es erscheint daher plausibel, dass sich die marktorientierten bei der Netzwerkbildung eher auf die marktbestimmten anstatt auf unternehmensinternen Kriterien fokussieren. Hier ist ein Umdenken unter den Unternehmern anzumahnen, denn schliesslich kann in einem Netzwerk die ressourcenorientierte Einzigartigkeit eines jeden KMU von Bedeutung sein und zu Kompensationswirkungen führen. Keine Abkehr vom konventionellen marktorientierten Strategieansatz ist gefordert, sondern eine Ergänzung dieser Strategie durch eine ressourcen- und kompetenzbasierte Innenorientierung.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> vgl. Bamberger, Wrona 1996

<sup>16</sup> vgl. Rasche 1994

Ein weiteres Problem von Netzwerken liegt in der hierarchischen Struktur. Wer zeichnet sich für welche Aufgaben verantwortlich bzw. ist entscheidungsbefugt? Ist dieses Problem durch hierarchielose Vernetzungen zu beseitigen?<sup>17</sup>

Ebenfalls problematisch ist die unterschiedliche Begriffsauffassung von einem Netzwerk zu sehen, beispielsweise in den dafür notwendigen Partnerzahlen und der institutionellen Verankerung.

## 6 Ausblick

Der Beitrag hat aufgezeigt, dass der Unternehmertypus eine wichtige Einflussgrösse auf den unternehmerischen Erfolg darstellt. In der Untersuchung der strategischen Orientierung als Voraussetzung für strategisches Planen und Handeln liegt ein bedeutendes Forschungsfeld für die Zukunft.

In der Etablierung von Unternehmensnetzwerken liegt gerade für KMU eine Chance, sich angesichts von Grossunternehmen und zunehmender Globalisierung am Markt zu behaupten. Es ist jedoch deutlich geworden, dass der Netzwerkgedanke unter KMU noch nicht in grosser Breite Akzeptanz findet, sondern eher auf den hinteren Rängen unter den möglichen Wegen zur Kooperation eingestuft wird. Hierin liegt eine grosse Herausforderung für die Netzwerkforschung, aber auch für die institutionelle Unterstützung der Kommunikation mit den Unternehmern. Die Erkenntnis, dass defensives strategisches Denken oder gar eine fehlende strategische Orientierung zu geringerem Erfolg führt, sollte Anlass zu weiteren Untersuchungen der Unternehmerpersönlichkeiten und zur Verfeinerung der notwendigen Bewertungsmethoden sein.

## Literaturverzeichnis

- BAMBERGER, I., WRONA, T.: Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: *WiSt.* 8. 1996.
- DECKOW, F.: Vertrauen in netzwerkspezifische Transaktionen, in: WIRTH, S., ENDERLEIN, H., PETERMANN, J. (Hrsg.): *Vernetzt planen und produzieren – V. P. P. 2001.* Wissenschaftliche Schriftenreihe des Instituts für Betriebswissenschaft und Fabrikssysteme, Sonderheft 4. Tagungsband Chemnitz, 20.–21.9.2001.
- DECKOW, F.: Kompetenz, in: SPECHT, D., MÖHRLE, M.G.: *Gabler-Lexikon Technologie-management.* Wiesbaden, erscheint 2002.
- DUSCHEK, S.: Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation.* 4. 1998.
- EBERT, M.: *Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen.* Hamburg 1998.

---

<sup>17</sup> Die Professur Marketing und Handelsbetriebslehre ist Teil des Sonderforschungsbereiches Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke an der TU Chemnitz, der Entwicklung und Arbeitsweise solcher Strukturen künftiger Netzwerke untersucht. Dabei geht es um die Marketingkompetenz. Eine grosse Rolle spielt das Vertrauen in solchen Netzwerken. Zur Vertiefung sei verwiesen auf Zanger, C., Uhlmann, F., Deckow, F.: Marketing in Kompetenzzellennetzwerken“, in: Teich, T. (Hrsg.): „Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke“, Chemnitz 2001.

- FREILING, J.: Kompetenzorientierte Strategische Allianzen, in: *io management*. Nr. 6. 1998.
- HANDBAUER, G., HINTERHUBER, H., MATZLER, K.: Kernkompetenzen, in: *WISU*. 8–9. 1998.
- KROEBER-RIEL, W., WEINBERG, P.: *Konsumentenverhalten*. München, 7. Aufl. 1999.
- MEFFERT, H.: *Strategische Unternehmensführung und Marketing – Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik*. Wiesbaden 1988
- PORTER, M.E.: *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt a. M. /New York 1986.
- RASCHE, C.: *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen*. Wiesbaden 1994.
- REINHART, G., GRUNWALD, S.: Mit Kernkompetenzanalyse zur richtigen Strategie für Produktionsunternehmen, in: *Industrie Management*. 15. 1999.
- ROSS, J.: Das intellektuelle Kapital. Wer es messen kann, kann es einsetzen, in: *Management*. 3. 1997.
- RÜHLI, E.: Die Ressource-based View of Strategy, in: GOMEZ, P. et al. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel*. Wiesbaden 1994.
- ZANGER, C.: Opportunities and Risks of Network Arrangements among Small and Large Firms within the Supply Chain, in: RAFFA, M., CAPALDO, G. (Hrsg.): *Proceedings of 6th International Annual IPSESA Conference*. 24.–26.März 1997. Neapel 1997.
- ZANGER, C., UHLMANN, F., DECKOW, F.: Marketing in Kompetenzzellennetzwerken, in: TEICH, T. (Hrsg.): *Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke*. Chemnitz 2001.

